

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa**

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences Économiques**

## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Économique**

**Spécialité : Monnaie, Banque et Environnement International**

### **Thème**

**Essai d'analyse de la participation des salariés à la  
gouvernance de l'entreprise bancaire**

**Cas de la BDL**

**Présenté par :**

M<sup>elle</sup> AZZOUGUI Lydia

**Sous la direction de :**

M<sup>r</sup> GOUDJIL Slimane

**2012/2013**

## DÉDICACES

*Je dédie ce travail :*

- ❖ *A ceux qui sont à l'origine de mon existence ; à ceux qui ont veillé des nuits et travaillé des jours pour m'offrir les commodités de la vie ; à ceux qui ont su planter en moi les graines de l'optimisme, de la persévérance, de la patience et du courage ; à ceux qui m'ont été la source d'énergie qu'il me fallait pour avancer ; à ceux dont l'importance ne se décrit pas par des mots ;... à mes parents, auxquels je souhaite longue vie...je témoigne ma parfaite reconnaissance et mon amour infini.*
- ❖ *A Mon frère, à qui je souhaite l'éternel bonheur.*
- ❖ *A mes deuxièmes parents : mes grands parents paternels.*
- ❖ *A mes oncles, tantes et cousines qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus, ... que je remercie infiniment.*
- ❖ *Et à mes amies, qui m'ont prêté main forte, à qui je souhaite toutes les réussites du monde.*

*Lydia AZZOUGUI*

## REMERCIEMENTS

*Comme nul travail ne peut se réaliser sans aide, je tiens, tout d'abord, à dire :*

- ❖ *« Louange à Allah qui m'a guidé à ceci. Je n'aurais pas été guidée, si Allah ne m'a pas guidé ».*
- ❖ *Ensuite, je tiens à remercier Mr GOUDJIL, mon encadreur, pour ses pertinentes corrections, sa disponibilité et sa générosité. Qu'il trouve ici ma parfaite considération.*
- ❖ *Merci aux membres du jury d'avoir accepté d'apporter de leur savoir afin d'améliorer la qualité de ce modeste travail.*
- ❖ *Merci à l'ensemble de mes enseignants de la faculté SEGC de l'Université de Bejaia pour leur contribution à mon instruction.*
- ❖ *Merci au personnel de la bibliothèque centrale, compartiment sciences économiques, de l'université de Bejaia, de m'avoir ouvert leurs portes lorsqu'elles étaient fermées.*
- ❖ *J'adresse aussi un grand merci à M<sup>me</sup> MENDIL L. pour le soutien qu'elle m'a apporté, ainsi qu'à l'ensemble du personnel de l'inspection de travail de la wilaya de Bejaia. Qu'ils trouvent ici ma parfaite reconnaissance des efforts qu'ils ont fourni afin d'apporter des réponses à mes interrogations.*
- ❖ *J'exprime un grand merci également à la totalité des personnes qui ont accepté de s'entretenir avec nous, plus particulièrement, le personnel de la Direction Régionale de la BDL-Bejaia.*
- ❖ *Et puis enfin, que ma famille, mes amies ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, trouve ici l'expression de mes profonds remerciements.*

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ESSENTIELLES

ABEF	Association des Banques et des Etablissements Financiers
AG	Assemblée Générale
AS	Actionnariat Salariés
BA	Banque d'Algérie
BM	Banque Mondiale
BRI	Banque des Règlements Internationaux
CA	Conseil d'Administration
CE	Comité d'Entreprise
CHSCT	Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail
CS	Conseil de surveillance
DP	Délégué du Personnel
DS	Délégué Syndical
FCPE	Fonds Commun de Placement d'Epargne
FMI	Fonds Monétaire International
GE	Gouvernance d'Entreprise
IRP	Instance de Représentation du Personnel
LMC	Loi relative à la Monnaie et au Crédit
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OPA	Offre Publique d'Achat
PEE	Plan d'Epargne Entreprise
PD	Participation décisionnelle
PP	Partie Prenante
PNUD	Plan des Nations Unis pour le Développement
PF	Participation Financière
PI	Participation Institutionnelle
SG	Système de Gouvernance
SH	Stakeholders
SICAV	Société d'Investissement à Capital Variable

# **SOMMAIRE**

**INTRODUCTION GÉNÉRALE .....1**

## **CHAPITRE I**

### **CADRE CONCEPTUEL, THÉORIES DE LA GOUVERNANCE ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE**

**SECTION 1 : PRÉSENTATION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE.....5**  
**SECTION 2: ESSAI D'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE.....8**  
**SECTION 3: LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE.....27**

## **CHAPITRE II**

### **LA PARTICIPATION DES SALARIÉS À LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE**

**SECTION 1 : LE FACTEUR HUMAIN ET L'ENTREPRISE.....34**  
**SECTION 2 : LES SALARIÉS ET LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE.....37**  
**SECTION 3 : LE FACTEUR HUMAIN EN ALGERIE.....48**

## **CHAPITRE III**

### **LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET LA PARTICIPATION DES SALARIES DU SYSTÈME BANCAIRE EN ALGERIE**

**SECTION 1 : PRÉSENTATION DU SYSTEME BANCAIRE ALGÉRIEN.....56**  
**SECTION 2 : LA GOUVERNANCE DES BANQUES EN ALGERIE.....61**  
**SECTION 3 : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....65**  
**CONCLUSION GÉNÉRALE.....70**

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au sens large, la gouvernance d'entreprise correspond à la manière avec laquelle une société est dirigée et contrôlée. Ce sont les anglo-saxons qui ont abordé les questions relatives à la conduite d'une entreprise, notamment à travers l'étude sur la *corporate governance*, que Frédéric Parrat a défini comme « *le système d'administration et de contrôle des firmes* »<sup>1</sup>.

Autrefois, les fonctions de propriété et de décision étaient détenues par une même personne. C'était alors la firme capitaliste que les classiques qualifiaient de « boîte noire » en raison de la seule fonction de transformation d'input en output qu'elle possédait. Dans cette firme, le manager, au même temps propriétaire, cherchera, après avoir apporté des capitaux, à maximiser son profit en adoptant des procédés de production efficaces. Cependant, avec le développement du capitalisme et de l'économie industrielle, des besoins supplémentaires en capitaux sont apparus, contraignants ainsi le manager à faire appel à des investisseurs externes. De là, la firme capitaliste pure commençait à disparaître pour laisser place à la firme managériale, caractérisée par une séparation entre la fonction de propriété et la fonction de décision. Au sein de cette firme, seuls les apporteurs de capitaux sont propriétaires. Les managers, en général, sont donc engagés par les propriétaires pour qu'ils gèrent conformément aux intérêts de ces derniers. Mais à cause de l'asymétrie d'information inhérente à tout contrat conclu, les propriétaires ne peuvent pas être parfaitement sûrs que les managers, choisis, respectent l'accord. Des préoccupations concernant la gouvernance ou le gouvernement d'entreprise ont dès lors commencé à apparaître. Ces préoccupations entraînent les différentes parties prenantes<sup>2</sup> de la firme à mettre en place des mécanismes de contrôle et d'évaluation des managers. Ces mécanismes visent à prévoir les risques et à se protéger des éventuels comportements opportunistes des managers.

En théorie, c'est la théorie de l'agence qui identifie les relations dites « d'agence » liant le principal (propriétaire, actionnaire, employeur) et son agent (manager, gestionnaire, employé). Selon les fondateurs de cette théorie, « *il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir, en son nom, une tâche quelconque* »<sup>3</sup>. C'est donc une relation qui apparaît dans toutes les organisations et dans chaque niveau de la firme. Matérialisé par un contrat, ce lien existe entre des individus aux intérêts divergents. Cette divergence est considérée comme source potentielle de conflits. Pour remédier à ces inévitables conflits, la firme (managériale) est dans l'obligation d'instaurer un système de gouvernance permettant d'aligner les intérêts en son sein. C'est ainsi que se dessine l'axe central de la gouvernance d'entreprise, celui de la résolution des conflits entre, d'abord, l'actionnaire et le dirigeant ; et ensuite, entre l'ensemble des parties prenantes de la firme.

D'un point de vue pragmatique, la gouvernance d'entreprise cherche à promouvoir une culture de transparence combinée avec un nouvel équilibre des pouvoirs. La fonction des

---

<sup>1</sup> Parrat, F., (1999), « *Le gouvernement d'entreprise* », Edition Maxima, Paris, P9.

<sup>2</sup> Actionnaires, dirigeants, salariés, banques, fournisseurs, clients,...

<sup>3</sup> Jensen. M-C et Meckling. W-H, "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*", Journal of Financial Economics, 1976. Disponible sur : <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>.

mécanismes de gouvernance est de contribuer à améliorer l'efficacité de la firme<sup>4</sup>. En outre, l'instauration de mécanismes de gouvernance contribue à accroître l'efficacité de la firme en lui permettant de créer plus de valeur. Etant créatrice de valeur, l'entreprise détient une place importante au sein de l'économie.

Parmi les entreprises qui activent dans une économie, l'entreprise bancaire se voit affectée de remplir une tâche essentielle et compliquée. Celle-ci ne saurait être accomplie sans son engagement complet à travers ses talents de fournisseur de liquidité, d'économiseur de coûts de transaction, de gestionnaire de risques et d'entité de surveillance déléguée. Par conséquent, comparée à une entreprise ordinaire, la banque possède des particularités qui font que son activité est spécifique au regard de la gouvernance.

La gouvernance de l'entreprise bancaire n'est fondamentalement pas différente de celle d'une entreprise non financière. La singularité qu'on lui attribue relève plutôt de l'importance des mécanismes, tant internes qu'externes, qui la composent. Par conséquent, en plus des mécanismes généralement prévus par les théories de la gouvernance d'entreprise, la réglementation est considérée comme le mécanisme externe le plus sollicité par les établissements bancaires, quant à la protection des intérêts de leurs différentes parties prenantes. Au niveau interne de la banque, c'est le Conseil d'Administration qui constitue le principal mécanisme de gouvernance.

Le conseil d'Administration de la banque détient des responsabilités strictes<sup>5</sup>. Il est chargé de fixer les objectifs de la banque, de définir les politiques de crédit et d'investissement que celle-ci doit suivre ; il examine périodiquement la situation de l'activité bancaire et il veille au respect des lois et des exigences de la réglementation, dans le but d'assurer la bonne marche de l'exploitation de la banque. La composition du conseil d'administration, notamment des entreprises publiques, en France comme en Algérie, est généralement basée sur le principe du tripartisme, c'est-à-dire que ses membres sont composés d'un tiers de représentants de l'Etat, d'un tiers de représentants des salariés et d'un tiers constitué par des personnalités qualifiées nommées par l'Etat<sup>6</sup>.

Pour notre part, les membres du conseil auxquels nous nous intéressons tout au long de ce travail, sont les représentants des salariés. Ce choix reflète en premier lieu notre volonté de connaître la place accordée au salarié algérien au sein du principal organe décisionnel de l'entreprise. C'est un choix qui a été davantage confirmé suite au constat tiré à partir de la littérature en la matière qu'effectivement le rôle accordé au salarié dans les années 30 et 40 n'est plus le même aujourd'hui ; il a plutôt évolué avec l'environnement de l'entreprise et les conditions dans lesquelles elle exerce son activité.

Afin de justifier encore plus notre choix, nous nous référons à l'approche classique de la théorie des droits de propriété<sup>7</sup> qui atteste que les salariés ont toujours eu un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise. Incarnant le facteur travail de la firme, les salariés

---

<sup>4</sup> Charreaux, G., « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Cahier du FAGO N°1040101/2004. Disponible : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1110402.pdf>

<sup>5</sup> Louizi, G., « *Impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes* », 2006, pp. 6-7. Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2222-impact-du-conseil-d-administration-sur-la-performance-des-banques-tunisiennes/download>.

<sup>6</sup> Parrat, F., (1999), « *Le gouvernement d'entreprise : Ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer* », Edition Maxima, Paris, P122.

<sup>7</sup> Hollandst, X., « *Droits de propriété et nature de la firme : Evaluation critique du courant law and economics à une théorisation d'un gouvernement d'entreprise* », Groupe ESC Clermont, 2011. Disponible sur : [http://www.esc-clermont.fr/sites/default/files/publications/Cahierrecherche\\_Hollandts\\_3-2011.pdf](http://www.esc-clermont.fr/sites/default/files/publications/Cahierrecherche_Hollandts_3-2011.pdf)

contribuent à l'utilisation efficace des moyens de production. En réalité, certains auteurs<sup>8</sup> relèvent que depuis quelques décennies les salariés ne sont plus considérés en tant que tel, mais sont plutôt vus comme partenaire « interne » de l'entreprise. Cette vision est surtout défendue par la théorie des parties prenantes, qui élargit le rôle et les responsabilités du dirigeant vers l'ajustement des objectifs de la firme, de manière à satisfaire tous les groupes liés à l'entreprise. En outre, pour créer de la valeur de manière durable, la firme doit disposer d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents. Pour ce faire, une combinaison de composantes portant des particularités lui est nécessaire. Parmi ces composantes « *les salariés constituent des actifs difficilement transférables en raison de leur spécificité et de leur imbrication dans les systèmes sociaux tant internes qu'externes à la firme et de la causalité ambiguë qu'ils entretiennent avec la performance* »<sup>9</sup>. Etant donné que cette logique d'action ne concerne pas seulement les firmes de renommée internationale mais ça concerne plutôt l'ensemble des entreprises quelles soient petites, moyennes ou grandes et se trouvant un peu partout dans le monde, nous avons alors jugé légitime d'essayer d'approcher la considération accordée aux salariés dans les entreprises algériennes en général, et ensuite dans le système de gouvernance de l'entreprise bancaire en particulier.

La gouvernance de l'entreprise publique algérienne est effectuée par les représentants de l'Etat. Un Etat qui s'est dit réformateur du système économique socialiste pour le compte d'un système économique capitaliste dans les années 80-90. Aujourd'hui la réforme est inachevée, notamment au niveau du système bancaire où des transformations ne cessent de se manifester. Ces transformations sont inscrites sous le signe de la modernisation et de la recherche de l'efficacité en matière d'intermédiation financière. Car avec un rôle prépondérant dans le financement de l'économie et face à différentes exigences, les banques sont quotidiennement tenues de résoudre la problématique de la combinaison d'instruments de gouvernance dans le but de réaliser de la performance. Ce qui fait que la gouvernance des banques en Algérie renvoie au partage des pouvoirs entre l'Etat et la Banque d'Algérie, et donc du système bancaire. Et étant une pièce maîtresse au sein de ce système, le salarié de la banque cherche à faire valoriser son rôle dans la réalisation des objectifs de cette dernière ainsi que la collecte d'éventuels avantages et bénéfices pouvant y découler. Ceci est réalisable à travers sa participation effective et sans conditions à la prise de décision dans l'organisme qui l'emploie.

A la lumière de ce que nous avons présenté, nous avons jugé légitime de poser la question suivante à laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse tout au long de ce travail :

- Quelle est la nature de la participation des salariés au Conseil d'Administration dans les banques algériennes au regard de la gouvernance ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous sommes amenés à répondre aux quatre questions secondaires suivantes :

- Quel est le modèle de gouvernance qui prend en considération les salariés ?
- Est-ce que les banques sont gouvernées comme des entreprises ordinaires ?
- Quelles sont les formes de participation du salarié dans la vie de l'entreprise ?
- Quelle est la place du salarié dans le modèle de gouvernance algérien ?

---

<sup>8</sup> Filleau. M-G et Marques-Ripoull. C, (1999), « *Les théories de l'organisation et de l'entreprise* », Editions Ellipses, Paris, P212.

<sup>9</sup> Charreaux, G. et Desbrières, P., « *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale* », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2/1998, pp. 57 – 88. Disponible sur : <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/artfcs/012088.pdf>

La réflexion que nous avons menée afin de tenter de répondre à ces interrogations s'est principalement articulée autour de deux hypothèses :

- Le modèle partenarial est le modèle de gouvernance qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes de la banque en faisant converger les intérêts de tous vers un objectif commun, permettant la réalisation de la performance.
- La représentation des salariés au CA est une forme formelle de régulation des conflits d'intérêt, mais pas réelle.

Concernant la démarche suivie pour la réalisation de ce travail, elle est constituée par une recherche documentaire (ouvrages, revues, articles, rapports, lois, etc.), et une étude empirique à travers une série d'entretiens avec des représentants des travailleurs des banques. Au final, nous avons choisi de diviser notre travail en 03 chapitres :

- Le premier chapitre traite du cadre conceptuel et théorique de la gouvernance à travers lequel nous allons, dans un premier temps, éclaircir la définition et l'intérêt de la gouvernance d'entreprise. Ensuite, nous aborderons la gouvernance de l'entreprise bancaire et la spécificité de ses mécanismes vis-à-vis de l'activité bancaire.
- Le deuxième chapitre retrace un peu l'évolution de la considération du salarié dans l'entreprise, lui procurant aujourd'hui la possibilité de prendre place dans l'organe principal de décision. Ce chapitre aborde à la fois la prise en compte des travailleurs à au niveau mondiale qu'en Algérie.
- Le troisième chapitre rassemble particulièrement un aperçu sur l'évolution du système bancaire algérien, un autre aperçu sur la gouvernance des banques en Algérie et enfin il donne les résultats de notre étude empirique qui nous a permis de déterminer approximativement la place du salarié dans le système de gouvernance de la BDL.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE CONCEPTUEL, THÉORIES DE LA GOUVERNANCE ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE**

### **Introduction**

Détenteur d'interprétations différentes, le terme gouvernance, notamment, celui correspondant au contexte de l'entreprise a des origines anglo-saxonnes. Il est apparu après que la séparation des fonctions de propriété et de décisions des entreprises capitalistes du début du 20<sup>e</sup> siècle s'est révélée être la cause de la perte d'efficacité et d'influence des apporteurs de capitaux sur les gestionnaires. A partir de là, de nombreux débats et recherches ont été effectués conduisant à l'élaboration de théories, desquelles il en découle des modèles susceptibles d'être appliqués aux entreprises.

La banque est considérée comme une entreprise pas comme les autres. Ceci à cause du fait que son activité doit continuellement être conjuguée avec la prise de risque dans le temps, tout en veillant à préserver la confiance que ses clients lui accordent. Et en plus de la technicité financière caractérisant l'environnement bancaire de ces dernières décennies, la structuration de l'activité bancaire, par des règles strictes visant à diminuer la probabilité de survenance de risques, devient de plus en plus une nécessité. Par conséquent, comparée à une entreprise ordinaire, la banque possède des particularités qui font que son activité est spécifique au regard de la gouvernance.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons essayer d'apporter quelques éclaircissements concernant, tout d'abord, l'étymologie du terme gouvernance, qu'on orientera spécialement vers le contexte de l'entreprise (section 1). Ensuite, on abordera les origines du gouvernement d'entreprise et les principaux courants qui ont apporté des bases essentielles et nécessaires au contexte de la firme (section 2). Et puis enfin, nous donnerons un aperçu sur la gouvernance bancaire ainsi que sur ses principaux mécanismes dans la section 3.

### **SECTION 1 : PRÉSENTATION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE**

Dans cette section il sera question de retracer la trajectoire que le terme gouvernance a emprunté au cours de l'histoire, avant que des économistes l'adapte au contexte de l'entreprise (1.1) ; nous allons présenter ensuite un recueil de définitions afin de préciser ce qu'est la gouvernance (1.2), desquelles on relèvera les caractéristiques essentielles du concept (1.3).

#### **1.1- Aperçu historique du concept de gouvernance**

Tout au long de l'histoire, la notion de gouvernance a connu une évolution sémantique continue caractérisée par des transformations graduelles en fonction des époques et des contextes nationaux (parfois internationaux).

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

Le terme gouvernance tire ses origines du mot grec « *kubernân* » pour devenir, par la suite, « *gubernare* » en latin<sup>1</sup> qui, ayant la même signification, désignent l'action de piloter un navire ou un char<sup>2</sup>. Par le biais des dérivés de ce dernier, d'autres termes dans de nombreuses langues sont apparus. Parmi ces variantes se trouve celui de gouvernance dont la première utilisation dans l'ancien français remonte au moyen âge (13<sup>e</sup> siècle). A cette époque le terme a été employé comme synonyme de gouvernement qui signifiait art ou manière de gouverner. Puis vers le 14<sup>e</sup> siècle, par faute d'être associé à l'ancien régime, le terme français gouvernance tombe en désuétude. Ceci donne naissance au terme anglais *governance* (action ou manière de gouverner)<sup>3</sup> qui, durant les temps modernes continue à être utilisé en tant que tel dans le langage politique.

Plusieurs siècles se sont écoulés avant qu'un économiste américain emprunte la notion, pour désigner des modes de coordination internes pour le contexte de la firme. En effet, en 1937, *Ronald Coase* explique que la firme est plus efficace que le marché dans l'organisation de certains échanges car la firme permet de réduire les coûts de transaction que génère le marché. Ce fût le début de la conception transactionnelle de la firme que *Oliver Williamson* a complété à partir de 1970 et renforcé pour bâtir le corpus théorique de la firme. De ses travaux est né le concept de « *Corporate governance* », qu'on traduit souvent par gouvernement ou gouvernance d'entreprise, qui évoque le réveil des actionnaires quant à leur participation à la direction de l'entreprise.

Par ailleurs, l'usage du terme *governance* ne s'est pas limité à l'entreprise, mais a d'abord été importé dans les sciences politiques anglaises en lui attribuant l'appellation de « *Urban governance* », au début des années 80 ; puis, des années plus tard, on lui relève une apparition dans un cadre de relations internationales sous l'appellation de « *Good governance* ».

Ainsi, durant des siècles, l'usage du terme anglais n'a pas cessé, il s'est même intensifié contrairement au terme français. Se nourrissant du pragmatisme américain, la notion de gouvernance va connaître une renaissance contemporaine en langue française et va resurgir en 1990 après que les francophones ne soient contraints de trouver un équivalent au terme anglais<sup>4</sup>. Le terme va, donc, occuper une place de choix dans l'analyse méthodique des politiques publiques, de la gestion, voire de la sociologie des organisations, à la fois en France et partout ailleurs dans le monde.

### **1.2- Définitions du concept de gouvernance**

Pour cerner le sens du terme, notre choix s'est porté sur un recueil de certaines définitions qui nous semblent plus adéquates à notre thème.

La gouvernance est un terme qui prête à la confusion. On lui trouve à la fois plusieurs définitions et aucune capable d'expliquer avec précision les sens qu'elle représente. Certains l'accusent d'avoir une polysémie exagérée<sup>5</sup> et d'autres jugent que c'est un terme controversé<sup>6</sup>. Toutefois, malgré la diversité des considérations et des applications du mot, il existe un mouvement de convergence dans l'usage de ce terme.

---

<sup>1</sup> Toupane, T. R., « *La gouvernance : Evolution, approches théoriques et critiques du concept* », SEMINARUL GEOGRAFIC "D. CANTEMIR" NR. 29 / 2009.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf)

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf)

<sup>4</sup> Paye, O., « *La gouvernance : d'une notion polysémique à un concept politologique* ». Disponible sur : [http://dev.ulb.ac.be/droitpublic/fileadmin/telecharger/theme\\_1/contributions/PAYE\\_Gouvernance.pdf](http://dev.ulb.ac.be/droitpublic/fileadmin/telecharger/theme_1/contributions/PAYE_Gouvernance.pdf)

<sup>5</sup> *Idem* (Précisons que l'auteur n'a pas voulu se prononcer sur une définition de la gouvernance dans cet article).

<sup>6</sup> Mandiang, L., « *Réflexion au tour du concept de gouvernance* », Dakar, CESTI : 06-09 mai 2008. Disponible sur [http://www.information-citoyenne.org/IMG/pdf/reflexions\\_autour\\_du\\_concept\\_de\\_gouvernance.pdf](http://www.information-citoyenne.org/IMG/pdf/reflexions_autour_du_concept_de_gouvernance.pdf)

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

Pour la majorité de ceux qui l'emploient, la gouvernance correspond à l'action de décentraliser la prise de décision, de manière à impliquer les différents acteurs concernés qui se trouvent à des endroits différents<sup>7</sup>. En d'autres termes, la gouvernance permet un partage ou un transfert de la responsabilité de la prise de décision entre différents centres et acteurs. Elle s'intéresse donc aux relations de pouvoir entre acteurs différenciés tels que les institutions publiques, les organismes sociaux ou encore les associations.

Pour les anglophones, « *la gouvernance désigne la capacité à gérer efficacement toute forme d'organisations et d'activités. C'est un processus de décision politique qui implique la recherche du consentement nécessaire à une action collective aux regards d'intérêts particuliers*<sup>8</sup> ». On relève par cette définition le fait que la gouvernance rassemble une succession de décisions, qui deviennent des actions, planifiées dans le but d'aboutir à assurer des conduites humaines à vocation collective sans, pour autant, négliger l'intérêt individuel des intervenants.

Quant au professeur français *Roland Perez*, il aborde le terme dans le sens où « *la gouvernance se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise – plus largement d'une organisation – et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci* »<sup>9</sup>. Par cette définition on comprend que la pratique de la gouvernance au sein d'une organisation combine entre des mesures dictées par les textes de loi et d'autres mesures dictées par la loi de la morale, qui, ensemble forment un tout régissant les relations de l'organisation avec autrui.

Pour la Commission sur la gouvernance mondiale, la gouvernance est « *la somme des différentes façons dont les individus et les institutions, publics et privés, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération et d'accommodement entre des intérêts divers et conflictuels. Elle inclut les institutions officielles et les régimes dotés de pouvoirs exécutoires tout aussi bien que les arrangements informels sur lesquels les peuples et institutions sont tombés d'accord ou qu'ils perçoivent être de leur intérêt* » (1995). Cette définition nous renseigne, aussi, sur les propriétés de la notion, notamment, la participation, la négociation et la coopération.

La gouvernance désigne, donc, l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation quelle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale<sup>10</sup>.

### **1.3- Les caractéristiques du concept de gouvernance**

Des définitions précédentes, il nous est possible de caractériser la gouvernance d'une organisation par le fait que :

- Elle permet une décentralisation de la prise de décision vers des parties concernées par l'activité de l'organisation, ce qui conduit au partage de responsabilité et de risque.
- Elle a pour préoccupation de converger les intérêts individuels vers la réalisation d'un objectif commun. Elle vise donc la bonne conduite de l'action collective, quel que soit l'endroit où se trouvent les différents acteurs.

---

<sup>7</sup> *Idem*, P., 2

<sup>8</sup> Hewit De Alcantara, C., « *Du bon usage du concept de gouvernance* », Revue Internationale des Sciences Sociales, N°15/mars 1998. Résumé par Palplardo S.

<sup>9</sup> Perez, R., (2003), « *La gouvernance de l'entreprise* », Edition La Découverte, Paris, p. 22

<sup>10</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

- Elle défend des valeurs qui ne sont pas uniquement d'ordre légal, mais des valeurs d'ordre éthique également.
- Elle réclame la participation de toute partie concernée par la décision, en donnant à cette dernière la possibilité de négocier ce qui lui est de droit.
- Et enfin, elle vise l'instauration de la transparence dans l'activité de l'organisation.

### **SECTION 2 : ESSAI D'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE**

Afin de structurer le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise, dans lequel s'est articulée notre recherche, nous allons d'abord citer les événements qui sont à l'origine de l'apparition de la gouvernance d'entreprise (2.1). Ensuite, à travers les deux conceptions de la firme en tant que « nœud de contrat » pour l'une et en tant que « répertoire de connaissances » pour l'autre, nous allons citer les théories de la gouvernance dominantes dans ces approches, qui s'inscrivent dans une perspective d'efficacité desquelles découle des discussions concernant le modèle de création de valeur le plus efficace pour l'entreprise (2.2). Enfin, il sera question de présenter un aperçu des modèles dominants dans le monde (2.3).

#### **2.1- Origine de la gouvernance d'entreprise**

L'origine du débat sur le gouvernement d'entreprise remonte au début du 20<sup>e</sup> siècle<sup>11</sup> lorsque, à l'époque, des investisseurs externes aux firmes avaient la possibilité d'acquérir des titres dans les sociétés cotées. De ce fait, la propriété familiale du capital ainsi que la gestion de ces entreprises est remise en cause. Le manager, qui était autrefois aussi propriétaire, se retrouve, dans la majorité des cas, sous le contrôle des détenteurs du capital de l'entreprise (qui était auparavant la sienne). De ce fait, les managers manifestaient des comportements qui n'étaient pas en faveur de l'objectif de maximisation de la richesse tant réclamé par les apporteurs de capitaux. A partir de là, il en résulte des divergences d'intérêts auxquelles l'organisation doit y remédier ; ce qui lui donnera la caractéristique de « lieu de résolution des conflits »<sup>12</sup>. Dans ce qui suit, nous allons essayer de détailler les raisons qui sont à l'origine de réflexions autour de la gouvernance d'entreprise, un peu partout dans le monde.

##### **2.1.1- Le passage de la firme capitaliste à la firme managériale**

Au début du 19<sup>e</sup> siècle, l'entreprise se présentait comme une « boîte noire » incapable de créer de la valeur par une organisation ou une stratégie spécifique<sup>13</sup>. Elle avait pour fonction la transformation optimale d'input en output. Sa marge bénéficiaire se dégageait de la différence entre le prix de vente et le prix d'achat. Son comportement se limitait donc, à la combinaison des facteurs de production dont elle disposait et dont en dépendait sa survie<sup>14</sup>.

A cette époque, le progrès technique était peu avancé, l'esprit de concurrence inexistant, l'environnement était supposé stable et l'information était parfaite et gratuite; Ce sont là autant d'éléments qui peuvent justifier la conception de l'entreprise capitaliste dite « classique ». Au sein de cette firme, le manager est au même temps propriétaire<sup>15</sup>. En effet, après avoir apporté des capitaux, il cherchera à maximiser le profit de l'entreprise<sup>16</sup> et ce en adoptant des procédés de production efficaces. Le manager pouvait donc organiser, fixer les objectifs, contrôler les résultats et mesurer les écarts.

---

<sup>11</sup> Parrat, F., (1999), « *Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer* », Editions Maxima, Paris, P. 173.

<sup>12</sup> *Idem*, p. 20.

<sup>13</sup> Brancel, F., (1997), « *La gouvernance des entreprises* », Editions Economica, Paris.

<sup>14</sup> Levet, J-L. (2004), « *L'économie industrielle en évolution* », Editions Economica, Paris.

<sup>15</sup> Soit directement, soit parce qu'il est un membre de la famille fondatrice.

<sup>16</sup> Sa rémunération n'est autre que la contre partie de sa prise du risque d'engager des capitaux dans la firme.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

A la fin du 19<sup>e</sup> siècle, avec le développement de l'économie industrielle auquel s'est ajouté le développement technologique, il a été nécessaire d'instaurer de nouvelles règles d'organisation et de gestion. Dès lors, il a fallu restructurer, de façon optimale, la production afin d'accroître les rendements et s'adapter aux évolutions technologiques. Par ailleurs, *Angelier* interprète les prémisses du basculement de l'entreprise par le fait que « *la firme de la théorie est une abstraction qui ne correspond pas à la firme de la réalité* »<sup>17</sup>. A côté de l'évolution du capitalisme industriel et la complexité de l'environnement, l'unicité du manager propriétaire est, par conséquent, remise en cause. En effet, la mise en place de méthode de production en série préconisée par *Taylor* dans le but de réduire les coûts tout en employant un nombre important de débouchés, a engendré de nouveaux besoins en capitaux nécessaires pour financer la croissance des firmes. Suite à ceci, les familles fondatrices voient leurs capacités de financement dépassées par les dépenses. Celles-ci se trouvent donc dans l'obligation de faire appel aux investisseurs externes. A partir de là, la firme capitaliste pure commençait à disparaître pour laisser la place à la firme managériale.

La firme managériale est caractérisée par une séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise. « *Les théories de management considèrent l'entreprise comme une coalition de groupes d'agents qui peuvent avoir des objectifs différents les uns des autres* »<sup>18</sup>. Elles privilégient deux catégories d'agents qui sont les actionnaires et les managers. Ce sont des agents liés par des relations institutionnelles qui sont généralement définies par la législation.

En 1929, *A. A. Berle et G. C. Means* ont effectué une étude sur le phénomène de la dichotomie de la propriété et du management des entreprises aux États-Unis en considérant la composition du capital de 200 plus grandes firmes américaines. Leur conclusion fut qu'il existe six grands types de contrôle<sup>19</sup> :

- Le contrôle absolu : il apparaît lorsqu'une personne ou un petit groupe détient plus de 80% du capital.
- Le contrôle majoritaire : il caractérise le cas où l'actionnaire détient entre 50% et 80% du capital.
- Le contrôle minoritaire : il caractérise le cas où l'actionnaire principal détient entre 20% et 50% du capital.
- Le contrôle légal : il apparaît lorsque des actionnaires ne détiennent pas la majorité du capital mais parviennent toutefois à exercer le contrôle effectif grâce à des cascades de participation ou à des holdings.
- Le contrôle conjoint : il caractérise le cas où l'actionnaire principal possède entre 5% et 10% du capital.
- Le contrôle managérial : il caractérise la situation où aucun actionnaire ne possède plus de 5% du capital. Cette forte dispersion des actions peut alors permettre à des managers, pourtant non propriétaires, d'exercer le pouvoir effectif.

Ainsi, en fonction du port de titres, le contrôle se réalise par ceux qui forment la majorité dans les assemblées générales des actionnaires. Cependant, il est à noter que la répartition du capital de l'entreprise entre un nombre important d'actionnaires, les laissant disposer que d'une faible part de capital, engendre un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible de provoquer des divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants

---

<sup>17</sup> *Angelier, J-P., (1993), « Economie industrielle : Eléments de méthode », Edition : Office des publications universitaires, Alger, P., 16.*

<sup>18</sup> *Koenig, G., (1998), « Les théories de la firme », Editions Economica, Paris, P., 24.*

<sup>19</sup> *Parrat, F., (1999), Op. Cit., P., 23.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

dans un premiers temps, puis entre les différentes parties prenantes de l'entreprise dans un deuxième temps<sup>20</sup>.

Par conséquent, la firme managériale devient un lieu de conflit pour la création et la répartition de la valeur entre les parties prenantes, dont les intérêts sont divergents et parfois contradictoires ; Et savoir comment combiner entre les intérêts de tous et trouver un terrain d'entente renvoie à l'instauration d'un système de coordination efficace ; d'où l'intérêt de la gouvernance d'entreprise.

### **2.1.2- L'émergence de nouvelles catégories d'actionnaires**

Ce sont les besoins en capitaux que les entreprises capitalistes du début du 20<sup>e</sup> siècle qui sont à l'origine de l'émergence d'investisseurs externes aux firmes de l'époque. Les banques d'affaires constituent les premières institutions à avoir pris part dans le capital des grandes firmes américaines, puis elles étaient suivies par les particuliers entraînant l'émergence d'un « *Capitalisme populaire* »<sup>21</sup> très puissant aux Etats Unis, dans les années 60. Ensuite se fut les prises de contrôle hostiles (ou OPA), entraînant le remplacement des équipes dirigeantes de la firme, qui ont pris le dessus durant les années 70-80 d'abord au Etats-Unis puis plus tard en Europe. Et enfin, se sont les investisseurs institutionnels qui ont marqué les années 90, par leur puissante montée qui a commencé aux Etats Unis ensuite ça s'est propagé vers l'Europe.

### **2.1.3- Analyse des actions des dirigeants**

Selon *Finet, A.*<sup>22</sup>, l'une des raisons qui ont prévalu l'émergence du gouvernement d'entreprise est celle de l'analyse des actions des dirigeants. Le principe de base sur lequel repose un thème de réflexion comme celui de l'analyse des dirigeants est celui de la maximisation du profit, c'est-à-dire qu'il s'agit de vérifier si l'objectif de maximisation du profit que mène le dirigeant est en accord avec celui des principales parties prenantes de la firme. Pour ce faire, *Charreaux (1997)* considère que trois conceptions différentes apparaissent dans la littérature.

- La première est la thèse de neutralité de *Demsetz (1983)*, selon qui, toutes les structures de capital sont équivalentes et aucune d'elles n'a d'influence sur la performance de la firme.
- La deuxième est la thèse de la convergence, qui stipule que tout les choix individuels convergent vers un objectif commun de maximisation de la richesse d'entreprise<sup>23</sup>. Dans ce cadre, pour remédier aux éventuels phénomènes d'inefficacité auxquels peuvent être confrontées les firmes, la détention par les dirigeants d'une part importante du capital constitue une excellente incitation à gérer l'entreprise conformément à l'intérêt des actionnaires<sup>24</sup>.
- La dernière correspond à la théorie de l'enracinement, plus particulièrement, la théorie des conventions. Selon cette dernière, le fondement des règles et des institutions nécessaire à la réussite de la coordination n'est pas naturel mais historique et négocié. Les dirigeants doivent donc être capables de créer et de faire évoluer les règles et les institutions qui leur permettent de se coordonner. Or, la prise en compte de cette capacité implique

<sup>20</sup> *Nous dit J. K Galbraith (1967)*, cité dans *Parrat, F., (1999), Op. Cit., P., 24.*

<sup>21</sup> *Parrat, F., (1999), Op. Cit., P., 174.*

<sup>22</sup> *Finet, A., (2005), « Le gouvernement d'entreprise », Edition : De Boeck Université, Bruxelles, P., 18.* Disponible sur [books.google.com](http://books.google.com).

<sup>23</sup> *Finet, A., Op. Cit., P., 18.*

<sup>24</sup> *Jensen, M-C. et Meckling, W-H., " Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" , Journal of Financial Economics, 1976. Disponible sur <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

l'élargissement considérable de l'hypothèse de rationalité limitée<sup>25</sup>. Cette hypothèse s'inscrit, de manière plus large, dans l'axiome de rationalité limitée de Demsetz (1997) qui repose sur le fait que les individus peuvent choisir d'adopter des attitudes non adaptées aux objectifs de maximisation de la valeur de l'entreprise<sup>26</sup>, et donc à la performance de l'entreprise ; comme le montre l'exemple du dirigeant qui, afin de satisfaire les actionnaires, peut engager des actions stratégiques dont l'unique but est de rassurer le marché boursier, sans réellement se soucier de l'amélioration du niveau de performance de l'entreprise sur une plus longue durée. Ces décisions prises apparaissent donc plus comme une tentative de maintien des capitaux au sein de l'entreprise que comme des mesures stratégiques vraiment rationnelles.

De manière générale, les divergences d'opinions peuvent induire des modalités de gestion qui pénalisent la performance globale de l'entreprise. Ainsi face à ces divergences d'intérêts, l'entreprise considérée par les théories néoclassique comme boîte noire devient une entité de plus en plus complexe, à l'intérieur de laquelle les liens de causalité et les rapports de force s'inscrivent dans une problématique plus large que celle développée dans la théorie néoclassique, parfois de manière schématique. L'apparition du gouvernement d'entreprise montre au fait qu'il y a eu remise en doute de la rationalité absolue des agents économiques (notamment celle des dirigeants) pour ne laisser place qu'à la rationalité limitée. L'exemple concret qui nous semble illustrer la préférence de la maximisation de l'utilité personnelle au détriment de la performance de l'entreprise est celui de *Lernout & Hauspire* (voir Annexe 1).

### **2.2- Approche théorique de la gouvernance d'entreprise**

Il n'existe pas de théorie propre au gouvernement d'entreprise car celle-ci est plutôt la résultante de plusieurs constructions théoriques. Pour Charreaux<sup>27</sup>, l'ensemble des théories dominant le débat sur la gouvernance d'entreprise s'inscrivent dans une perspective d'efficacité. Il sera donc question de trouver les mécanismes permettant d'atteindre la meilleure efficacité possible. Dans ce cadre, on distingue deux approches de la firme qui proposent, chacune, des mécanismes de gouvernance, à savoir l'approche contractuelle et l'approche cognitive.

#### **2.2.1- L'approche contractuelle**

Selon Gérard Charreaux<sup>28</sup>, parmi les théories considérées d'alternative qui permettent d'appréhender le fonctionnement des organisations, la théorie contractuelle des organisations semble être la plus intéressante. Dans ce courant, la firme est considérée comme « *un nœud de contrat* »<sup>29</sup>, « *un centre contractant chargé de gérer de façon centralisée l'ensemble des contrats nécessaires à la production* »<sup>30</sup>.

---

<sup>25</sup> C'est pour ce là qu'on considère la théorie de l'enracinement comme une critique de la théorie néoclassique des organisations.

<sup>26</sup> Selon Finet, A. (2005), la personnalité et le contexte économique général sont les déterminants du degré de déviation des individus.

<sup>27</sup> Charreaux, G., « *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* », Université de Bourgogne, LEG (FARGO)-UMR 5118 Cahier du FARGO n° 1110402/2011 .

<sup>28</sup> Charreaux, G., (1997), « *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance, Théories et Fraits* », Edition Economica, Paris, P., 166.

<sup>29</sup> Jensen. M-C et Meckling. W-H, (1976), *Op. Cit.*

<sup>30</sup> Charreaux, G., « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Université de Bourgogne, Cahier du FARGO n° 1040101/2004. Disponible sur <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1040101.pdf>.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

Dans l'interprétation dominante des théories contractuelles appliquées à la firme, l'analyse du schéma de création et d'appropriation de la valeur est très spécifique<sup>31</sup>, dans le sens où ce schéma est expliqué par plusieurs auteurs<sup>32</sup> au point de lui trouver différentes interprétations :

- La première est celle de *Williamson* citée dans la théorie des coûts de transaction où il justifie les frontières de la firme ainsi que son existence, par le fait des problèmes posés par l'opportunisme des acteurs et la spécificité des actifs.
- La seconde est fondée sur les arguments de *Jensen* et *Meckling*, auteurs associés à la théorie de l'agence, pour qui la gestion des contrats conclus entre la firme (centre contractant) et ses partenaires financiers (actionnaires et créanciers financiers), doit être effectuée de façon à réduire les coûts d'agence liés, notamment, aux conflits d'intérêts.
- Quant à la troisième, elle est donnée par la théorie des droits de propriété fondée sur la métaphore de l'équipe de production. Ses fondateurs *Alchian* et *Demetz* montrent que la firme doit exercer un certain contrôle pour pouvoir profiter des gains engendrés par les synergies et lutter contre les effets de la triche.

Cependant, ce qui n'est pas pris en considération par les interprétations précédentes c'est l'origine de la valeur de la rente organisationnelle. En effet, ce qui importe n'est pas la façon dont la firme parvient à être plus productive, et donc plus performante que ces concurrentes ; mais ce qui est le plus important c'est d'éviter le gaspillage des ressources en investissant de façon sous optimale. Ainsi, le schéma contractuel attribue la source de la performance à la façon dont on évite de gaspiller la valeur potentielle en mettant en place des schémas de contrôle adaptés, notamment en terme incitatif ; de cela, on relève que pour ce courant, la source de l'efficacité est donc disciplinaire.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les théories qui sont à l'origine de cette approche disciplinaire de la firme, à savoir la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

### **2.2.1.1- Les principales théories de la gouvernance d'entreprise**

Différentes théories existent approchant toutes le concept de gouvernance, mais en ce qui concerne notre travail, nous allons emprunter le choix de *Charreaux*, en terme de théories de gouvernance expliquant que pour atteindre l'efficacité il faut instaurer des mécanismes de gouvernance de nature disciplinaires.

#### **a) La théorie des droits de propriété**

*Alchian* et *Demetz* (1972)<sup>33</sup> sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. Par le biais de leurs travaux, ces théoriciens ont cherché à comprendre le fonctionnement de l'organisation interne de la firme en fonction, notamment, de la position des individus et des groupes qui la composent et ce, en se servant du concept de droit de propriété. Car pour eux, l'existence de droits de propriété clairement définis est une condition nécessaire de l'initiative individuelle<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Charreaux, G., « *A la recherche de nouveaux fondements pour la finance et la gouvernance d'entreprise* », Université de Bourgogne, Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 3/2002, P., 5 – 68. Disponible sur <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/053068.pdf>.

<sup>32</sup> On peut citer *Coase, R., Williamson, O., Jensen, M. C., Meckling, W. H., Alchian A. A., et Demetz, H.*

<sup>33</sup> *Alchian, A. A. et Demsetz, H.*, « *Production, Information Costs and Economic Organization* », *The American Economic Review*, vol. 62, N°5/1972, PP 777-795. Disponible sur <http://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777-795.pdf>.

<sup>34</sup> *Levet, J-L.* (2004), « *L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories* », Edition Economica, Paris, P., 161.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

Ce concept de droits de propriété est défini par Demsetz<sup>35</sup> comme « *un instrument de société qui tire sa signification du fait qu'il permet aux individus de savoir raisonnablement ce qu'ils peuvent espérer dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté* », ou encore selon Pejovich (1969), les droits de propriété sont définis comme étant « *les relations codifiées entre les hommes et qui ont rapport à l'usage des choses* »<sup>36</sup>.

En se référant au vocabulaire juridique<sup>37</sup>, un droit de propriété détient trois attributs : l'*usus* qui représente le droit, pour un propriétaire, d'utiliser un bien ; le *fructus* qui correspond au droit de percevoir les fruits ; et enfin l'*abusus* qui est le droit, pour un propriétaire, de disposer d'un bien. Selon cette théorie, un droit de propriété privée possède, de manière inhérente, deux caractéristiques : l'exclusivité absolue dans l'utilisation d'un bien et la « transférabilité » volontaire de ce droit<sup>38</sup>. Dans le même sens, Furubotn et Pejovich<sup>39</sup> notent que détenir un droit sur un bien, c'est pourvoir l'utiliser, lui changer la forme et la substance, et pouvoir en transférer tous les droits par un accord mutuel avec autrui.

Sur la base des attributions données ci-dessus, les théoriciens de ce courant de recherche ont dessiné une variété de propriétés caractérisant différentes formes d'organisation, afin de proposer une typologie des types de propriété de firmes. Ainsi, on<sup>40</sup> trouve dans :

- L'entreprise capitaliste, une propriété privée, c'est-à-dire que le détenteur du droit de propriété (propriétaire ou entrepreneur) détient, à lui seul, l'*usus*, le *fructus* et l'*abusus*. Il est donc à la fois le décideur et le propriétaire. Cette non séparation des fonctions de décision et de propriété a tendance à conférer une plus grande efficacité à la firme.
- L'entreprise managériale une propriété privée atténuée, c'est-à-dire que le degré d'exclusivité et de transférabilité que détient le propriétaire (l'actionnaire) se trouve restreint (par les normes et les règles de la firme). Dès lors qu'il y a une séparation entre le management et la propriété de l'entreprise dans une entreprise managériale, le propriétaire ne détiendrait donc que le *fructus* et l'*abusus* tandis que le manager posséderait l'*usus*. Cette situation qui est, par ailleurs, à l'origine des conflits d'intérêts potentiels. En effet, lorsque le manager ne détient pas de parts de capital considérables, il ne se souciera pas de la maximisation de la richesse des actionnaires. Par conséquent, dans une entreprise managériale, l'atténuation des droits de propriété des actionnaires prend la forme d'une réduction des capacités des propriétaires à contrôler les décisions prises par les gestionnaires, ce qui leur fait supporter des coûts de détection et d'incitation<sup>41</sup>. C'est pour cela que, comparée à l'entreprise capitaliste, l'entreprise managériale serait moins efficace.
- L'entreprise publique, la propriété publique non atténuée, c'est-à-dire que la propriété revient à l'Etat et qu'il n'y pas de droit d'exclusivité pour un individu. L'*usus* est détenu par l'ensemble des salariés (la collectivité) et le *fructus* et l'*abusus* reviennent à l'Etat. Les employés et les salariés n'ont qu'un droit d'usage et leur rémunération n'est pas proportionnelle aux efforts accomplis. Par conséquent, l'entreprise publique est supposée être une forme d'organisation inefficace.

---

<sup>35</sup> Demsetz, H., « *Toward a theory of property rights* », *American Economic Review*, vol 57, N°2/Mai 1967. PP., 347-359. Disponible [http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz\\_Property\\_Rights.pdf](http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz_Property_Rights.pdf)

<sup>36</sup> Tezenas Du Montcel. H et Simon. Y, « *Théorie de la firme et réforme de l'entreprise* », *Revue Économique*, volume 28, N°3/1977, PP., 321-351. [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1977\\_num\\_28\\_3\\_408326](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1977_num_28_3_408326)

<sup>37</sup> Manuel du foncier. [http://www.hubrural.org/IMG/pdf/fao\\_manuel\\_foncier\\_vocabulaire\\_juridique.pdf](http://www.hubrural.org/IMG/pdf/fao_manuel_foncier_vocabulaire_juridique.pdf)

<sup>38</sup> *Loc. Cit.*, p. 324.

<sup>39</sup> Furubotn, E. G. et Pejovich, S., « *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature* », *Journal of Economic Literature*, vol.10, N°4/1972. Disponible sur: <http://web.cenet.org.cn/upfile/100352.pdf>

<sup>40</sup> Parrat, F., (2003), « *Le gouvernement d'entreprise* », Edition Dunod, Paris, PP., 12-13

<sup>41</sup> Furubotn, E. G. et Pejovich, S., (1972), *Op. Cit.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

- L'entreprise coopérative, une propriété publique atténuée, c'est-à-dire que le droit d'exclusivité que détenait l'Etat est atténué de manière à laisser la propriété à l'ensemble de la collectivité, mais pas le droit de transfert. Il appartient, donc, aux salariés et aux dirigeants (qui constituent la collectivité) l'usus et le fructus mais pas l'abusus qui est le droit de l'Etat (dans ce cas). Par conséquent, le contrôle de la gestion ne sera pas efficace vu qu'il n'y a pas de véritable propriétaire qui cherche à s'approprier l'éventuel profit. C'est pour ça qu'on s'attend à une inefficacité structurelle de la part de cette entreprise.

### **b) La théorie de l'agence**

A l'origine de cette théorie des travaux réalisés au début du 20<sup>e</sup> siècle par *Berle et Means* (1932), desquels ils constatent que la séparation de la structure de propriété et de contrôle provoque une baisse d'efficacité des firmes américaines qui se combine avec une baisse importante de l'influence des actionnaires sur la gestion de la firme<sup>42</sup>. Mais, le point de départ de la théorie de l'agence est donné par un texte publié en 1976 par *Jensen et Meckling*<sup>43</sup>, dans lequel ils identifient la relation liant l'actionnaire et le dirigeant. Cette relation porte l'appellation de « *relation d'agence* » et est définie comme « *un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes (principal) engage une autre personne (l'agent) afin d'accomplir quelques services en leur faveur, impliquant la délégation de l'autorité de la prise de décision à l'agent* »<sup>44</sup>. Pour *Levet, J-L*<sup>45</sup>, dans un modèle de principal-agent, cette relation « *s'applique à des situations dans lesquelles un agent économique (l'agent) affecte par son activité les intérêts d'un autre agent (le principal)* ». En d'autres termes, le principal (l'actionnaire) va confier l'usus de son droit de propriété à un agent (le gestionnaire) en vue de gérer conformément aux intérêts du principal<sup>46</sup>. Par conséquent, *Jensen et Meckling* concluent qu'il existe dans toutes les firmes managériales une divergence d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et considèrent la relation les liant comme source potentielle de conflits.

Dans une relation d'agence classique<sup>47</sup>, les divergences d'intérêt peuvent être source de quatre types de conflits<sup>48</sup> :

- La contradiction de l'objectif du manager (maximiser l'utilité ou la valeur de l'entreprise) avec celui de l'actionnaire (maximiser ses fonds propres) ;
- La divergence de l'aversion au risque. Il se peut que le dirigeant adopte une conduite trop prudente ou trop dangereuse aux yeux des actionnaires ;
- Un horizon temporel différent.
- L'asymétrie d'information qui dissimule, principalement, l'action du dirigeant et rend l'interprétation des performances et les défiances de ce dernier difficile pour les actionnaires.

A ces sources de conflits, *Castanias et Helfat*<sup>49</sup> ajoutent la difficulté des actionnaires à distinguer les rentes que l'entreprise peut créer, et donc à séparer la responsabilité du dirigeant de celle de l'environnement du secteur dans son ensemble, en cas de résultats insatisfaisants. Les rentes, que les auteurs précédents notent, sont de deux types, à savoir :

- *La rente providentielle* qui ne dépend aucunement des dirigeants

<sup>42</sup> Levet, J-L., (2004), « *L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories* », Edition Economica, Paris, P., 155.

<sup>43</sup> Parrat, F., (2003), *Op. Cit.*, P., 14.

<sup>44</sup> Jensen, M-C. et Meckling, W-H., (1976), *Op. Cit.*

<sup>45</sup> Levet, J-L., (2004), « *L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories* », Edition Economica, Paris, P., 156

<sup>46</sup> Parrat, F., (2003), *Op. Cit.*, P., 14.

<sup>47</sup> Lorsqu'un manager est engagé par un ou plusieurs actionnaires, pour gérer une entreprise.

<sup>48</sup> Levet, J-L., (2004), *Op. Cit.*, P., 158

<sup>49</sup> Parrat, F., (2003), *Op. Cit.*, P., 15.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

- *La rente managériale* qui est du ressort des dirigeants.

Par ailleurs, dans le cadre de la théorie de l'agence, la firme est perçue comme un nœud de contrat. Cependant, il s'avère que ces contrats sont, de nature incomplet à cause de l'impossibilité de prévoir tous les événements futurs susceptibles de se produire. Ce qui fait que ces contrats ne prennent pas en compte tous les cas de figure. Suite à cette incertitude, *Parrat, F.* désigne des comportements qui peuvent se produire et poser problèmes, à savoir :

- La sélection adverse qui reflète une situation dans laquelle, avant de signer, un des cocontractants dispose d'un avantage informationnel sur l'autre ;
- Le hasard moral ou le risque moral qui apparaît lorsque l'un des cocontractants n'agit pas dans le cadre désigné dans le contrat signé auparavant.

Les conflits et problèmes précédents engendrent des coûts, que *Jensen et Meckling* qualifient de coûts d'agence. Pour eux, un coût d'agence est la somme de 03 types de coûts<sup>50</sup> :

- *Monitoring costs* : Ce sont les coûts de surveillance, d'incitation et de contrôle établis et supportés par le principal afin de limiter les activités aberrantes de l'agent et de le faire agir conformément aux intérêts du principal ;
- *Bonding costs* : Ce sont les coûts d'obligation ou d'engagement supportés par l'agent afin de garantir au principal que certaines actions qu'il va entreprendre ne vont pas lui causer du tort.
- *Residual loss* : La perte résiduelle est inhérente à la relation d'agence et représente le coût d'opportunité que subit le principal.

Devant ces inévitables conflits et problèmes qui engendrent des coûts considérables, et pour cerner le comportement du dirigeant (souvent avantage par l'asymétrie d'information existante), la firme devra, nécessairement, instaurer un système de gouvernement d'entreprise qui permettra l'alignement des intérêts de l'agent (managers) avec ceux du principal (un ou plusieurs actionnaires). Autrement dit, trouver un système d'arrangement de façon à limiter les conflits (les divergences) et renforcer la performance de l'entreprise.

Dans ce sens, la théorie de l'agence propose des mécanismes de gouvernance d'entreprise, de type internes et externes :

- *Les mécanismes disciplinaires internes*
  - *Le droit de vote des actionnaires lors des assemblées générale* : chaque année, les actionnaires sont tenus de voter pour approuver les comptes et prendre certaines résolutions. On note également que ce contrôle est surtout exercé par les actionnaires détenteurs de part importante du capital.
  - *Le contrôle du conseil d'administration* : pour les théoriciens de l'agence, le CA représente le mécanisme le plus important. Il est notamment chargé de révoquer les dirigeants qui manquent de performance.
  - *L'intéressement des dirigeants* : avec ce mécanisme, les actionnaires tentent de converger les intérêts, en attribuant des rémunérations proportionnelles aux performances et en permettant aux dirigeants la détention d'actions (sous forme de stock option par exemple). Ainsi, plus il en détient plus il converge vers l'objectif des actionnaires.
  - *La surveillance mutuelle* : en interne de l'entreprise, les cadres et salariés se surveillent mutuellement en vue de dénoncer ceux qui portent atteinte aux performances réalisées sur le marché du travail.

---

<sup>50</sup> Jensen, M-C. et Meckling, W-H., (1976), *Op. Cit.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

- *Les mécanismes disciplinaires externes*
  - *Le marché financier* : sur ce marché les actionnaires peuvent vendre leurs titres dans le cas où ils aperçoivent un comportement opportuniste de la part des dirigeants. De cette façon, les actionnaires manifestent leur mécontentement, mais pour le dirigeant cela est une menace de prise de contrôle par des preneurs d'acquisitions. Ainsi, sous la pression que le marché exerce, ce dernier se trouvera contraint d'agir conformément aux intérêts des actionnaires s'il veut garder sa place dans la firme.
  - *Le marché du travail des dirigeants* : pour un éventuel choix de changement de firme, le dirigeant est contraint de se construire une bonne réputation en menant sa firme à la réalisation de bonnes performances. Ainsi pour être accepté ailleurs, le dirigeant doit avoir une bonne réputation dans sa branche d'activité et c'est ce qui le motive à converger vers les objectifs des actionnaires.
  - *La concurrence sur le marché des biens et services* : dans un contexte de forte concurrence, le dirigeant doit fournir plus d'effort pour garder la compétitivité de la firme. C'est donc une pression sur le manager l'incitant à gérer convenablement.

### **c) La théorie des coûts de transaction**

Développée par *Williamson* et appelée également « théorie des contrats », la théorie des coûts de transaction a pour origine un article paru en 1937 écrit par *Coase* dans lequel il pose la question de l'origine des organisations<sup>51</sup>. Il considère que, dans une situation de marché, les relations directes entre les individus n'engendrent pas de coûts. Cependant, lorsqu'il y a un nombre important de personnes intervenant sur une même transaction et lorsqu'il n'y a pas de structure administrative pour coordonner le tout, le nombre de contrats qu'il faudra conclure serait conséquent. Par contre, avec l'existence d'un agent principal, le nombre de contrats conclu serait moindre et les coûts engagés aussi.

Dans la même optique, *Williamson* prolonge davantage l'analyse des coûts de transaction. Il associe aux contrats le postulat de la rationalité limitée introduit par *Simon H.* en 1947<sup>52</sup>. Pour ce dernier, un être humain est doté d'une incapacité à résoudre tous les problèmes auxquels il doit faire face, en plus de son environnement qui ne lui facilite pas la tâche. Etant donné que cet environnement est constitué par un ensemble d'agents économiques, réaliser une transaction est devenu une opération qui dépend des actions et des réactions des agents. En outre, ces réactions sont imprévisibles, les éventuels problèmes ou solutions aussi ; de ce fait l'avenir est donc incertain. Les contrats signés au début de transaction ne peuvent pas être complets et c'est ce qui élargit le champ des coûts. *Williamson* conclut donc que dans une économie de marché il y a incomplétude de contrats, qui renforce le comportement opportuniste des acteurs. Dans ce cas, toujours pour le même auteur, le choix de la structure d'organisation doit se porter en faveur de la solution hiérarchique plutôt que la solution contractuelle (le marché). Sur cette dernière, l'auteur a aussi développé une typologie de contrats relatifs aux comportements des acteurs.

Par sa définition des coûts de transaction comme étant « *les coûts de fonctionnement d'un système économique* », *Williamson* associe à toute activité économique de l'entreprise des coûts et sa théorie des coûts de transaction postule qu'il faut minimiser ces coûts afin que l'entreprise puisse produire de manière optimale. Pour se faire il est donc nécessaire de trouver l'organisation la plus adéquate possible. En reprenant l'idée de *Coase*, *Williamson* considère que « *l'entreprise n'est pas seulement une fonction de production mais une*

---

<sup>51</sup> Jost, S., « *La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE* », institut européen de l'université de Genève, Décembre 2004.

<sup>52</sup> Levet, J-L., (2004), *Op. Cit.*, P., 185.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

*structure de gouvernance qu'il faut savoir exploiter* »<sup>53</sup>. L'enjeu est donc de savoir opter pour l'entreprise ou le marché pour produire à moindres coûts.

Dans le prolongement de ses propos, *Williamson* distingue deux catégories de coûts de transaction : des coûts de transaction ex-ante et des coûts de transaction ex-post.

- Les coûts de transaction ex-ante (avant la formulation du contrat) sont des coûts engendrés par la négociation d'un contrat. Dans ce cadre, on distingue deux types de contrats :
  - Un contrat exhaustif : c'est un contrat très détaillé et prévoit tout, c'est-à-dire qu'il envisage la répartition de tous les éventuels coûts après les avoir évalués et modélisés. Cependant, ce type de contrat est seulement considéré du point de vue comptable alors qu'il faut tenir compte de la contingence des situations ainsi que de l'aspect immatériel du contrat, en plus de l'asymétrie d'information qui existe entre les parties contractantes. L'évaluation de ces coûts est donc difficile. Par conséquent, le contrat exhaustif est peu envisageable et est rarement utilisé.
  - Un contrat non exhaustif : c'est un contrat qui n'envisage pas tous les cas de figure ; c'est un contrat incomplet. Il a la particularité de laisser libre cours aux parties contractantes de voir comment répartir les coûts et de trouver une solution aux éventuels litiges qui peuvent survenir. Dans un tel cadre, il y a lieu de relever l'importance de mettre en place des règles juridiques de manière à anticiper les sources de conflits potentiels pour minimiser les coûts. Il faut donc éviter les tribunaux et le règlement judiciaire car cela engendre des coûts assez élevés.
- Les coûts de transaction ex-post (après la formulation du contrat) sont les coûts relevant de la mise en place et la bonne marche du système. Généralement on attribue à ces coûts la forme de coûts de marchandage et principalement on les résume à travers le concept *de coûts d'exécution du contrat* <sup>54</sup> (telle que la procédure juridique de vérification du respect du contrat). Les coûts ex-post surviennent donc pour assurer le respect des obligations prises par les parties au préalable.

L'évaluation de ces deux types de coûts (ex-ante/ex-post) est amenée à être relativisée à cause du fait qu'il est difficile de les quantifier, mais il faut seulement savoir distinguer la meilleure façon d'évaluer la situation contractuelle.

Suite à tout ses résultats et étant donné que les individus détiennent une rationalité limitée, les conduisant à agir de manière opportuniste, *Williamson* avance qu'il est essentiel d'instaurer un système de gouvernance pour dissuader, voire empêcher ce comportement d'opportunisme et favoriser l'intérêt collectif c'est-à-dire celui de la firme.

### **2.2.1.2- Les modèles contractuels de la gouvernance d'entreprise**

Dans ce qui suit nous allons présenter les différents modèles de création et de répartition de la valeur sous-jacentes aux courants théoriques de la gouvernance<sup>55</sup>. Il sera question d'opposer le « modèle actionnarial » au le « modèle partenarial » afin de mettre un accent sur l'importance de la prise en compte des parties prenantes de la firme.

#### **a) Le modèle actionnarial**

Ce modèle est habituellement associé à la théorie de l'agence. Initialement, cette modélisation s'est intéressée à l'analyse de la relation entre dirigeant entrepreneur ouvrant son capital et les nouveaux actionnaires. Ceci a conduit à la naissance de la conception actionnariale. Souvent, cette conception est combinée à la conception légale de la propriété

---

<sup>53</sup> Jost, S., (Décembre 2004), *Op. Cit.*

<sup>54</sup> *Idem.*

<sup>55</sup> Charreaux, G., (2011), *Op. Cit.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

qui est supposée ne reconnaître comme seul propriétaire que les actionnaires. Ces derniers bénéficient alors du statut de créancier résiduel<sup>56</sup> assimilé au droit de percevoir ce qui reste du profit après rémunération des différents facteurs de production. Par conséquent, le système de gouvernance a, dans ce modèle, le rôle exclusif de protéger les investisseurs financiers, alors que les mécanismes qui composent ce système ont pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires en réduisant les coûts d'agence engendrés par les conflits.

Toutefois, de son autre appellation « modèle financier », le modèle actionnarial possède des limites. En effet, on lui reproche d'être simple, notamment, suite au fait qu'il ne prend en considération que deux relations particulières, à savoir « actionnaires/dirigeants » et « firme/créanciers », dû à la prédominance du modèle anglo-saxon. Il y a donc une « non-séparabilité » entre l'investissement de la firme et le financement de son activité. Par conséquent, ce modèle ne peut pas expliquer la structure de financement de la firme encore moins la répartition du pouvoir en son sein.

De plus, le modèle actionnarial ne permet pas d'identifier, de façon satisfaisante, les mécanismes de création de valeur étant donné qu'il se focalise seulement sur les actionnaires et sur les modalités des contrôles qu'ils exercent sur les dirigeants. En plus, il semble incompatible avec la conception de la firme en tant que nœud de contrat liant l'ensemble des différents partenaires. C'est pourquoi d'autres voies ont été explorées.

### **b) Le modèle partenarial**

Le modèle partenarial plonge ses racines dans la représentation de la firme en tant qu'ensemble de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur (Cette représentation est, plus particulièrement, associée à la théorie des droits de propriété). Contrairement au modèle actionnarial, le modèle partenarial ne se limite pas uniquement aux seuls *shareholders* mais retient l'ensemble des *stakeholders* (parties prenantes, partenaires, cocontractant). Selon Charreaux<sup>57</sup> « est considéré comme stakeholder tout agent ou groupe d'agent homogène dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise » ; ou encore, les *stakeholders*<sup>58</sup> représentent, selon le même auteur « l'ensemble des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »<sup>59</sup>.

De ce fait, l'hypothèse d'exclusivité du statut de créancier résiduel des actionnaires, énoncée dans le modèle financier, est remise en cause. L'aménagement du schéma de création de valeur par rapport au modèle actionnarial, interviendra donc au niveau de la répartition de la rente. Le système de gouvernance sera, par conséquent, « un ensemble de contraintes régissant la négociation ex-post qui a lieu entre les différents partenaires de l'entreprise pour se partager la rente »<sup>60</sup>. Cette précision explique le fait que les apporteurs de facteurs de production, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent également une partie de la rente, leur permettant d'accéder au statut de créancier résiduel. Ainsi, la bonne gouvernance de l'entreprise est liée à l'équité concernant la

---

<sup>56</sup> Selon Charreaux, G. (2011), On dit qu'un droit ou un gain est « résiduel » lorsqu'il n'est pas prévu et défini explicitement par les contrats ou par la loi.

<sup>57</sup> Charreaux, G., (1997), « *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance Théories et Faits* », Edition Economica, Paris, P., 471.

<sup>58</sup> Les parties prenantes contractuelles habituellement reconnues sont les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs et les créanciers (les prêteurs).

<sup>59</sup> Charreaux, G. et Desbrière. P., « *Gouvernance d'entreprise : valeur actionnariale contre valeur partenariale* », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2/1998, p. 57 – 88.

<sup>60</sup> Selon Zingales (1998), cité dans l'article de Charreaux. G. (2004).

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

répartition des gains de productivité ou du produit de la vente entre l'entreprise et ses partenaires<sup>61</sup>.

Ce modèle affiche donc un élargissement de la propriété de la firme vers l'ensemble des parties qui composent le nœud de contrat. Dans le cadre de la théorie des contrats incomplets, cette propriété se définit tant par les droits de décision résiduels<sup>62</sup> que par l'appropriation des gains résiduels. Selon ZINGALES (2000)<sup>63</sup>, les évolutions des formes organisationnelles conduiraient à écarter la vision actionnariale de la gouvernance, axée sur la seule préservation du capital financier au profit de la vision partenariale de la gouvernance. Selon lui :

- La diffusion du pouvoir et des rentes sur l'ensemble de l'organisation et des parties prenantes implique que la préoccupation de la gouvernance doit être désormais de prévenir les conflits entre les parties prenantes de façon à éviter de paralyser ou de détruire la firme.
- Le pouvoir de plus en plus important détenu par le capital humain implique que le problème fondamental auquel est confrontée la gouvernance est l'allocation des droits de décision formels lorsqu'il y a une multiplicité de droits décisionnels réels. Les droits formels devraient être attribués, en conséquence, à la partie qui a le pouvoir réel de minimiser le montant des ressources gaspillées en cas de conflit.
- La fragmentation du pouvoir entre parties prenantes entraîne des risques pour la préservation du capital organisationnel ; la gouvernance doit le protéger contre les risques associés aux intérêts divergents des différentes parties prenantes. Un des principaux risques est notamment de ne pas exploiter les opportunités de croissance.
- Le modèle partenarial a donc comme objectif d'assurer un certain équilibre dans la satisfaction des intérêts des parties prenantes. Les mécanismes de gouvernance associés doivent permettre une répartition de la valeur créée suffisamment incitative, de manière à encourager les partenaires de la firme à contribuer d'avantage au processus de création de la valeur. La formation de la valeur dans le modèle partenarial se résume, donc pour l'essentiel, à la résolution des conflits d'intérêts en agissant sur la répartition.

Après cette brève présentation des différences essentielles caractérisant le modèle partenarial du modèle actionnarial, il nous paraît légitime de se demander :

- *Qu'est ce qu'une valeur partenariale ?*

Selon Yahchouchi<sup>64</sup>, la valeur créée par toutes les parties prenantes (PP) correspond à la différence entre les recettes (chiffre d'affaire + les recettes hors exploitation) et les coûts de toutes les PP. Pour un apporteur de ressource, elle est égale au supplément de rémunération perçu par rapport à la rémunération minimale nécessaire à l'établissement de la transaction. Elle est normalement liée à la rareté du facteur. Ainsi un dirigeant et un salarié perçoivent une rente si leur rémunération est supérieure à la rémunération d'opportunité (coût d'opportunité). Ce supplément est lié à la rareté de leurs compétences censées créer d'avantage de valeur.

- *Quelle est l'origine de cette valeur partenariale ?*

De son autre appellation « rente organisationnelle », la valeur partenariale dépend du processus d'accumulation d'investissements spécifiques et sa pérennité n'est assurée que si la

---

<sup>61</sup> Verne, J-F., « *Le partage équitable de la valeur ajoutée* » un facteur de bonne gouvernance d'entreprise, La Revue des Sciences de Gestion, n°219/2006, P., 143-150. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-143.htm>

<sup>62</sup> Selon Charreaux, G. (2004), c'est-à-dire les droits décisionnels non prévus explicitement par les contrats ou par la loi.

<sup>63</sup> Charreaux, G., (2002), *Op. Cit.*

<sup>64</sup> Yahchouchi, G., (2004), « *Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise* », Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

croissance de la rente est suffisante pour inciter les différents partenaires à développer leurs investissements spécifiques, notamment les salariés à investir dans leur capital humain. La rente organisationnelle dépend également des relations de coopérations de longue durée, par certains fournisseurs, sous traitants ou clients. Ceci a conduit l'auteur à déduire que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne se réduisent pas à de simples échanges marchands régis par les prix, mais sont fréquemment co-construites<sup>65</sup>.

- *Comment est-elle répartie ou partagée ?*

La répartition de la valeur créée entre les différents *stackholders* est relative à la contribution de la partie prenante au processus de création de valeur. Elle doit donc être équitable. Cependant, parfois elle peut ne pas l'être, engendrant la naissance de conflits ; toutefois ces conflits n'ont pas nécessairement des conséquences négatives sur la création de valeur ; car il est fréquent qu'un partage favorable aux salariés, par exemple, induise une amélioration du produit et des gains de productivité.

- *Comment est-elle mesurée ?*

Charreaux et Desbriere (1998) proposent une mesure de la valeur partenariale relative à la vision plurielle de la firme, c'est-à-dire en prenant en considération des *stackholders* et pas seulement les actionnaires. Ils considèrent la chaîne de valeur la plus simple, à savoir une firme qui ne dispose que d'un seul fournisseur et d'un seul client. Du côté du fournisseur, la valeur créée est égale à la différence entre le prix payé par la firme (le coût explicite) et le coût d'opportunité, soit le prix minimum requis par le fournisseur pour entreprendre ou poursuivre la transaction. Cette même analyse peut être transposée du côté du client. Il y a valeur créée si le client obtient le produit à un prix inférieur à son « prix d'opportunité », c'est-à-dire le prix qu'il aurait été disposé à payer. Pour les autres partenaires, la valeur créée sera la différence entre le prix d'opportunité ou coût explicite et les coûts d'opportunité. Les mêmes auteurs ont élargi l'exemple à d'autres partenaires, comme il sera illustré ci-après :

**Tableau N°1 : Exemple numérique**

	<b>Coût d'opportunité</b>	<b>Prix d'opportunité (coût explicite)</b>	<b>Répartition de la valeur (Valeur créée)*</b>
<b>Client</b>	900	1000	100
<b>Fournisseur</b>	180	200	20
<b>Salarié</b>	250	300	50
<b>Dirigeant</b>	60	70	10
<b>Préteur</b>	90	100	10
<b>Actionnaire</b>	60	70	10
<b>Résidu**</b>			200

**Source :** Tableau dessiné par nos soins à l'aide de données tirés de l'article de Charreaux, G et Desbriere, P, (1998), « *Gouvernance d'entreprise : valeur actionariale contre valeur partenariale* », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, p. 57 – 88.

\*La répartition de la valeur = prix d'opportunité - coût d'opportunité (sauf pour le client pour l'équation s'inverse).

La valeur créée = Prix d'opportunité - coût d'opportunité  $1000 - (180 + 250 + 60 + 20 + 90) = 1000 - 600 = 400$

\*\*Le résidu = la somme des valeurs créées

Le résidu non affecté peut s'interpréter comme le « *slack* » managérial, c'est-à-dire l'excédent représentant la latitude dont dispose le dirigeant dans ses négociations avec les différents *stackholders* ; ce *slack*, non partagé entre les différents *stackholders*, peut être réinvesti sous la forme d'investissements ou conservé sous forme de liquidités. Le tableau nous montre que toutes parties prenantes à la firme est créatrice de valeur, et conserve de

---

<sup>65</sup> Charreaux, G., (2004), *Op. Cit.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

bonne relations avec ces PP peut constituer une source de valeur, pas seulement pour la firme, mais également pour ces PP elles mêmes.

- *Comment les stakeholders contribuent-ils à la création de valeur ?*

Le tableau suivant résume la contribution des différents stakeholders à la création de valeur de l'entreprise :

**Tableau N°2 : Contribution des parties prenantes dans la création de valeur dans l'entreprise**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Contribution à la création de valeur</b>	<b>Incitation pour contribuer</b>
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux ; Endettement ; Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	Dividendes et plus values
Managers	Compétences pour la gestion de l'organisation	Compensations monétaires : salaires, bonus, stock-option. Psychologique : satisfaction, pouvoir et réputation.
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes,...	Salaires, bonus, emplois stables et promotions... Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances.
Clients/utilisateurs	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualités, prix des biens et services, estime,...
Fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement et de logistique	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique,...	Respect des engagements
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits.

**Source :** Yahchouchi. G, (2004), « Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur e l'entreprise », Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV<sup>66</sup>.

Ce tableau montre que plusieurs mesures sont prises en considération afin d'inciter les PP à agir dans le sens de la création de la valeur pour l'entreprise. Il montre également que chaque PP contribue à la création de la valeur avec les moyens qui sont à sa disposition.

A travers les théories contractuelles précédemment citées, on peut constater que la notion d'information occupe une place centrale dans les recherches qui y sont associées, notamment à cause du fait que la plupart des problèmes organisationnels trouvent leur source dans l'asymétrie d'information. Cependant, si la notion d'information est confondue avec celle de la connaissance par l'approche contractuelle de la firme, l'approche cognitive, quant à elle, distingue entre ces deux notions et privilégie d'avantage celle de la connaissance.

En effet, pour *Fransman* (1998), l'information fait référence à un ensemble fermé, objectif, potentiellement connaissable par tous les individus, de données relatives aux conséquences des événements possibles, alors que la connaissance représente, au contraire, un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus, en fonction de leurs modèles cognitifs. Autrement dit, un élément de connaissance est une information interprétée au moyen d'un modèle cognitif<sup>67</sup>. Ou encore pour *Langlois* (2001), la connaissance est une structure complexe, née de l'expérience et consistant en un système de règles d'action, qui permet de déterminer la signification et l'utilité d'une information.

<sup>66</sup> A titre de précision, le tableau original ne s'est pas limité à sept parties prenantes, l'auteur a également inclus les partenaires et alliés, la communauté locale, les citoyens, le gouvernement, les autorités réglementaires et les Organisations Non Gouvernementales.

<sup>67</sup> Charreaux, G., (2002), *Op. Cit.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

Si dans la vision contractuelle, le processus de création de valeur trouve sa seule origine dans la résolution des conflits d'intérêts nés des asymétries d'information, la vision cognitive lui propose d'autres fondements, liés à l'apprentissage et à l'innovation. Dans les théories cognitives la firme est une entité bien identifiée, qui acquiert au fil du temps la faculté d'apprendre et de créer de la connaissance. Ainsi, le processus de création de valeur n'emprunte pas uniquement la voie disciplinaire, mais également celle de la production fondée sur les compétences.

### **2.2.2- L'approche cognitive**

Contrairement aux théories disciplinaires qui peuvent être inscrites dans une perspective de prolongement du modèle économique néoclassique, les théories cognitives de la firme rejettent, en particulier, l'hypothèse de rationalité calculatoire, limitée ou non, au profit de celle de rationalité procédurale. Au sein de ces théories, la firme est conçue comme un ensemble cohérent où la création de valeur dépend en priorité de son identité et de ses compétences. Sa spécificité est liée à sa capacité à créer de la connaissance lui permettant, par conséquent, d'être rentable de façon durable. La notion d'efficacité retenue est donc dynamique.

#### **2.2.2.1- Les principales théories cognitives de la gouvernance**

Les théories cognitives sont constituées par plusieurs courants qui privilégient différents arguments cognitifs. En raison de leur fréquente imbrication, on peut identifier trois courants principaux<sup>68</sup> :

- Le courant comportemental qui considère la firme comme une coalition politique et une institution cognitive capable de s'adapter via l'apprentissage organisationnel.
- La théorie économique évolutionniste néo-schumpeterienne considère la firme comme une entité regroupant des activités de manière cohérente, un répertoire de connaissance productive, un système interprétatif, qui privilégie la notion de concurrence fondée sur l'innovation. Cette théorie substitue, en particulier, à la représentation des choix d'investissement comme menu préexistant, une conception dans laquelle, le menu est construit à partir des connaissances acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles.
- Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences : La firme apparaît comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise. L'origine de la croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées.

Le schéma de création et d'appropriation de la valeur qui sous-tend les théories cognitives accorde une certaine importance à la dimension productive tant du point de vue de l'innovation que de la coordination de la production, et conduit notamment à une approche différente des motifs de l'existence de la firme<sup>69</sup> et de ses frontières (comparée à l'approche contractuelle), dans le sens où ce schéma permet de la distinguer du marché ainsi que de ces concurrentes, c'est-à-dire qu'il permet de définir son identité.

Selon *Dosi* (1994), les firmes sont des ensembles de compétences-clé et d'actifs complémentaires associés à ces compétences et « *les frontières de la firme doivent être comprises non seulement en termes de coûts de transaction mais également en termes*

---

<sup>68</sup> Charreaux, G., (2004), *Op. Cit.*

<sup>69</sup> Charreaux, G., (2002), *Op. Cit.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

*d'apprentissage, de dépendances de sentier, d'opportunités technologiques, de sélection et de complémentarité des actifs ».*

Ainsi, le problème de la coordination doit être reformulé relativement à un objectif de croissance fondé sur l'utilisation non pas de l'information mais de la connaissance. Cette dernière ne se réduisant pas à la collecte de l'information mais incluant son traitement et son interprétation. Cette reformulation suppose également une conception plus complexe de la firme vue comme un système ouvert et l'abandon de la notion d'équilibre au profit de celle de processus, selon *Loasby (2001)*<sup>70</sup>.

La production est définie comme un processus social qui implique des personnes ayant leurs propres aspirations et encadre leurs interactions. L'efficacité dépend non seulement de la technologie mais également de la motivation et des aptitudes de la main d'œuvre, de l'organisation et de la supervision managériale, ces deux dernières étant fonction des structures et routines institutionnelles ainsi que des normes culturelles héritées du passé, selon *Hodgson (1989)*<sup>71</sup>.

La dimension perceptive de la fonction entrepreneuriale liée à la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités joue également un rôle essentiel, bien davantage que la restructuration et la reconfiguration des portefeuilles d'activités des firmes en réponse aux évolutions de l'environnement. L'objectif est d'assurer une création de valeur durable en particulier via la construction des opportunités de croissance.

En récapitulant, la firme comme processeur ou répertoire de connaissance émerge au travers de différentes utilisations de l'argument cognitif, à savoir<sup>72</sup>:

- L'orientation de l'activité en fonction notamment de la vision des dirigeants.
- La création de connaissances à la base de l'innovation et de l'ensemble des opportunités d'investissement. Ces connaissances ayant un caractère tacite et social, qui les rend difficilement imitables.
- La protection de la base de connaissances.
- La coordination lors de l'activité productive qui fait intervenir des dimensions d'exploitation et de transfert de connaissance dépassant largement le seul transfert d'information, dans la mesure où intervient une dimension interprétative.
- La résolution des conflits, qui dépasse la seule résolution des conflits d'intérêts pour prendre une dimension cognitive, voire axiologique (liée aux valeurs). La firme intervient non seulement pour réduire les conflits d'intérêts mais également pour réduire les conflits cognitifs<sup>73</sup> ou les conflits de valeurs.

L'approche cognitive de la firme conduit ainsi à la reconsidération du rôle de la gouvernance. Celle-ci doit permettre l'identification et la mise en œuvre des investissements rentables, dans une perspective d'efficacité dynamique. Selon *Demsetz (1969)*<sup>74</sup>, pour appréhender l'influence du cadre institutionnel (donc celle du système de gouvernance), sur l'efficacité dynamique, il faut retenir trois objectifs :

- La capacité à encourager une grande variété d'expériences ;

---

<sup>70</sup> *Idem*, P., 28

<sup>71</sup> Charreaux, G., (2004), *Op. Cit.*

<sup>72</sup> Charreaux, G., (2002), *Op. Cit.*

<sup>73</sup> Ils interviennent lors de la construction et de l'évaluation de la pertinence stratégique des opportunités d'investissement. Des dirigeants, des administrateurs, des actionnaires importants peuvent faire des propositions incompatibles ou s'opposer quant à l'appréciation de la viabilité industrielle d'un projet, sur la base de la même information, parce qu'ils partagent des modèles cognitifs différents. Cité dans l'article de Charreaux (2004).

<sup>74</sup> Charreaux, G., (2004), *Op. Cit.*

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

- La capacité à favoriser les investissements permettant de faire des expériences potentiellement fructueuses et à refuser les investissements non porteurs de telles perspectives ;
- La capacité à employer de façon intensive la connaissance nouvelle générée.

Dans une perspective plus large, l'approche cognitive conduit à étudier les systèmes de gouvernance en fonction de leur influence sur les différentes dimensions cognitives du processus de création de valeur.

### **2.2.2.2- Le modèle cognitif de la gouvernance**

Si le modèle partenarial diffère du modèle financier par sa caractéristique de considération de l'ensemble des parties prenantes de la firme, il reste cependant en accord avec ce dernier sur le fait qu'il faut résoudre les conflits pour créer de la valeur. En outre, ils ignorent ensembles la dynamique productive.

Pour appréhender le processus productif qui joue un rôle central dans la création de valeur, il est nécessaire de faire appel aux théories cognitives de la firme. Et c'est ce que propose le modèle cognitif. Ainsi en référence aux théories cognitives, la vision du processus de création de valeur accorde une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. Le déterminant principal de ce processus se situe donc dans les dimensions cognitives. La création de la valeur dépendrait de l'identité et des compétences de la firme. De ce fait, le système de gouvernance sera conçu différemment, dans le sens où il permet d'identifier et de mettre en œuvre des investissements rentables sous une perspective d'efficience dynamique.

### **2.2.3- Synthèse des théories de la gouvernance**

Dans ce qui suit, nous allons présenter un tableau récapitulatif des deux théories de la gouvernance d'entreprise, citées précédemment, afin de montrer que la définition de la gouvernance diffère d'un courant à l'autre, ainsi que la vocation des mécanismes qui lui sont associés. Le tableau nous montre qu'il est possible de lire la GE différemment. Et à travers le tableau il nous est possible de constater que, d'une certaine manière, les travaux théoriques rejoignent le sens large de la GE qui correspond à l'organisation du pouvoir dans l'entreprise. Toutefois, il faut préciser que malgré qu'il semble que le courant disciplinaire est différent du courant cognitif, leur complémentarité s'avère cependant incontestable. Autrement dit, les mécanismes susceptibles d'être instaurés par une entreprise ne sont pas seulement disciplinaire ou cognitif, mais incitent à la fois à converger les intérêts des PP vers un objectif commun et les encourage à apprendre et à innover d'avantage pour le bien être de l'entreprise.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

**Tableau N°3 : Synthèse des théories contractuelles et cognitives de la gouvernance**

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives
	Actionnariale	Partenariale	
<b>Théorie de la firme supports</b>	Théories contractuelles, principalement théories positive et normative de l'agence. Vision étroite de l'efficacité et de la propriété	Théories contractuelles (positives ou normatives). Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété	Théorie évolutionniste. Théorie de l'apprentissage organisationnel. Théorie des ressources et des compétences
<b>Aspect privilégié dans la création de valeur</b>	Discipline et Répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs Financiers.	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés.	Aspect productif. Créer et percevoir de nouvelles opportunités.
<b>Définition du SG</b>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.
<b>Mécanismes de gouvernance</b>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement Financier.	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats. Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage, etc.
<b>Objectif de gestion</b>	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise.

**Source :** Charreaux. G, (2011), « *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* », Université de Bourgogne, LEG (FARGO)-UMR 5118 Cahier du FARGO n° 1110402.

### **2.4- Pratique internationale du système de gouvernement d'entreprise**

Les théoriciens classiques considèrent que la structure de gouvernance doit permettre d'orienter et de contrôler la gestion des entreprises afin que les dirigeants gèrent conformément aux intérêts des actionnaires. Et lorsque ceux-ci ne maximisent pas la valeur actionnariale de la firme, des sanctions doivent être prévues à l'encontre des dirigeants. D'autres auteurs contestent cette vision et estiment que la structure de gouvernance doit prendre en considération les intérêts des autres *stakeholders*. Donc les entreprises ont le choix d'adopter des systèmes qui privilégient soit la maximisation boursière, soit la préservation d'une cohérence de l'ensemble des partenaires composant la firme.

Entre ces deux extrêmes, il existe en réalité une série de possibilités, en termes de l'application de rapport de force au sein de l'entreprise ou encore en fonction d'un ensemble de variables environnementales, qui exercent des pressions plus ou moins fortes sur les firmes telles que l'environnement réglementaire et légal, les cultures nationales ou locales, la politique publique, le niveau de développement des marchés financiers. A cause de l'hétérogénéité de ces facteurs dans l'espace, les systèmes de gouvernement d'entreprise fluctuent fortement d'un pays à un autre. Par exemple, les pays anglo-saxon se caractérisent

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

par des réglementations qui limitent l'acquisition de capitaux propres par les actionnaires, ou encore au Japon et en Allemagne où il y a une absence de restrictions réglementaires en la matière qui aurait permis une plus grande concentration du capital, notamment entre les mains des institutions financières.

Selon la majorité des théoriciens<sup>75</sup>, il existe deux grands modèles du système de gouvernement d'entreprise : les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés et les modèles de gouvernance qui s'appuient sur une plus forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché.

**Tableau N°4 : Les principaux modèles de gouvernance dans le monde**

	<b>Apports</b>
<b>Modèle De Berglof</b>	<p>Les systèmes de gouvernance d'entreprise se décomposent en deux catégories :</p> <p><b>Les systèmes orientés banques</b> : Ratio d'endettement élevé, concentration de l'actionnariat, forte présence des banques dans le capital des firmes, peu d'OPA, marché financier peu développé, relations de financement durables et stables entre institutions financières et firmes.</p> <p><b>Les systèmes orientés marchés</b> : Dispersion de l'actionnariat, séparation entre la propriété et la gestion, importance accordée aux marchés financiers.</p> <p>-Les systèmes orientés marchés sont plus efficaces lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles.</p> <p>-Les systèmes orientés banques sont plus appropriés aux activités matures.</p>
<b>Modèle De Franks &amp; Mayer</b>	<p>Deux grands systèmes de gouvernance d'entreprise cohabitent :</p> <p><b>Les systèmes de gouvernance ouverts</b> : Grand nombre de sociétés cotées qui s'appuient sur un marché de capitaux liquide, droits de propriétés et de contrôle liquides, actionnariat dispersé, concentration sur le court terme.</p> <p><b>Les systèmes de gouvernance fermés</b> : nombre de sociétés cotées réduit, grande concentration de l'actionnariat, faible développement du marché des capitaux, nombre important de participations croisées.</p>
<b>Modèle De Moerland</b>	<p><b>Les systèmes orientés marchés</b> : les marchés financiers sont très développés, l'actionnariat est dispersé et les prises de contrôle d'entreprises sont fréquentes.</p> <p><b>Les systèmes orientés réseaux</b> : les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle.</p> <p>Quant aux nombreux systèmes mixtes, ils font une large place à la souveraineté de l'actionnaire.</p>
<b>Modèle De Yoshimori</b>	<p>Yoshimori présente une classification des SG en trois grandes catégories :</p> <p><b>Le modèle anglo-saxon</b> : associé à une vision moniste de la firme, qui doit assurer la seule protection des actionnaires.</p> <p><b>Le modèle allemand et français</b> : il développe une vision dualiste : priorité donnée à la défense et à la protection des intérêts des propriétaires, mais les intérêts des salariés sont aussi pris en considération.</p> <p><b>Le modèle japonais</b> : il s'apparente à une vision pluraliste de la firme, dans la mesure où elle appartient à l'ensemble des stakeholders, parmi lesquels les salariés sont les plus importants.</p>

**Source** : Elaboré par nos soins. Tiré de l'ouvrage de Parrat, F., (1999), « *Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer* », Editions : Maxima, Paris.

<sup>75</sup> Parrat, F., (1999), *Op. Cit.*, P., 203.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

De ces apports, nous relevons qu'un système de gouvernance est d'abord une conception avant d'être une succession d'actions, que les personnes détentrice d'autorité mettent en place, relativement à leur perception de l'intérêt général.

### **SECTION 3 : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE**

Dans la présente section, nous allons essayer de donner un aperçu sur la signification de la gouvernance dans le milieu bancaire (2.1), puis nous exposerons les principaux mécanismes correspondants au Conseil d'administration en interne, et à la réglementation en externe (2.2).

#### **2.1- Aperçu sur la gouvernance de l'entreprise bancaire**

Selon le comité de Bâle<sup>76</sup> la gouvernance d'entreprise se réfère, en ce qui concerne la banque, à la manière dont le conseil d'administration et la direction générale conduisent les opérations et les autres activités. Elle se reflète ainsi dans la façon dont ils :

- fixent les objectifs de la banque ;
- mènent au quotidien l'activité de la banque ;
- s'acquittent de leur obligation de rendre compte aux actionnaires tout en prenant en considération les intérêts des autres parties prenantes ;
- répondent aux attentes, dans leurs activités et leur comportement, en opérant de manière sûre et saine dans le respect des lois et règlements applicables ;
- protègent les intérêts des déposants.

La gouvernance est un véritable et essentiel pilier d'une gestion bancaire rigoureuse<sup>77</sup>. Les autorités de contrôle sont donc dans l'obligation de s'assurer que les banques appliquent une bonne gouvernance d'entreprise car celle-ci est indispensable à la sécurité et à la solidité d'une banque.

Par ailleurs, comme pour les firmes en général, la gouvernance des banques se caractérise par l'existence de mécanismes internes ayant pour objectif d'influencer et de surveiller le comportement du dirigeant, et par des mécanismes externes, considérés comme plus contraignants dans le secteur bancaire étant donné les spécificités de ce secteur. En effet, en plus de la discipline de marché et de la réglementation traditionnelle s'appliquant aux entreprises non financières (telle que la loi sur la concurrence, la transparence des sociétés cotées, les normes IAS/IFRS, etc.), la réglementation bancaire est spécifique. Elle couvre l'ensemble des activités bancaires et introduit des obligations que les firmes non financières ne possèdent pas (notamment en terme d'exigence en matière de détention d'un niveau de fonds propres minimum)<sup>78</sup>.

#### **2.2- Les mécanismes de la gouvernance bancaire**

La gouvernance bancaire possède deux dimensions. Une dimension interne qui se manifeste par le mode d'administration de la banque, et une dimension externe qui renvoie à

---

<sup>76</sup> Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « *Renforcement de la gouvernance des entreprises dans les établissements bancaires* », BRI, 2006, P., 4. Disponible sur <http://www.bis.org/publ/bcbs122fr.pdf>

<sup>77</sup> Gharbi, M., (2009), « *Gouvernance en situation de crise : cas des banques tunisiennes* », Mémoire de Master, sous la dir. de M. Sarraj, Faculté de droit et des sciences économiques et politiques, Université de Sousse. Disponible sur [http://www.memoireonline.com/09/09/2685/m\\_Gouvernance-en-situation-de-crise-Cas-des-banques-tunisiennes2.html](http://www.memoireonline.com/09/09/2685/m_Gouvernance-en-situation-de-crise-Cas-des-banques-tunisiennes2.html).

<sup>78</sup> Marsal, C. et Bouaiss, K., « *les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art* », Finance Contrôle Stratégie – volume 12, n° 1/2009, P., 93-126. Disponible sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/121126.pdf>.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

la réglementation prudentielle. Aux cotés de la réglementation bancaire qui constitue le mécanisme externe le plus important de la gouvernance bancaire, nous allons plus particulièrement s'attarder sur le principal mécanisme interne de gouvernance dans la banque, qui est le conseil d'administration. Nous essayerons de montrer comment les mécanismes de gouvernance dans la banque disciplinent et incitent le comportement des dirigeants. Pour ce faire, nous évoquerons dans un premier temps le conseil d'administration en tant que mécanisme interne de contrôle, et dans un deuxième temps la réglementation prudentielle en tant que mécanisme externe incitatif.

### **2.2.1- Le mécanisme interne : le Conseil d'administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est l'organe représentatif des actionnaires au sein des entreprises. Il est chargé de veiller à ce que leurs intérêts soient en adéquation avec les décisions prises par le dirigeant<sup>79</sup>. En théorie, la vocation du conseil d'administration diffère d'un courant à un autre. On trouve par exemple que pour les théoriciens de l'agence (*Fama et Jensen*, 1983), la mission du CA est de contrôler les principaux dirigeants<sup>80</sup>. Sa fonction est donc de discipliner les dirigeants de manière à les inciter à servir les intérêts des actionnaires. En revanche, le rôle du CA pour les défenseurs de la théorie partenariale, dépasse la seule défense des intérêts des actionnaires. En effet, le CA constitue pour ces derniers un mécanisme chargé d'assurer la meilleure coopération possible entre le dirigeant et les actionnaires, notamment en garantissant un partage équitable et en protégeant le capital managérial de façon à inciter le dirigeant à accroître la rente (*Castanias et Helfat*, 1991). Il intervient aussi comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe (Blair (1999) réinterprétant Rajan et Zingales)<sup>81</sup>. Selon cette théorie, le CA est donc un instrument facilitant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Quant aux théories cognitives de la gouvernance (ou stratégiques), elles considèrent le CA comme un instrument cognitif permettant la création de valeur, dans le sens où il vise à exploiter au mieux la connaissance spécifique répartie entre les différents acteurs, de veiller à son allocation optimale, soit à l'intérieur de l'organisation, soit entre les organisations<sup>82</sup>.

Par ailleurs, la plupart des travaux empiriques qui se sont intéressés à la relation entre la composition du CA et la performance des banques, sont principalement inspirés des travaux de *Jensen* (1993). En effet, pour ce dernier, le CA est un mécanisme crucial du système de contrôle interne qui permet de discipliner et de fixer les règles de jeu avec le dirigeant. A travers ses travaux, *Jensen* a pu poser les conditions permettant au CA d'être un mécanisme de contrôle efficace, à savoir :

- Le libre accès des membres du CA à l'information pertinente et non pas uniquement à l'information sélectionnée par le dirigeant, supposant ainsi une certaine expertise de ces administrateurs.
- Un CA de taille relativement modeste (composé de sept à huit membres) afin qu'il soit plus efficace et qu'il ne puisse pas être contrôlé par le dirigeant. De même, le dirigeant devrait être le seul membre interne à siéger au CA car la présence d'autres membres internes peut favoriser une influence du dirigeant sur eux.
- La détention d'un nombre significatif de titres de la firme par le dirigeant et les membres du CA pour favoriser la convergence d'intérêt avec les actionnaires.

---

<sup>79</sup> *Idem.*

<sup>80</sup> Charreaux, G., (1997), *Op. Cit.*, P., 150.

<sup>81</sup> Charreaux, G., (2000), « *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* », P., 10. Disponible sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/001201.PDF>

<sup>82</sup> *Idem.*, P., 11.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

- La séparation des fonctions de dirigeant et de président du CA. En effet, un dirigeant en même temps président du CA concentre ainsi une majeure partie des droits décisionnels, ce qui exacerbe les conflits d'intérêts entre ce type de dirigeant et le CA, en réduisant l'efficacité de la surveillance exercée par ce dernier.

Comme pour sa définition, la taille, la composition, le fonctionnement et le rôle du CA varient sensiblement, notamment en fonction des stratégies suivies ou de l'incertitude de l'environnement<sup>83</sup>.

### **2.2.1.1- Le rôle du Conseil d'administration dans la banque**

Selon *Datar* (2004)<sup>84</sup>, il est important d'incomber au CA des responsabilités strictes, telles que la nomination, le contrôle et éventuellement la révocation de l'équipe managériale. De plus, il doit définir les objectifs à moyen et long terme ainsi que les plus importantes politiques tout en veillant à leurs applications. Pour l'auteur, ceci concerne les investissements et les crédits et touche également la structure des coûts de la banque. Il ajoute que le CA considère les intérêts des partenaires reconnus dont ceux des dépositaires et oriente les activités et les comportements vers le respect des lois et des exigences réglementaires. Il joue également un rôle clef dans la détermination de la structure de propriété de la banque et sa performance. Etant un organe d'approbation, le CA ne prend pas les décisions significatives mais aide les dirigeants à les prendre pour les ratifier ensuite.

Pour *Dalton et al* (1999), le CA permet de créer des liens avec l'environnement de la firme et d'absorber l'incertitude. En effet, dans un climat de grande incertitude, il est difficile d'acquérir les informations pertinentes et nécessaires pour la bonne prise de décision. Mais, avec les connaissances spécifiques des administrateurs, il est possible de réaliser des transactions favorables grâce à une coordination accrue entre les banques, à une réduction des coûts de transaction et à un accès facilité à l'expertise, (*Godard et Schatt*, 2000). Ainsi, l'aspect du contrôle est important mais pas dominant. Ces deux rôles (contrôle et service) sont complémentaires et la réussite du conseil dans chacun d'eux affecte positivement la performance de la banque.

Selon *Nam* (2004), le CA est responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance et spécifiquement des systèmes internes de contrôle. De plus, il évalue la performance de la banque, exerce un contrôle sur les dirigeants, fixe leurs plans de rémunération et établit les systèmes de communication et de divulgation des informations concernant toutes les opérations de la banque. De même, il doit s'assurer des procédures de contrôle élaborées pour gérer les différentes situations de risque auxquelles la banque serait exposée (crédit, taux d'intérêt, liquidité, risque opérationnel, réputation de la banque, etc.). Par conséquent, il paraît que plusieurs auteurs s'accordent à dire que la fonction principale du CA consiste à contrôler activement l'équipe managériale et à la réorienter quand cela s'avère nécessaire, dans un cadre de gestion du risque.

### **2.2.1.2- La taille du Conseil d'administration**

*Jensen* suggère que la taille d'un CA doit être constituée d'un nombre réduit d'administrateurs ; mais dans les faits les CA des banques sont de taille plus importante (en moyenne 16 membres) selon *Booth et al.* (2002), *Adams et Mehran* (2003 et 2005). *Adams et Mehran* (2005) étudient la relation entre la taille du CA et la performance de la banque et

<sup>83</sup> Charreaux, G., (1997), *Op. Cit.*, P., 142.

<sup>84</sup> Louizi, G., (2006), « *Impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes* », PP., 6-7. Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2222-impact-du-conseil-d-administration-sur-la-performance-des-banques-tunisiennes/download>

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

concluent que les banques qui détiennent un conseil de taille plus importante, ne sont pas moins performantes que celles qui ont un conseil de taille réduite<sup>85</sup>.

### **2.2.1.3- La composition du conseil d'administration**

La composition du CA est une donnée qui n'est pas figée et n'est universellement pas la même dans toutes les organisations. C'est une donnée qui doit s'adapter en fonction des pressions que l'environnement exerce sur la firme<sup>86</sup>. La composition de cet organe est liée à la structure actionnariale (capital diffus, société contrôlée ou familiale) et est susceptible de renforcer ou d'atténuer l'exercice de la fonction disciplinaire à l'égard des principaux dirigeants. Selon *Fama et Jensen* (1983)<sup>87</sup>, le CA n'est véritablement pertinent que pour les sociétés managériales où la diffusion du capital ne permet pas aux actionnaires d'exercer un contrôle direct. Ainsi, le rôle du CA dans la banque, où l'État est actionnaire dominant, paraît plus faible dans la mesure où les décisions, notamment stratégiques, sont prises et entérinées en amont.

Le CA public se distingue par divers centres décisionnels, parfois informels, et par la représentation tripartite de plusieurs partenaires (administrateurs, représentants de l'État, représentants nommés par les salariés et personnes qualifiées nommées par les pouvoirs publics). Sa mission se limite, par conséquent, à un rôle d'information plutôt qu'à celui de contrôler des décisions et même en cas d'existence de décisions formelles, celles-ci cachent les vraies décisions qui émanent de l'État. En cas de conflits, les instances politiques peuvent jouer le rôle d'arbitre. Le règlement des conflits se fait alors au sein des cabinets ministériels dans le cadre de réunions informelles. En ce sens le CA public paraît jouer le rôle de chambre d'enregistrement de décisions prises ailleurs, d'où le fait que l'indépendance du CA s'avère illusoire dans les établissements publics.

### **2.2.2- Le mécanisme externe : la réglementation prudentielle**

Cette dimension est particulièrement constituée par la réglementation prudentielle infligée par l'Etat, pour des raisons de « *stabilité du secteur bancaire par le biais de la prévention des risques systémiques* »<sup>88</sup>. La réglementation prudentielle est constituée par un ensemble de règles de gestion destinée à garantir la liquidité et la solvabilité des établissements bancaires, à l'égard des déposants, des tiers ainsi que l'équilibre de la structure financière<sup>89</sup>. Elle vise à mesurer et à maîtriser les risques générés par l'activité bancaire<sup>90</sup>. Elle comporte, entre autres, les exigences sur les fonds propres, les réserves, la divulgation d'informations et le contrôle des politiques de crédits, et ce pour assurer la solidité et la stabilité du système financier et bancaire<sup>91</sup>.

Ce sont les crises de solvabilité des années quatre-vingt et les résultats de l'expérience de déréglementation qui sont à l'origine de la réglementation bancaire actuelle. Les spécificités

---

<sup>85</sup> Marsal, C. et Bouaïss, K., (2009), *Op. Cit.*

<sup>86</sup> Parrat, F., (1999), *Op. Cit.*, P., 56.

<sup>87</sup> Zouari, D. et Ghorbal-Zouari, S., « *Privatisation, gouvernance de la banque et processus décisionnel : une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas de l'union internationale des banques* », International Journal of Business and Management Invention, Volume N°2/2013, Issue 3, PP 75-91. Disponible sur [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)3/Version-1/K237591.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)3/Version-1/K237591.pdf)

<sup>88</sup> De Coussergues, S. et Bourdeaux, G., (2010), *Op. Cit.*, P., 38.

<sup>89</sup> *Idem*, p. 57.

<sup>90</sup> Richard, B. et Masmoudi, I., « *Crise financière et gouvernance des banques* », VSE : Vie & Sciences de l'Entreprise, Paris, N° 185-186/2010, P., 172-186. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-172.htm>

<sup>91</sup> Louizi, G., (2006), *Op. Cit.*, P., 4.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

de la banque et le rôle qu'elle occupe au sein de l'économie, sont également des arguments qui justifient la nécessité d'instaurer une réglementation. A cet effet, cette dernière devient une caractéristique impérative pour le secteur bancaire.

Dans la mesure où la banque peut être à l'origine d'une crise systémique (suite à une prise de risque excessive ou à une crise de liquidité), un canal de transmission de la crise (par le fait qu'elle est un intervenant majeur sur les marchés de capitaux et dans le système de règlement), ou encore une victime de la crise<sup>92</sup> (en conséquence aux perturbations qui s'opèrent au niveau des autres établissements), la surveillance du secteur bancaire s'avère être primordial. La surveillance du secteur bancaire revoie à « *fixer les prescriptions adéquates, vérifier leur application et superviser le comportement des établissements de crédit* »<sup>93</sup>. De nos jours, « *la réglementation apparaît comme le mode principal de surveillance des banques* »<sup>94</sup>.

La réglementation bancaire concerne pratiquement l'ensemble de l'activité bancaire. Elle est instaurée afin de permettre<sup>95</sup> :

- Une harmonisation des conditions d'exercice de la concurrence bancaire, dans le but de préserver la stabilité et la solidité du système.
- Le renforcement de la sécurité bancaire en instaurant des normes de fonds propre et d'utilisation de ceux-ci.
- L'adaptation du fonctionnement des banques aux évolutions des marchés.

La fonction principale que doit assurer la réglementation bancaire est donc celle de l'encadrement des risques et la prise de risque, et ce afin de prévenir les scénarios catastrophiques et limiter les éventuels effets néfastes. Dans un souci de protéger des déposants et de maintenir la stabilité dans le secteur bancaire, les pouvoirs publics (notamment ceux relatifs au secteur bancaire administré<sup>96</sup>) peuvent soit opérer des nationalisations ou des prises de participations majoritaires dans les établissements de crédit, soit favoriser l'existence d'établissements de crédits de grande taille, étant donné que la taille rassure les déposants sur la base de « *too big to fail* ».

L'entité d'envergure internationale qui se charge de la mise en place des normes de supervision bancaire est, essentiellement, le comité de Bâle. Celui produit des normes que les banques sont tenues de respecter afin de garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur client. On peut, cependant, se demander en quoi consiste la relation pouvant lier les mécanismes internes et externes de la gouvernance de la banque.

### **2.2.3- La relation entre les mécanismes de la gouvernance bancaire**

Afin de donner un aperçu sur la pratique de mécanismes de gouvernance au sein de la banque, nous allons présenter l'étude effectuée par *Booth et al* (2002). Dans cette étude ayant porté sur un large échantillon de firmes de plusieurs secteurs réglementés, ces auteurs se sont interrogés sur la manière dont la réglementation en tant que mécanisme externe peut renforcer ou se substituer aux mécanismes internes de contrôle. Pour eux, les banques supportent un aléa moral venu de la part de leurs emprunteurs, qui sont avantagés par l'asymétrie de l'information dans le cadre de la relation traditionnelle banque/emprunteur. L'intervention des autorités de régulation permet d'influencer la conduite des activités internes de la banque.

---

<sup>92</sup> Cela engendrera un coût économique et social exorbitant comparé à celui engendré par la faillite de n'importe quelle autre entreprise.

<sup>93</sup> De Coussergues, S. et Bourdeaux, G., (2010), « *Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie* », Edition Dunod, P., 43.

<sup>94</sup> *Idem*, P. 44.

<sup>95</sup> Richard, B. et Masmoudi I., (2010), *Op. Cit.*

<sup>96</sup> Gestion des positions risquées, politique de provision, détention d'un niveau de capital réglementaire, etc.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

Les autorités de régulation jouent le rôle de gardien efficace pour les intérêts des actionnaires et des déposants, et contraignent la banque comme si elles avaient reçu mandat des actionnaires et des déposants pour exercer ce contrôle (*Prowse, 1997*). Selon les mêmes auteurs, les autorités de régulation sont pleinement des parties prenantes vis à vis de la banque, et une délégation de contrôle du dirigeant leur est octroyée implicitement par les actionnaires et les déposants.

Cependant, les intérêts des autorités de régulation et des actionnaires ne convergent pas en matière de prise de risque. En effet, les actionnaires, en raison de la diversification de leur portefeuille de titres, acceptent une prise de risque plus importante de la banque en contrepartie d'une rentabilité supérieure alors que les autorités de régulation contraignent le dirigeant à limiter cette prise de risque excessive à travers tout un dispositif réglementaire. Les risques gérés par le dirigeant de la banque ne sont donc pas les mêmes : le premier concerne la volatilité de la rentabilité du titre en ce qui concerne les actionnaires, alors que les risques réglementaires concernent les actifs de la banque.

Néanmoins, face à cette double contrainte de sens inverse, *Booth et al. (2002)* concluent à une substitution de ces mécanismes de discipline du dirigeant. Ils montrent que la réglementation, en tant que mécanisme de discipline externe, permet de contraindre les décisions prises par le dirigeant. C'est-à-dire, elle réduit l'impact des décisions managériales sur la richesse des actionnaires, conduisant à une substitution de la réglementation aux mécanismes internes de contrôle qui deviennent moins efficaces pour limiter les conflits d'agence. Ainsi, le contrôle par les autorités de régulation constitue une alternative au contrôle exercé par les administrateurs indépendants au sein du CA, à la détention d'une part significative de titres de la firme par le dirigeant et à la séparation des fonctions de dirigeant et de président du CA, qui constituent les principaux mécanismes qu'utilise le CA pour persuader les dirigeants à agir en faveur des actionnaires.

Dans une autre étude sur les banques françaises, *Alexandre et Bouaiss (2009)* s'interrogent sur la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires, moins averses au risque ; et celle entre le dirigeant et les autorités de régulation, à travers la réglementation *Cooke* qui prône une prise de risque mesurée. Ces auteurs montrent que la contrainte réglementaire imposée par le Comité de Bâle s'exerce de manière efficace sur les banques françaises : une amélioration du niveau de capital et une baisse de la prise de risque contribuent à améliorer la performance de ces banques. Cette contrainte réglementaire est aussi complémentaire de la contrainte exercée par les actionnaires. Le contrôle exercé par le CA à travers la présence d'administrateurs indépendants et d'administrateurs dirigeants d'autres firmes, permet de discipliner le dirigeant, ce qui se traduit par une amélioration de la performance par le biais d'une gestion efficace du couple rentabilité/risque. De même, des variables comme l'expérience et le nombre de mandats de PDG détenus par le dirigeant, appréciant sa latitude discrétionnaire, montrent que le dirigeant gère la banque dans l'intérêt des actionnaires en investissant notamment dans des activités risquées (comme en témoigne l'évolution des activités bancaires ces dernières années en faveur des activités de marché, notamment sur les produits dérivés ou la titrisation), tout en respectant la contrainte de gouvernance externe exercée par le Comité de Bâle.

Ainsi, au regard de cette étude menée sur les banques françaises, il s'avère que le dirigeant peut satisfaire les exigences de rentabilité des actionnaires avec une certaine prise de risque, qui, visiblement, est suffisamment encadrée par les dispositions réglementaires mises en place par le Comité de Bâle. En ce sens, la complémentarité des mécanismes de discipline internes et externes conduit le dirigeant à satisfaire les intérêts des actionnaires dans le cadre d'une prise de risque contenue par le dispositif réglementaire.

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel, théories de la gouvernance et gouvernance de l'entreprise bancaire

### **Conclusion**

A travers le chapitre, nous avons vu que pour atteindre l'efficacité, la firme doit instaurer des mécanismes. Ces mécanismes sont de nature disciplinaire pour les défenseurs de la conception contractuelle de la firme, et sont de nature cognitive pour les défenseurs de la conception cognitive de la firme.

La gouvernance d'entreprise constituera donc, dans le sens disciplinaire, un ensemble de mécanismes incitant des dirigeants à agir conformément aux intérêts des actionnaires (pour le modèle actionnarial), ou des mécanismes incitant à la répartition équitable de la valeur créée entre les parties prenantes de la firme (pour le modèle partenarial) ; Dans le sens cognitif, les mécanismes auront pour vocation d'inciter les parties concernées par l'activité de la firme à développer leur compétence et connaissances de manière à créer de la valeur et creuser un écart compétitif.

Dans le chapitre nous nous sommes un peu attardé sur le modèle partenarial de la gouvernance. Ceci à cause du fait que c'est le modèle qui conduit à la création de la richesse, non seulement pour les actionnaires mais pour toutes les parties prenantes de la firme, chose qui correspond le plus à notre raisonnement.

Dans le chapitre nous avons également vu que la gouvernance dans le milieu bancaire est considérée comme un ensemble de mécanismes, qualifiés de complémentaires, qui ont pour mission de délimiter le cadre d'exercice de chaque partie prenante de la banque dans un but de convergence des compétences et de connaissances. L'objectif est de maintenir la stabilité au sein de l'établissement d'abord et au sein de toute l'économie, ensuite. La gouvernance bancaire porte donc les valeurs de la gouvernance d'entreprise, à quelques spécificités près, auxquelles les organes de contrôle et de supervision doivent faire d'avantage attention.

Dans le chapitre suivant nous tenterons de valoriser la place du facteur humain dans l'entreprise.

## **CHAPITRE 2**

### **LA PARTICIPATION DES SALARIÉS À LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE**

#### **Introduction**

Le débat concernant la participation des salariés à la GE a des origines anciennes. Il revoie, plus précisément, à la question du partage des pouvoirs. Son développement est lié à l'évolution du débat sur le gouvernement d'entreprise. Mais, c'est dans les années 80 que, essentiellement, trois facteurs conjoncturels<sup>1</sup>, ont eu une influence sur ce débat.

Par ailleurs, pour créer de la valeur de manière durable, la firme doit disposer d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents. Cet avantage trouve son origine dans les ressources que se procure la firme et dans la combinaison qu'elle en fait. Différentes composantes existent, parmi elles : les salariés constituent des actifs difficilement transférables en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux tant internes qu'externes à la firme et de la causalité ambiguë qu'ils entretiennent avec la performance.

Cependant, la relation liant les salariés à la firme n'est pas dépourvue de problèmes d'agence, entraînant la firme et les autorités publiques, européenne<sup>2</sup> et algérienne, à mettre en place des mécanismes sous formes de participation (notamment) financière et décisionnelle des salariés à la vie de l'entreprise. Cela dans le but d'amoindrir les éventuels coûts d'agence.

Ainsi, dans ce chapitre il sera question tout d'abord de montrer l'importance accordée, au fil du temps, au facteur humain dans l'entreprise (section 1), ensuite nous tenterons d'aborder le lien existant entre le salarié et la GE (section 2), et puis enfin nous aborderons la considération accordée au facteur humain en Algérie (section 3).

#### **SECTION 1 : LE FACTEUR HUMAIN ET L'ENTREPRISE**

L'importance accordée aujourd'hui au facteur humain au sein de l'entreprise découle des évolutions des conceptions managériales que le 20<sup>e</sup> siècle a connu. En effet, avant d'attribuer aux salariés un rôle principal permettant à une entité économique d'atteindre l'efficacité, cette dernière a d'abord été attribuée à l'organisation, puis à la stratégie<sup>3</sup>.

Dans cette section, nous allons donner un aperçu sur l'évolution des conceptions managerielles (1.1), aboutissant à des conséquences assez remarquables en termes de prépondérance du rôle du facteur humain dans l'entreprise et son environnement (1.2).

---

<sup>1</sup> Il s'agit des dysfonctionnements apparents du système de contrôle des dirigeants, les transformations de l'actionnariat reflétées, notamment, par le rôle prépondérant des investisseurs institutionnels et l'évolution des sources de financement des entreprises que le marché financier permet d'acquérir. Notons également que cette problématique s'est, d'abord, étendue aux pays continentaux, à la France, et ensuite plus récemment, aux pays de l'Europe centrale et orientale.

<sup>2</sup> Pays auxquels nous nous sommes référés.

<sup>3</sup> Jués, J-P., (2002), « *Gestion des ressources humaines : Principes et points clés* », Edition Ellipses, Paris, P., 19.

### **1.1- Aperçu sur l'évolution des conceptions managériales**

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, les premiers travaux concernant le travail et les ouvriers ont été effectués par les auteurs de l'école classique des organisations. Le premier auteur à avoir expérimenté les deux éléments précédents est *Frédéric Winslow Taylor* (1856-1915). A l'issue de ses recherches, cet auteur préconisait la division du travail par tâche, avec une rémunération des ouvriers au rendement. Quelques années plus tard, *Henri Ford* (1863-1947) est venu apporter trois innovations, à savoir : le travail à la chaîne, la standardisation des biens de production et le principe de « *five dollars a day* ». Quant à *Henri Fayol* (1841-1925), il est venu expliquer que administrer une entreprise veut dire : prévoir (fixer des objectifs), organiser (structurer), commander (ordonner), coordonner (harmoniser les efforts), contrôler (respecter les règles et normes établies).

Ainsi, les résultats obtenus par ces auteurs reflètent que leurs recherches sont guidés par le souci et la volonté de rationalisation de tout travail organisé. Les ouvriers et les employés sont de simples exécutants des instructions. Ils n'ont pratiquement pas le droit de négocier les conditions d'exécution de leur contrat de travail. La régulation sociale s'opère généralement au sommet par le biais de la seule négociation collective entre les patrons et les syndicats. Ce régime correspond à la bureaucratie des administrations publiques. Ce sont là des raisons, auxquelles s'est ajoutée l'évolution du marché, qui ont conduit à remplacer la conception de l'efficacité par l'organisation par celle de la stratégie. Cette dernière approche de l'efficacité est associée à l'école des relations humaines, une école composée notamment par *Elton Mayo* (1880-1949) et *Frédéric Herzberg*.

A travers ses travaux, *Mayo* a révélé que l'amélioration de la productivité ne dépend pas uniquement des conditions matérielles de travail, mais des facteurs psychologiques en rapport avec le travail. D'après son expérience, il a révélé que le simple fait que l'on s'intéresse aux salariés les entraînent à réagir positivement, et ce en vue d'améliorer leur situation malgré qu'ils occupent une position faible dans l'entreprise. En outre, *Herzberg* obtient deux types de facteurs de motivation, à savoir facteurs d'hygiène dont la satisfaction permet de neutraliser le mécontentement, mais ne motive pas pour autant (C'est ce qu'on appelle une situation de démotivation) ; et des facteurs de satisfaction et de motivation qui sont les véritables facteurs de motivation. Toutefois, malgré que la dimension humaine de l'organisation soit bien prise en considération, on reproche à cette école d'accorder une importance exagérée à la dimension psychologique, ainsi qu'au fait qu'elle considère l'entreprise comme un système fermé sur lequel l'environnement n'a pas d'influence. Compte tenu de ces limites, ainsi qu'aux exigences de marché et l'exacerbation de la concurrence de plus en plus transnationale, des insuffisances dans les processus de travail auxquelles l'entreprise doit y faire face, ont vu le jour. C'est pour cela qu'une nouvelle révolution de la pensée managériale a émergé vers 1975<sup>4</sup>, une révolution que l'école néoclassique des organisations a mené, à travers les travaux des auteurs qui la composent. Parmi eux, *Octave Gélienier* pour qui les facteurs clés de la réussite sont l'innovation et la finalité humaine.

A partir de là, on a commencé à réaliser que le facteur fondamental permettant de faire la différence n'est plus la stratégie, ou encore moins l'organisation parfaite, mais ce sont les salariés eux-mêmes. Et c'est ce qu'exprime *Gérard Donnadieu*<sup>5</sup>, à travers sa formule:

$$E = M \times C \times C = M.C^2$$

Où E : l'efficacité des salariés (et, par conséquent celle de l'entreprise)<sup>6</sup> ;

---

<sup>4</sup> Jués, J-P., (2002), *Op.Cit.*, P., 23.

<sup>5</sup> Jués, J-P., *Op. Cit.*, P., 24.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

M : la motivation des salariés qui est la signification tout à fait personnelle que revêt une situation de travail aux yeux de chacun dans le contexte propre à chaque entreprise ;

C : la compétence des salariés qui est définie comme sa capacité à utiliser et à combiner des connaissances et des savoirs faire acquis, pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir les résultats attendus. La compétence ne se compose pas seulement de savoirs et de savoir-faire. Elle implique aussi au savoir être, c'est-à-dire des attitudes et comportements (adaptabilité, réactivité, capacité à travailler en équipe, à apprendre, à communiquer, etc.) qui permettent d'utiliser efficacement l'ensemble des connaissances dans les situations professionnelles.

C : la culture de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. C'est un système de valeurs implicites et explicites (ce que l'on considère comme important), de convictions, de symboles et de normes qui affectent le fonctionnement général de l'entreprise et le comportement de ses membres. Ainsi, la culture d'entreprise englobe ce que les salariés ont en commun, quel que soit leur niveau hiérarchique et leur spécialité. C'est donc un champ de force qui oriente tous les salariés dans la même direction, leur fournit une philosophie et un but commun.

Le sous-système social (celui auquel la formule fait référence) ne suffit pas à lui seul pour atteindre une performance satisfaisante. Par conséquent, l'auteur a élargi sa formulation à deux autres sous systèmes (en considérant que le système est constitué par l'entreprise), à savoir le sous-système organisationnel (les procédures écrites, les définitions de fonction, l'organigramme, etc.) et le sous-système technico-économique (les usines, la logistique, l'informatique, etc.). La performance globale de l'entreprise est alors fonction du produit (au sens de potentialisation) de l'efficacité de chacun de ces trois sous-ensembles en interaction permanente.

### **1.2- Les conséquences de l'évolution des conceptions managerielles**

Aujourd'hui, la place et la valeur d'un employé dans une organisation a beaucoup changé. Ceci est reflété par le fait que:

- Les salariés sont devenus les acteurs essentiels de la création de valeur dans leur firme<sup>7</sup> ;
- A travers l'exercice de leurs fonctions, les salariés, au fil du temps, acquièrent une expertise spécifique, dans le sens où ils connaissent mieux leurs actifs (leurs compétences), l'organisation qui les emploie et sa culture,... en d'autres termes, ces salariés constituent une ressource qui ne peut être transférée ou valorisée à sa juste valeur sur le marché du travail.
- La valeur de cet investissement évolue dans le temps, et la combinaison de ce capital humain avec les actifs de l'entreprise peut générer de l'innovation spécifique à l'entreprise ;
- Et, vu leur implication dans l'entreprise, les salariés ont ou doivent avoir un droit de contrôle en complément de leurs relations contractuelles avec l'entreprise<sup>8</sup>.

A ceci, nous pouvons ajouter qu'avec la prise en considération du facteur humain dans l'entreprise, les processus de décision sont également affectés dans le sens où ils connaissent des changements de différents ordres, à savoir<sup>9</sup> :

---

<sup>6</sup> L'auteur note que les signes de multiplications ne sont pas à prendre au pied de la lettre, car ils ne peuvent s'appliquer au domaine humain, lequel relève essentiellement du qualitatif et non du quantitatif. En réalité, ils expriment le phénomène de potentialisation, qui traduit le fait que deux facteurs mis en présence l'un de l'autre se renforcent mutuellement beaucoup plus que s'additionnent simplement. Il note également que cette formule a l'avantage de signaler que si un seul des trois facteurs est absent, l'efficacité est nulle, même si les deux autres facteurs sont fortement présents.

<sup>7</sup> Tournier, J-C, (2001), « *associer les salariés aux performances* », Editions d'Organisation, Paris, P., 3.

<sup>8</sup> Jones, R. et Hubbard, P., (2005), « *La voix des salariés dans le gouvernement d'entreprise-une perspective syndicale* ». Disponible sur [http://old.tuac.org/statemen/communiq/0512cgpaper\\_fr.pdf](http://old.tuac.org/statemen/communiq/0512cgpaper_fr.pdf)

<sup>9</sup> Kokoszka, V., « *Intégrer la gouvernance humaine: une nouvelle gestion des processus de décision* », Healthcare Executive N°44/2008. Disponible sur <http://www.epgon.eu/uploads/Pressbook/Health%20Care%20Executive%20FR.pdf>

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

- Economique, où ils toucheront à la responsabilité de chaque acteur en vue de réaliser les objectifs et d'assurer la rentabilité;
- Managérial, où ils affecteront le mode de relation entre les différents acteurs, en redéfinissant l'ensemble des exigences, de devoirs, d'engagements ou d'obligations qui les lient dans la communauté de travail;
- Technologique, où ils porteront sur l'organisation du travail et la modification éventuelle de l'espace-temps professionnel;
- Institutionnel, où ils toucheront la mise en place des relations sociales et collectives à travers les organes légaux tels que le Conseil d'entreprise ou la délégation syndicale.

Suite à cela, nous constatons qu'une conception prometteuse est en train de s'installer, qui est celle où les hommes et les femmes ne seront plus considérés uniquement comme capital ou ressources, mais seront particulièrement considérés comme membres actifs et responsables au sein d'un système complexe dont les finalités sont notamment économiques. Une conception qualifiée de « Gouvernance Humaine »<sup>10</sup> dont la mise en place, de manière structurée et planifiée, est un exercice de longue haleine, au spectre plus ou moins étendu selon la spécificité de chaque entreprise; un exercice dont l'extension variera en fonction de la définition et de la portée que les organes décisionnaires entendent conférer à cette gouvernance au sein de leur communauté de travail.

### **SECTION 2 : LES SALARIÉS ET LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE**

Le problème majeur soulevé par la théorie de l'agence, auquel la gouvernance d'entreprise tente de répondre, est celui des conflits d'intérêts entre les parties prenantes d'une firme. On trouve dans n'importe quel établissement des divergences d'objectifs, auxquels il faut remédier pour ne pas nuire à la prospérité de l'entreprise. Pour notre part, le cas que nous voulons étudier est celui des salariés et la firme. Ainsi, dans ce qui suit, nous allons essayer d'éclaircir, dans un premier temps, la relation liant le salarié à l'entreprise qui l'emploie (2.1), ensuite, nous évoquerons les modalités de participation des salariés à la GE, susceptibles de converger les intérêts des salariés avec ceux de la firme (2.2), et enfin, nous tenterons de préciser comment cette convergence s'effectue à travers l'instauration des modalités précédentes (2.3).

#### **2.1- Les salariés, une composante du système de GE**

La conception de la gouvernance qui admet la contribution des salariés à la performance de la firme, est la conception partenariale. Avant cela, seule la conception actionnariale prévalait dans le processus de prise de décision stratégique. Une conception dont la perspective était de résoudre la question d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des propriétaires. Mais, le fait de ne pas prendre en considération l'ensemble des parties prenantes qui, en réalité, participent à assurer la rentabilité de l'entreprise, a conduit à la contestation de la conception actionnariale et a entraîné l'émergence de la conception d'une gouvernance partenariale.

##### **2.1.1- Les effets de l'émergence du nouveau référentiel de gouvernance**

A travers l'émergence de ce nouveau référentiel en matière de gouvernance d'entreprise, les traits essentiels de cette dernière ont, par conséquent, subi des modifications. Ces traits sont désignés par « structure de propriété et partage des bénéfices ». Suite à cela on considère

---

<sup>10</sup> Conception introduite par Serge Hubert dans son ouvrage « *Décider la gouvernance humaine* », Fondation Epegon, Bruxelles, 2008 ; que nous avons recueilli de l'article de Kokoszka. V, « *Intégrer la gouvernance humaine: une nouvelle gestion des processus de décision* », Healthcare Executive N°44/2008. Disponible sur <http://www.epegon.eu/uploads/Pressbook/Health%20Care%20Executive%20FR.pdf>

que ce qui doit être mis en avant est la reconnaissance du rôle prépondérant du capital humain spécifique, ainsi que l'évolution des critères de performance organisationnelle.

### **2.1.1.1- La reconsidération du rôle prépondérant du capital humain**

L'apport des théoriciens et l'investissement que les salariés entreprennent en faveur de l'entreprise constituent des éléments permettant de justifier la reconnaissance de l'importance du facteur humain pour l'entreprise. Ainsi, il est reconnu que le nombre d'auteurs à exprimer le souhait d'un équilibre entre l'intérêt des différents partenaires de la firme est de plus en plus grand. Parmi ces auteurs, nous pouvons citer *Clarkson* (1995), pour qui ces partenaires encourent un risque par rapport aux produits de ses activités, ce qui fait que le schéma de la création de valeur devrait se traduire par une répartition adéquate de la rente dégagée entre l'ensemble des partenaires, en particulier des salariés, qui détiennent des compétences spécifiques.

D'autres auteurs partagent également le même cadre d'idées que l'auteur précédent. Certains contestent l'hypothèse de maximisation de la valeur actionnariale tels que *Garvey* et *Swan* (1994) ; *Charreaux* et *Desbrières* (1998)) et d'autres appellent à une nouvelle théorie de la firme tels que *Zingales* (2000)) dont *Charreaux* (1997) a synthétisé les apports comme suit :

- Les dirigeants ont pour mission de prendre des décisions conformément aux intérêts de l'ensemble des SH ;
- Les mécanismes de marché sont supposés imparfaitement efficaces en raison notamment de l'inertie organisationnelle et du comportement actif des SH (dont les dirigeants) pour préserver leurs intérêts, ce qui crée des différentiels de pouvoir entre les principaux et les agents ;
- La notion de coûts contractuels vient se substituer à la notion de coûts d'agence en prenant en compte la totalité des réductions d'utilité supportées par les SH pour faire fonctionner les mécanismes disciplinaires ;
- La notion de « structure institutionnelle » remplace la notion de « structure de gouvernement », en exerçant à la fois la fonction disciplinaire traditionnelle et en garantissant l'exécution des contrats implicites entre les différents SH;
- Des difficultés à faire respecter les contrats sont éprouvées, en raison des différentiels de pouvoir nés au profit des dirigeants, ce qui handicape la firme d'un désavantage compétitif.

Ainsi, cette théorie propose une représentation du système de gouvernance reposant sur un jeu dynamique entre les dirigeants et les autres SH pour la création et le partage des rentes, ce qui renforce le rôle possible des différents leviers de gouvernance des entreprises, et parmi eux celui de l'actionnariat salarié (que nous allons voir ultérieurement). C'est donc une vision qui, à terme, opérera une reconsidération du rôle des différentes parties prenantes, en plus des critères de performance.

Par ailleurs, il est admis que les salariés investissent en capital humain spécifique à l'entreprise. Seulement, la relation contractuelle fixe qui les lie à la firme ne protège pas de manière adéquate leurs intérêts, et ne crée pas en soi des incitations suffisantes pour maximiser cet investissement ou pour garantir leur engagement en faveur de l'entreprise et de sa stratégie. De ce fait, il en résulte que les salariés supportent un risque résiduel dans l'entreprise, à l'instar des autres parties prenantes dont les intérêts ne sont pas entièrement protégés par la loi ou par contrat (telle est la conclusion de l'approche de la gouvernance d'entreprise par les PP). C'est pour cela que les salariés ainsi que l'ensemble des SH de la firme peuvent prétendre à un rôle représentatif dans la gouvernance de l'entreprise afin de se protéger et de défendre leurs intérêts.

### **2.1.1.2- La maximisation de la valeur totale de la firme**

Avec la prise en compte de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, le champ de réflexion traditionnel est dans l'obligation de s'élargir. Suite à cela, comme *Charreaux* (1997) l'indique, la performance ne doit plus s'apprécier au regard des seuls intérêts des actionnaires mais au regard de ceux de l'ensemble des SH, ce qui impose de bâtir de nouveaux indicateurs de la performance globale.

Quant au système de gouvernement des entreprises (toujours selon le même auteur), il doit inciter les dirigeants à faire en sorte que les activités de création et de redistribution des rentes s'effectuent au bénéfice de l'ensemble des partenaires de la firme, ce afin d'éviter la spoliation de l'un d'entre eux, voire même l'éclatement de leur coalition. Ainsi, si à l'instar des actionnaires les salariés perçoivent une rémunération du risque, ces derniers vont alors être considérés comme des créanciers résiduels. Ils vont percevoir cette valeur créée à leur profit si les salaires perçus sont supérieurs à leur coût d'opportunité (*Parrat*, 1999). Par conséquent, l'objectif de la firme ne serait plus de maximiser la valeur actionnariale, mais plutôt la valeur totale ou globale de la firme.

### **2.1.2- Identification d'une relation d'agence entre la firme et les salariés**

A titre de rappel, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme le réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise (*Caby et Hirigoyen*, 2000)<sup>11</sup>.

Comme c'est le cas entre actionnaires et dirigeants, il existe également une relation d'agence entre la firme et ses parties prenantes, notamment les salariés, une relation qui peut donner naissance à des conflits d'intérêt. Ces conflits justifiés par le fait que, d'une part, les salariés doivent préserver et accroître leur capital humain, de manière à ce que la rente générée par ce capital ne soit pas expropriée par les autres partenaires de la firme; et d'autre part, la firme doit maintenir son avantage compétitif ainsi que la valeur du capital humain spécifique qu'elle a contribué à créer. Le risque que subit le capital humain spécifique est donc double<sup>12</sup>, selon *Blair* (1997). Un risque global qui doit être réduit ou, du moins, être rémunéré. En reprenant le jargon de la théorie de l'agence, nous dirons que, de ces divergences d'objectifs en découlent des coûts d'agence qui doivent être limités par des mécanismes de résolution appropriés. Des mécanismes qui visent à aligner les intérêts des salariés avec ceux de la firme.

Etant donné que le système de gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour objet de réduire les conflits considérés comme coûteux avec les partenaires de la firme (*Charreaux*, 1997), les conflits opposant les actionnaires aux salariés non dirigeants peuvent donc être résolus, notamment en instaurant des systèmes de contrôle de gestion et des procédures d'audit, ainsi que toute forme de participation à la prise de décision et de participation financière. Ces mécanismes régulateurs internes ou externes à l'entreprise sont complémentaires. Certains contraignent ou incitent les salariés à adopter un comportement actif ou passif conforme aux intérêts des actionnaires. D'autres sanctionnent leurs comportements opportunistes. Ainsi, les différents mécanismes permettant d'aligner les

---

<sup>11</sup> Tiré d'un article de Thierry Poulain-Rehm intitulé « *Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle* ». Cet article est rattaché au dossier de la Revue du Financier consacré à la GE. Disponible sur <http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdf/pdf/poulain.pdf>

<sup>12</sup> En d'autres termes, les salariés peuvent subir le risque d'expropriation ex-post de la rente dégagée de leur capital ou le risque de voir la valeur de leur capital fluctuer, dans le sens où celle-ci est soit insuffisante pour la firme, soit la firme ne génère plus de rente.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

intérêts des salariés et de la firme, sont, en particulier, les systèmes de participation financière et décisionnelle<sup>13</sup>.

### **2.2- Les modalités de participation des salariés dans l'entreprise**

Les formes de participation des parties prenantes (notamment les salariés) à la bonne marche de l'entreprise sont diverses, mais concernant notre problématique nous allons nous limiter à ne citer que trois formes<sup>14</sup> à savoir : la participation aux résultats de l'entreprise ; l'information et la consultation des salariés; la participation à la décision stratégique (notamment par la présence directe ou indirecte de salariés au conseil d'administration).

#### **2.2.1- La participation aux résultats de l'entreprise**

Ce type de participation peut également porter l'appellation de « participation financière » (désormais PF) des salariés à la performance de l'entreprise. Mettre en pratique une participation financière relève de la volonté d'associer les salariés à la performance de la firme et à son devenir ; et ce dans la mesure où leur motivation et leur implication dépendent de plus en plus de l'incidence de sa réussite sur leur richesse personnelle<sup>15</sup>.

Dans de nombreux pays, notamment en France, une tendance contemporaine est en train de prendre de l'ampleur. Cette tendance concerne le fait d'ajouter d'autres paiements aux salariés, en plus du salaire ponctuel perçu comme contrepartie du temps de présence au travail. Ces paiements, considérés également comme avantages, sont destinés, d'une part, à augmenter l'intégration du salarié dans l'entreprise ; et d'autre part, à ce qu'une partie de leur montant devienne immédiatement une épargne pour soutenir l'avenir du travailleur. Ainsi, ces avantages se manifestent sous deux formes principales<sup>16</sup> :

- Le partage d'une partie des profits de l'entreprise, selon différentes modalités (intéressement, participation, stock-option) ;
- Le blocage guidé pendant un temps de ces rémunérations particulières, sous la forme d'un investissement financier (Plan d'Épargne d'Entreprise). Ces investissements de l'épargne salariale peuvent être effectués sur des placements très variés : actions de l'entreprise ou autres titres (FCP et SICAV).

Pour l'entreprise, la PF est un moyen permettant d'intéresser le personnel à sa rentabilité économique ou financière et de stimuler ses efforts grâce aux avantages pécuniaires qui leurs sont attachés, le plus souvent en franchise d'impôt. Tandis que pour les bénéficiaires, la PF est une incitation à mettre en valeur leurs aptitudes pour en recevoir financièrement le fruit.

Dans ce qui suit, nous allons donner plus de détails sur les formes de la PF des salariés. Seulement, nous tenons à préciser que la documentation utilisée quant à la rédaction de ce passage est constituée d'ouvrages dont la référence relève des textes de droit français. Il est possible que d'autres pays appliquent les mêmes textes mais à des différences près. C'est pour cela que nous avons choisi de citer que ce qui nous paraît essentiel.

##### **2.2.1.1- L'intéressement**

L'intéressement est une remise financière d'une quote-part des aspects positifs d'un exercice<sup>17</sup>. Il ne s'agit pas d'un élément de salaire, mais dépend des variations et aléas

<sup>13</sup> Charreaux. G et Desbrières. P, (1998), *Op. Cit.*

<sup>14</sup> Benhamou, S., « *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés* », La direction de l'information légale et administrative, Paris, N°27/2010, P. 7.

<sup>15</sup> Desbrières, P., (1997), « *La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise* » in « *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits* », ouvrage collectif sous la direction de G. Charreaux, Paris, Economica, P., 362.

<sup>16</sup> Tournier, J-C., (2001), « *associer les salariés aux performances* », Paris, Editions d'Organisation, P., 1.

<sup>17</sup> *Idem.*, P., 25.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

économiques de l'évolution de l'entreprise. Selon *Jean-Claude Tournier*, l'intéressement s'apparente à une sorte de dividende remis aux salariés, d'où son lien de fait avec l'actionnariat. Son montant ne peut pas être fixe ou minimum et ce, malgré la prospérité pérenne de l'entreprise.

L'intéressement se calcule à partir d'un indicateur lié aux progrès de l'entreprise, qui doit être facilement mesurable et justifiable tels que, entre autres, le chiffre d'affaire, la progression de la valeur ajoutée, ou encore la productivité<sup>18</sup>. Notons que c'est un régime qui peut s'appliquer à toute entreprise, qu'elle soit publique ou privée, et quel que soit son statut juridique.

L'efficacité de l'intéressement est fonction du réalisme des critères retenus, celle-ci doit être basée sur des résultats effectifs de l'entreprise constatés dans les dernières années, et non avec une vue futuriste, fondée sur des critères inaccessible dans la réalité<sup>19</sup>. La répartition de l'intéressement au niveau des salariés est généralement faite en fonction des taux de salaires. Pour les salariés les moins rémunérés, l'intéressement doit constituer un facteur de prise de conscience de l'utilité d'un travail de qualité, tandis que pour les salariés les mieux rémunérés, ils sont déjà très motivés à travailler. Quant à la répartition de l'intéressement au niveau des unités de travail, qui est spécifique à chaque unité ou établissement, elle doit se faire de sorte qu'elle ne soit pas la source de désunion et de conflits.

Dans le cadre de l'intéressement, l'avantage principal dont bénéficie l'entreprise est lié au fait que l'intégralité des sommes versées aux salariés est déductible fiscalement. En plus de cela, ces sommes sont exonérées des taxes et cotisations sociales. Quant aux salariés, leur avantage principal est lié au fait que les sommes reçues échappent aux cotisations sociales.

### **2.2.1.2- La participation**

La participation est un mode de distribution automatique d'une partie des résultats de l'entreprise aux salariés<sup>20</sup>. Comme pour l'intéressement, la participation dépend des résultats de l'exercice. Son montant n'est donc pas fixé à l'avance mais variable chaque année. L'apparence donnée à ce montant est celle d'un complément de salaire, et ils l'utilisent en tant que tel.

Contrairement à l'intéressement qui est un régime facultatif, la participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés (en France). Cette épargne est financée par un prélèvement en faveur des salariés sur le profit réalisé par l'entreprise. Cette épargne est obligatoirement bloquée pour 5 ans<sup>21</sup>. Ce régime se distingue également par un caractère rigide et généralisé suite au fait que ses règles sont fixées, en général, par des autorités extérieures à l'entreprise, c'est-à-dire par les pouvoirs publics.

Pour l'entreprise, les sommes affectées dans le cadre de la participation sont déductibles fiscalement et ne donnent pas lieu aux taxes sur les salaires et aux charges sociales. Du côté des salariés, les sommes attribuées n'ont pas le caractère de salaire et échappent aux cotisations sociales. Et lorsque la période de blocage est respectée, les sommes investies et les revenus qu'elles ont générés sont exonérées d'impôt.

### **2.2.1.3- Les options d'achat d'action ou « *stock-option* »**

L'option d'achat d'action, plus connues sous le terme de « *stock-options* », est un droit offert aux salariés pour leur permettre de souscrire à un certain nombre d'action de leur

<sup>18</sup> Parrat, F., (1999), *Op. Cit.*, P., 184.

<sup>19</sup> Tournier, J-C., (2001), *Op. Cit.*, P., 28.

<sup>20</sup> *Idem.*, P., 41.

<sup>21</sup> Parrat, F., *Op. Cit.*, P., 185.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

entreprise<sup>22</sup>. Autrefois, ces plans d'options sur actions<sup>23</sup> étaient destinés, plus particulièrement, aux cadres et dirigeants. L'objectif de ces plans était de fidéliser ces derniers et de les inciter à maximiser la valeur boursière de la firme dans laquelle ils travaillent. Cependant, ces derniers temps la tendance a changé, et l'offre d'option d'achat est désormais proposée à l'ensemble des salariés. Une offre qui leur donne l'occasion de réaliser ultérieurement une plus values<sup>24</sup> sur les actions acquises.

Les stock-options sont d'origine anglo-saxonne. Leur développement initial fut aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, en raison de l'importance ancienne des marchés boursiers dans ces pays. En France, cela n'a démarré qu'à partir des années 1970 et depuis cela ils ne cessent de prendre de l'ampleur<sup>25</sup>.

En devenant actionnaires de leur entreprise, les salariés partagent avec le propriétaire un droit de propriété légale. Ce droit leur permet, dans la limite des titres conférés, de participer directement aux décisions concernant les grandes orientations de l'entreprise dont ils détiennent une partie du capital. Ils ont également le droit de bénéficier des fruits et des produits de leur détention d'actions, ainsi que le droit de les céder.

L'instauration d'un plan d'achat d'action au sein de son entreprise est importante vu les effets positifs qu'il apporte en terme d'organisation, de partage, d'équité, de responsabilisation, de solidarité, etc., principes fondamentaux pour une bonne gouvernance d'entreprise. En fait, promouvoir l'AS c'est promouvoir un facteur d'harmonie économique et sociale, et ce pour plusieurs raisons<sup>26</sup> :

- il contribue à réduire les clivages sociologiques ; en d'autres termes, il contribue à diminuer les distinctions entre catégories qui s'opèrent en fonction de certains critères. L'AS est un facteur de bonne entente et de cohésion, à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau de l'ensemble de la vie sociale.
- en intéressant les salariés à la création de valeur, l'AS fait converger les buts de l'entreprise et ceux des salariés.
- il répond à deux problèmes de société, à savoir la montée du capitalisme et l'allongement de la vie et donc du temps de retraite et des besoins correspondants.
- il accroît la motivation des salariés, dans le sens où, lorsque l'entreprise se porte mieux, le salarié accroît ses revenus, même si son salaire n'augmente pas.
- il renforce également l'attachement et la fidélisation à l'entreprise. Il permet aux salariés de s'intéresser non seulement à l'unité dans laquelle ils travaillent, mais également à leur société toute entière.
- il conduit à la valorisation de l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, car cela reflète la confiance des salariés en leur firme employeur.
- il permet d'attirer plus facilement des candidats de qualité vers l'entreprise lorsque celle-ci a besoin de recruter (ceci est particulièrement valable dans le cas des *stock-options*)

Par ailleurs, les modalités que peuvent emprunter les salariés pour devenir actionnaires, sont cinq, à savoir : par les opérations d'augmentation de capital ; ou de privatisation de leur entreprise ; ou par l'acquisition d'actions existantes ; ou dans le cas d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'options ; ou encore par l'attribution d'actions gratuites par l'entreprise<sup>27</sup>. Par conséquent, offrir la possibilité aux salariés de devenir actionnaires de la

---

<sup>22</sup> Tournier, J-C., *Op. Cit.*, P., 53.

<sup>23</sup> Derue, A. et Sauret, A., (2000), « *Intéressement, participation, actionnariat des salariés* », Editions Liaisons, Paris, P., 195.

<sup>24</sup> une plus-value d'acquisition est la différence entre le prix de marché de l'action, au moment de l'exercice de l'option et celui auquel l'option permet d'acheter une action.

<sup>25</sup> Tournier. J-C, *Op. Cit.*, P., 53.

<sup>26</sup> Tournier. J-C, *Op. Cit.*, P., 3.

<sup>27</sup> Pour plus de détails, voir annexe N°2.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

société qui les emploie, modifie la place et le rôle du salarié au sein de cette entreprise, dans le sens où ce dernier est impliqué, ou plus exactement participe au capital, à la prise de décision et aux résultats, ce qui fait qu'il devient légitimement une « partie prenante ».

### **2.2.1.4- Le plan d'épargne salariale ou d'entreprise**

Selon le Code de travail français<sup>28</sup>, le plan d'épargne d'entreprise est défini comme « *Tout système ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières* ». Le plan d'épargne d'entreprise est destiné à favoriser l'épargne salariale avec l'aide de l'entreprise, ayant pour origine des sommes versées aux salariés dans le cadre d'autres mécanismes et à recueillir des versements volontaires effectués par les salariés à partir de leur revenu disponible. Ce plan a pour but de faciliter le placement des sommes ainsi recueillies en valeurs mobilières et plus particulièrement en actions ou obligations émises par les sociétés employeurs des salariés épargnants<sup>29</sup>.

### **2.2.2- L'information et la consultation des salariés**

La circulation de l'information est un élément indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Les dispositifs qui renforcent la diffusion de l'information jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de gestion transparente. Mais la circulation de l'information ne doit pas se faire à sens unique. Dans ce contexte, les obligations d'information vont souvent de pair avec des obligations de consultation des salariés. Les deux sont indispensables afin qu'une concertation entre salariés, dirigeants et actionnaires s'opère au sein de l'entreprise. Le dispositif d'information repose essentiellement, du point de vue légal, sur les institutions représentatives du personnel et sur leur rôle actif.

Dans ce qui suit nous allons présenter les deux institutions de base élues directement par le personnel de l'entreprise, à savoir :

#### **2.2.2.1- Le comité d'entreprise (CE)**

Le comité d'entreprise constitue le principal mécanisme de représentation des salariés dans les procédures de décision de l'entreprise. Ce sont des comités que l'on retrouve généralement dans l'Europe continentale. Sa mise en place est obligatoire dans l'ensemble des établissements ayant au moins 50 salariés. Ils sont habituellement composés de salariés élus (titulaires et suppléants), mais pas exclusivement, car il comprend également des représentants syndicaux désignés par des instances locales et extérieures des organisations syndicales. Au sein du CE, ces derniers n'ont pas le droit de vote (il ont voix consultative mais non pas délibérative). Mais en réalité, ce n'est pas tant le droit de vote qui compte (car en pratique il est peu utilisé) mais le droit à la parole et sur ce point les membres élus ainsi que les membres désignés se trouvent strictement sur le même plan.

Les attributions économiques et professionnelles du CE sont très étendues et sans cesse renforcées par le législateur. Tout d'abord, le CE doit pouvoir disposer de moyens d'information particulièrement étendus. Ensuite, il doit être systématiquement consulté sur de très nombreux sujets qui coïncident souvent avec ceux visés par les moyens d'information. Ainsi, le CE recouvre deux grands volets.

- *Les moyens d'information* : ils concernent l'organisation de l'entreprise, la propriété et le contrôle de l'entreprise, la situation générale de l'entreprise et celle de la production, les situations économique, financière et comptable, la structure du groupe d'appartenance, l'environnement économique, les aides publiques, la politique de l'emploi, l'égalité

---

<sup>28</sup> Tournier, J-C, *Op. Cit.*, P., 79.

<sup>29</sup> Derue, A. et Sauret, A., *Op. Cit.*, P., 169.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

professionnelle, les rémunérations, le bilan social et la représentation du CE auprès du CA ou du CS de l'entreprise. En outre, pour chacune de ces multiples informations est prévue une périodicité dans la communication.

- Les sujets qui doivent donner lieu à *consultation* du CE en vue de recueillir son avis : ce qui peut donner lieu à un vote (des seuls titulaires) sont les restructurations plus large, règlement intérieur, droit d'expression, hygiène et sécurité, les horaires et la durée de travail, les dates des congés, les rémunérations et les charges sociales, le licenciement du personnel protégé (membre du CE, du CHSCT, des Délégués du Personnel, délégués syndicaux), l'emploi (gestion prévisionnelle, conventions FNE, embauche des handicapés, égalité professionnelle, projets de compression, licenciement) et la formation professionnelle. La plupart de ces poste représentent évidemment chacun une très importante masse de données quantitatives et qualitatives qu'il importe de structurer clairement et d'actualiser sans cesse.

Dans certains pays, les comités d'entreprise reçoivent également une dotation financière substantielle pour financer des activités culturelles et de loisir pour les salariés. Les prérogatives des représentations des salariés peuvent varier, allant du droit à l'information (le droit d'être informé par la direction), la consultation (le droit d'être informé et d'exprimer son opinion) à la négociation (le droit de veto sur certains aspects)<sup>30</sup>.

Le pouvoir de négociation du CE ne s'exerce qu'en vue de la conclusion d'un accord d'intéressement légal facultatif à la bonne marche de l'entreprise ou d'un accord de participation légale obligatoire aux résultats financiers, et encore, dans la mesure où la négociation n'est pas menée par les organisations syndicales dont c'est également le droit. Mais en réalité, à l'occasion de toutes les discussions qui se déroulent sur la multitude de sujets donnant lieu à l'information ou à la consultation, s'engagent en fait des négociations informelles, notamment sur les différents thèmes de la négociation collective annuelle obligatoire, domaine réservés aux organisations syndicales<sup>31</sup>.

### **2.2.2.2- Les délégués du personnel (DP)**

Les DP sont obligatoirement mis en place dans tout établissement employant au moins 11 salariés en équivalent temps plein. Leurs interventions se situent au niveau de trois missions principales:

- La présentation à l'employeur des réclamations individuelles et collectives relatives au code du travail, des conventions de branche professionnelle et des accords d'entreprise.
- La communication au CE et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) des suggestions et observations du personnel.
- L'exercice des attributions économiques du CE et la gestion des activités sociales et culturelles en cas d'absence ou de carence du CE ; et également l'exercice des attributions du CHSCT en cas d'absence ou de carence de celui-ci, ainsi que l'éventuel exercice des attributions de délégué syndical (DS) dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Dans le cadre de la première mission, qui est la plus habituelle, les DP transmettent leurs questions par écrit (généralement sur un registre prévu à cet effet) à l'employeur, qui est tenu d'y répondre, tout d'abord oralement lors de la réunion mensuelle obligatoire, ensuite par un compte rendu officiel. En pratique, c'est le chef du personnel de délégation concerné qui reçoit la délégation DP. Et, lorsque l'instauration et l'entretien d'un climat social dans

---

<sup>30</sup> Jones, R. et Hubbard, P., *Op. Cit.*

<sup>31</sup> Juès. J-P, *Op. Cit.*, PP., 139-140.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

l'entreprise sont remarquables, il est possible de supposer que l'employeur apporte le plus grand soin à l'étude attentive et à la résolution rapide des problèmes évoqués<sup>32</sup>.

### **2.2.3- La participation à la décision stratégique**

Selon Desbrières<sup>33</sup>, cette forme de participation est « *une voie de dialogue social, de la circulation d'information et un moyen d'institutionnaliser le conflit industriel ; elle contribue au désir de reconnaissance des individus* ». Dans le cadre de gestion des ressources humaines d'une entreprise, elle est considérée comme un facteur décisif d'accroissement de la performance, suivant un postulat qui pourrait être formulé ainsi : la qualité globale de la prise de décision s'améliore en mobilisant une capacité croissante d'expérience, de perspicacité et de capacité créative. Ce type de participation peut être appréhendé par la représentation des salariés au conseil d'administration. Afin de justifier cette participation dite « *institutionnelle* »<sup>34</sup>, nous allons nous référer aux propos de Fama (1980), affirmant que le conseil devrait inclure des représentants des différents facteurs de production dont la productivité marginale est affectée par les décisions des dirigeants.

Par ailleurs, l'association des employés à l'administration de la firme semble être la solution la moins coûteuse et la plus efficace en considérant que les employés louent leur capital humain à la firme (représentée par les dirigeants) et perçoivent en contrepartie une quasi-rente. La firme, devra effectuer des versements périodiques des salaires. Le contrat liant le salarié à l'entreprise constituera donc un moyen d'assurance de leur contrepartie. Cependant, la protection contractuelle traditionnelle (le contrat de travail implicite) n'est théoriquement efficace que pour les employés de faible niveau de qualification. De surcroît, les pressions exercées par des voies politiques ou syndicales permettent aux salariés de faire valoir indirectement et collectivement leurs intérêts. Ainsi, la représentation au conseil d'administration constitue une forme distincte de représentation des salariés. Elle diffère des CE dans la mesure où sa fonction est de faciliter la contribution des salariés au processus de décision stratégique de l'entreprise, plutôt que l'information et la consultation quotidienne sur les activités de l'entreprise. Elle prend la forme de représentants élus directement par les salariés ou de représentants syndicaux siégeant au CS, au CA ou dans une structure assimilée.

La fonction de l'administrateur salarié vise à améliorer la communication et la prise de décision entre le conseil, le directeur général et les salariés; il peut informer le CA sur certaines pratiques en entreprises qui n'auraient pu être divulguées par la hiérarchie de la direction d'entreprise. Les administrateurs salariés peuvent également donner des informations de première main sur la situation dans l'entreprise, et contribuer aux décisions à prendre concernant l'emploi, tout en informant les CE des changements stratégiques planifiés par l'entreprise.

La représentation au conseil est aussi une opportunité pour les salariés d'engager une discussion et une négociation sur les stratégies alternatives permettant de garantir une issue socialement acceptable, tout en poursuivant l'objectif de durabilité financière de l'entreprise. De plus, l'administrateur salarié joue un rôle important pour garantir l'obligation de reddition des comptes du conseil et du directeur général. Il est par définition un administrateur indépendant de la direction de l'entreprise et peut utilement informer les autres administrateurs non exécutifs. Ainsi, ayant « l'indépendance d'esprit », l'administrateur salarié est plus enclin que d'autres membres du conseil à questionner le directeur général sur des enjeux sensibles.

---

<sup>32</sup> Juès, J-P., *Op. Cit.*, P., 137.

<sup>33</sup> Desbrières, P., (1997), *Op. Cit.*, P., 361.

<sup>34</sup> Desbrières, P., (1997), « *Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement d'entreprise* » in Charreaux, G., *Op. Cit.*, P., 399.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

Obtenir une voix dans le processus de décision n'apporte cependant aucune garantie qu'elle sera effectivement exercée. Elle dépendra de la fréquence des réunions et des discussions, de la mise en disponibilité des représentants des salariés, de leurs accès à l'information, et de l'existence de sanction réelle à l'encontre des employeurs qui contreviennent à leurs obligations en la matière. Les responsabilités relèvent aussi du côté des représentants : les administrateurs salariés doivent s'investir suffisamment dans leur rôle, informer leurs collègues des délibérations et respecter les devoirs fiduciaires qui sont souvent associés à leur statut d'administrateur. Quant aux syndicats, ils ont un rôle moteur à jouer, notamment en termes de soutien logistique et de formation.

Le risque que peut supporter la firme lorsqu'une ou certaines de ses parties prenantes ne sont pas représentées est celui d'un sous investissement de la part de celle-ci, compromettant la performance de l'entreprise et affaiblissant sa capacité à faire face aux crises et à la gestion du changement. Ainsi, la sous-représentation des salariés dans le gouvernement d'entreprise viole la mission publique pour laquelle les entreprises existent<sup>35</sup>.

### **2.3- La contribution des formes de participation à la GE**

A travers ce passage nous tentons de montrer comment les formes de participation, citées précédemment, contribuent à la résolution des conflits d'intérêts pouvant survenir entre les salariés non dirigeants et la firme.

#### **2.3.1- La contribution de la Participation Financière**

Du point de vue théorique, le développement notable des formules de PF a, selon *Desbrières*, deux effets remarquables. Le premier a trait aux conflits d'intérêts pouvant exister entre les actionnaires et les salariés, et le deuxième aspect concerne la structure de l'entreprise. Pour notre part, à travers ce qui suit, nous allons nous focaliser uniquement sur l'effet qui a trait aux conflits d'intérêts entre actionnaires et salariés non dirigeants.

Pour désigner comment cette forme de participation contribue à la régulation des conflits, nous allons nous référer au propos de *Desbrières*, qu'il a inscrit dans le cadre de la politique de rémunération des salariés<sup>36</sup>. Pour lui, l'intérêt de l'instauration de ces mécanismes est dans le fait de fixer contractuellement la contrepartie, d'une part, des efforts déployés par les dirigeants et les employés pour maximiser la richesse des actionnaires et, d'autre part, de l'investissement non « diversifiable » de leur capital humain dans l'entreprise. Pour être efficiente, la participation financière des salariés ou, plus spécifiquement, la politique de rémunération doit permettre de satisfaire les besoins des salariés pour un coût minimal, les objectifs de l'organisation devant être atteints. En fait, on peut distinguer trois catégories de rémunérations<sup>37</sup> :

- Premièrement, celles qui sont indépendantes de la performance de la firme (salaires, retraites et assurances vie).
- Deuxièmement, les rétributions qui sont fonction de mesures comptables de la performance (excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, indice de productivité, etc.)
- Enfin, les systèmes qui dépendent de la performance de la firme, mesurée à partir de cours boursiers (distribution ou vente d'actions, attributions de *stock-options*).

<sup>35</sup> Jones, R. et Hubbard, P., *Op. Cit.*

<sup>36</sup> Les objectifs de cette politique pour l'organisation sont : recruter, conserver les salariés, délimiter les indésirables, signaler ses valeurs et les comportements désirés, récompenser et punir. Cette politique vise aussi à aider les salariés à lutter contre l'incertitude de leurs revenus et à répartir leur temps et leurs efforts entre les différents objectifs, missions et tâches qui leur sont assignées (selon *Milgrom et Roberts (1992)*).

<sup>37</sup> Selon Miller et Scholes (1982) et Smith et Watts (1983), cités dans *Desbrières, P., (1997), in Charreaux, G., Op. Cit., P., 367.*

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

Dans le contexte où la rémunération est fixée indépendamment de la performance<sup>38</sup>, la plupart des sources de conflits peuvent être contrôlées et ce essentiellement par les ajustements futurs du niveau de rémunération. Pour ce faire, la renégociation des salaires s'avère être une des possibilités de contrôle. Celles-ci sont d'autant plus importantes que la valeur actuelle des rémunérations futures est élevée, et que les individus sont à un âge éloigné de la retraite.

Par ailleurs, de nombreux travaux réalisés aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne montrent que les systèmes de PF fondés sur des indicateurs comptables conduisent à une amélioration des performances (chiffre d'affaire, valeur ajoutée, productivité, rentabilité économique, etc.) des sociétés. L'incitation créée par l'octroi de bonus à court et à long terme aux travailleurs et aux cadres interagit avec les effets de la politique de promotion/licenciement pratiquée par la firme<sup>39</sup>. En France, des résultats ont indiqué que nous pouvons trouver une relation positive entre l'intéressement et la productivité de l'entreprise. Les résultats ont montré que la productivité moyenne par salarié (valeur ajoutée/effectif) est le triple de celle observée dans les entreprises sans intéressement. A cela s'est ajouté des taux d'absentéisme et de rotation du personnel inférieurs, en moyenne, de 19% et de 10% respectivement dans les sociétés pratiquant l'intéressement.

Quant aux systèmes de rétribution dépendants de la performance boursière, ils semblent particulièrement adaptés pour résoudre les conflits d'agence entre les propriétaires de la firme et les employés. De nombreuses études empiriques réalisées aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne mettent également en évidence les effets positifs de l'actionnariat des salariés non dirigeants sur le profit, la rentabilité économique et la productivité. En France, l'étude de *Vaughan-Whitehead* (1992), a montré que cet actionnariat, qui n'a pas d'incidence significative sur la rentabilité du capital investi ni sur le chiffre d'affaires, a des vertus en termes de valeur ajoutée par le salarié. Il semble donc particulièrement adapté aux objectifs d'amélioration de la productivité et de la fidélisation des employés.

### **2.3.2- La contribution de la participation décisionnelle (PD)**

La PI des employés au CA ou au CS:

- protège l'investissement des employés en capital humain spécifique à la firme ;
- conduit à une amélioration de la satisfaction, de l'implication et la productivité des employés ;
- favorise l'accélération du processus d'innovation et de l'augmentation de la qualité ;
- permet le partage, avec les salariés, d'une information pertinente, utile en matière d'organisation du travail et de négociation collective ;
- peut atténuer le scepticisme des travailleurs en promouvant l'échange d'information crédibles ;
- peut faciliter un contrôle efficace des dirigeants et renforcer l'alignement des intérêts de ces derniers sur ceux des actionnaires externes, elle permet donc de réduire l'asymétrie d'information subie par les actionnaires selon *Smith* (1991), ce qui conduit les dirigeants à renoncer à certains comportements opportunistes. Les employés administrateurs contribuent ainsi à limiter :
  - La propension qu'ont les dirigeants à s'auto-désigner comme étant la principale source de productivité et d'innovation dans l'organisation, et à justifier ainsi l'accroissement

---

<sup>38</sup> Cette rémunération est fonction de l'investissement en capital humain du salarié, des attributs du travail demandé et de certaines caractéristiques organisationnelles telles que la taille (chiffre d'affaire, nombre d'employés), la rentabilité de la firme et le secteur d'activité.

<sup>39</sup> Chaque promotion donne l'opportunité de gagner des bonus plus importants, à des niveaux de plus en plus hauts, si l'effort est maintenu durablement.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

de leurs rémunérations et l'obtention de nouvelles promotions ou avantages au détriment de la richesse (ou de l'utilité) des employés et des actionnaires ;

- Les conflits provenant des divergences d'horizon entre actionnaires et dirigeants, l'âge moyen des employés étant inférieur à celui des dirigeants et leur espérance de durée de vie dans la firme étant en général supérieure ;
  - La dissimulation ou la manipulation d'informations spécifiques par les dirigeants concernant aussi bien leur niveau de compétence et d'effort, que celles afférentes aux décisions managériales<sup>40</sup>.
- introduit la possibilité des prise de parole des employés, ce qui favorise la stabilité de la coalition ;
  - contribue à donner un caractère préventif au système de gouvernement d'entreprise, étant donné que les discussions permettent d'éclairer les décisions stratégiques qui conditionnent la performance ;
  - décourage les tentatives de collusion entre dirigeants et administrateurs externes.

Cependant, il est à noter que cette participation des employés au conseil est risquée. En effet, il n'est pas certain que l'information dont ces derniers, en tant que administrateur, vont bénéficier soit appréciée de manière adéquate ou ne soit détournée ou utilisée de manière à influencer les transactions, afin de satisfaire des intérêts propres aux employés administrateurs, à l'ensemble des employés, etc.

Dans un contexte où le CS est distingué du directoire, les représentants des employés n'ont qu'un droit de contrôle (approbation des comptes, etc.). Leur rôle de surveillance leur permet, toutefois, de participer au recrutement et à la définition des dirigeants (missions, rémunérations, etc.). Aussi, plus l'impact de la participation des employés au CS dans la nomination des membres du directoire est élevé, plus ils peuvent de fait influencer indirectement l'orientation générale de la politique managériale de la firme, tandis que dans la société avec CA, ceux-ci peuvent exercer une influence directe sur d'importantes décisions stratégiques (approbation de décisions d'investissement important).

Au total, la participation des employés non dirigeants au conseil peut donc provoquer un important ajustement général du système de gouvernement de la firme par le fait d'introduire de nouveaux déterminants dans le choix du niveau de séparation des fonctions de décision et de contrôle. En parallèle, il modifie la composition et le fonctionnement de l'organe de surveillance (CA ou CS) ainsi que le processus de sélection des administrateurs et de recrutement des dirigeants. Enfin, il implique aussi des ajustements concernant le rôle des AG d'actionnaires au niveau des décisions fondamentales<sup>41</sup>.

Dans la section suivante nous allons voir ce que la loi accorde au travailleur algérien.

### **SECTION 3 : LE FACTEUR HUMAIN EN ALGERIE**

Concernant le contexte algérien, il sera question de relever du code de travail la considération accordée au travailleur algérien (3.1) ainsi que les modalités de sa participation dans l'entreprise (3.2).

#### **3.1- La considération juridique du travailleur algérien**

Dans un souci de vérifier si la loi algérienne prend en considération la dimension cognitive de l'entreprise, tant nécessaire pour la pérennité de son activité, nous allons tenter de présenter ce que la loi algérienne accorde aux salariés, en terme de droits, d'obligations, de

---

<sup>40</sup> Ce point révèle combien les employés administrateurs peuvent contrecarrer une stratégie d'enracinement des dirigeants.

<sup>41</sup> Desbrières. P, (1997), *Op. Cit.*, PP., 399-404.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

contrepartie du travail et d'avantages leur permettant de garder de bonnes relations de travail sur le long terme étant donné que nous pouvons considérer les employés comme le facteur porteur, mais aussi producteur de la connaissance et de la richesse ;

Ainsi, conformément à la loi N°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail, sont considérés travailleurs salariés, « *toutes personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, ci-après dénommée employeur* ». <sup>42</sup>

### **3.1.1- Droits des travailleurs**

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical ;
- Négociation collective ;
- Participation dans l'organisme employeur ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- Repos ;
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- Recours à la grève.

Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- à une occupation effective ;
- au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celui fondé sur leur aptitude et leur mérite ;
- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ;
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due ;
- aux œuvres sociales ;
- à tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

La participation dans l'organisme employeur est donc un droit.

### **3.1.2- Obligations des travailleurs**

Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- Accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur ;
- Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité ;
- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction ;
- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation ;
- Accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle d'assiduité ;
- Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ;

---

<sup>42</sup> Article 2 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée, relative aux relations de travail.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

- Ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité ;
- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, modes d'organisation et, d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie ;
- Observer les obligations découlant du contrat de travail.

Lorsque le travailleur remplit ses obligations et trouve qu'il est lésé dans l'un de ses droits, il peut réclamer auprès de son supérieur hiérarchique.

### **3.1.3- Relations individuelles de travail**

Par relation individuelle de travail, nous entendons : la démarche visant à amener une personne à s'engager ou à intégrer un groupe<sup>43</sup> (le recrutement), d'une part ; et d'autre part, l'accord écrit officiellement entre deux ou plusieurs parties et par lequel celles-ci s'engagent à respecter diverses obligations<sup>44</sup> (le contrat).

#### **3.1.3.1- Le recrutement**

Pour être recruté, il faut être âgé d'au moins 16 ans. Une fois recruté, le travailleur peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder six mois. Cette période peut être portée à douze mois pour les postes de travail de haute qualification. Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires. Cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur, lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai. Durant cette période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnité ni préavis.

#### **3.1.3.2- Le contrat de travail**

Le travailleur salarié est lié à son employeur par un contrat écrit ou non écrit. De là, naît une relation de travail. C'est une relation qui crée pour les intéressés des droits et des obligations tels que définis par la législation, la réglementation, les conventions ou accords collectifs et le contrat de travail. Ce contrat de travail peut être établi dans des formes convenant aux parties contractantes. Il peut être conclu pour une durée indéterminée ou pour une durée déterminée.

Lorsqu'il n'existe pas de contrat de travail écrit, la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée. Parfois, le contrat de travail peut être conclu pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel, c'est-à-dire pour un volume horaire moyen sachant qu'il ne peut pas être inférieur à la moitié de la durée légale de travail. Lorsque le contrat de travail conclu est de durée déterminée à temps plein ou partiel, la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée seront précisées par le contrat.

#### **3.1.4- La rémunération du travail**

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail. Par salaire, au sens de la loi citée précédemment, il faut entendre :

- Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur;

---

<sup>43</sup> Encarta, (2006), Microsoft Corporation.

<sup>44</sup> *Idem*.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

- Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté<sup>45</sup>, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone ;
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

Cette rémunération est donc garantie par tout employeur pour un travail de valeur égale. Elle doit être exprimée en des termes exclusivement monétaires et son paiement doit également s'effectuer en des moyens exclusivement monétaires. Son montant ainsi que celui de tous les éléments qui la composent vont, par conséquent, figurer dans la fiche de paie périodique établie par l'employeur. Ce dernier, doit, par ailleurs, veiller à ce qu'il y ait une égalité de rémunération entre les travailleurs sans opérer aucune discrimination.

### **3.1.5- La formation et la promotion des employés**

Parmi les avantages qu'offre la législation en vigueur en Algérie, la formation et la promotion en cours d'emploi. En effet, selon l'article 57<sup>46</sup>, chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs. L'employeur est tenu également, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier. Par conséquent, tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Suite à un accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail. L'employeur, pour sa part, peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise. Quant à la promotion, elle constitue une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle, et elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

A lumière de ce qui précède, et compte tenu des apports des théoriciens de l'approche cognitive de la firme précitée dans le premier chapitre, nous déduisons que les textes de loi régissant les relations de travail en Algérie accordent de l'intérêt à la formation et à la promotion des compétences ; obligent les employés à contribuer par leur efforts et leur savoir faire à l'organisation et à la réalisation du travail ; contraignent les employeurs à programmer des formations du personnel afin de remédier à l'obsolescence et de promouvoir l'épanouissement, l'innovation et la création. De ce fait, ces textes encouragent la création d'opportunités d'investissement et entraînent la modification positive de leur environnement. Ce sont ici des éléments considérés<sup>47</sup> comme central pour le processus de création de valeur.

### **3.2- La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise**

En référence aux modes de participation cités précédemment, nous allons, dans ce qui suit, relever de la loi N°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail, ce qui est autorisé au travailleur algérien en termes de participation à la vie de l'entreprise. Nous allons donc parler de sa participation aux résultats, de l'information et de la consultation des travailleurs ainsi que de sa participation à la prise de décision.

---

<sup>45</sup> Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipes successives ou « travail posté ». Ce travail donne droit à une indemnité.

<sup>46</sup> De la loi 90-11 relative aux relations de travail.

<sup>47</sup> Par les auteurs de l'approche cognitive de la firme.

### **3.2.1- La participation aux résultats**

Dans l'article 82, est exprimé qu'il y a un revenu proportionnel aux résultats du travail accompli par l'employé, qui est octroyé. Un revenu à travers lequel il faut entendre que le travailleur perçoit une rémunération au rendement et plus particulièrement à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaire. De là, nous pouvons déduire que la législation algérienne accorde aux travailleurs le droit de percevoir une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise qui les emploie.

### **3.2.2- La participation à la prise de décision**

On trouve la participation des travailleurs au niveau de tout lieu de travail distinct comprenant au moins vingt travailleurs, sous forme de délégué du personnel ; et au niveau du siège de l'organisme employeur, sous forme de comité de participation composé de délégués du personnel ; et lorsqu'il existe, au sein d'un même organisme employeur plusieurs lieux de travail distincts comprenant chacun moins de vingt travailleurs mais dont le nombre total est égal ou supérieur à vingt, les travailleurs peuvent être affiliés au lieu de travail le plus proche ou regroupés pour élire leurs délégués du personnel. Ainsi, au sein d'un même organisme employeur, se sont les délégués du personnel qui élisent, en leur sein, un comité de participation. Dans les cas où l'organisme employeur n'est constitué que d'un lieu de travail distinct, le délégué du personnel exerce les prérogatives du comité de participation.

#### **3.2.2.1- Les attributions du comité de participation**

Le comité de participation a les attributions suivantes :

- Chaque trimestre (au moins), l'employeur lui communique des informations:
  - sur l'évolution de la production des biens et des services, des ventes et de la productivité du travail ;
  - sur l'évolution des effectifs et de la structure de l'emploi ;
  - sur le taux d'absentéisme, les accidents de travail et les maladies professionnelles ;
  - sur l'application du règlement intérieur ;
- Il est tenu de surveiller l'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, d'hygiène, de sécurité et celles relatives à la sécurité sociale ;
- Il peut engager toute action appropriée auprès de l'employeur lorsque les dispositions légales et réglementaires concernant l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail ne sont pas respectées ;
- Il peut également exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant ;
  - aux plans annuels et bilans de leur exécution ;
  - à l'organisation du travail (normes de travail, système de stimulation, contrôle du travail, horaire du travail) ;
  - aux projets de restructuration de l'emploi (réduction de la durée du travail, redéploiement et compression d'effectifs) ;
  - aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage ;
  - aux modèles de contrat de travail, de formation et d'apprentissage ;
  - au règlement intérieur de l'organisme employeur<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline. Le règlement intérieur est document qui doit être approuvé par la justice sociale.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

Les avis doivent être émis dans un délai maximum de quinze jours après avoir exposé des motifs formulés par l'employeur. En cas de désaccord sur le règlement intérieur, l'inspecteur du travail est obligatoirement saisi.

- Il est tenu de gérer les œuvres sociales de l'organisme employeur. Lorsque la gestion des œuvres sociales est confiée à l'employeur, après accord de celui-ci, une convention entre le comité de participation et l'employeur en précisera les conditions, les modalités d'exercice et de contrôle ;
- Il a le droit de consulter les états financiers de l'organisme employeur : bilans, comptes d'exploitation, comptes profits et pertes ;
- Il est aussi dans l'obligation d'informer régulièrement les travailleurs des questions traitées, sauf celles ayant trait aux processus de fabrication, aux relations avec les tiers ou celles revêtues d'un cachet confidentiel ou secret.

Lorsque l'organisme employeur regroupe plus de cent cinquante travailleurs et lorsqu'il existe en son sein un conseil d'administration ou de surveillance, le comité de participation désigne parmi ses membres ou en dehors d'eux des administrateurs chargés de représenter les travailleurs au sein dudit conseil conformément à la législation en vigueur.

De ces attributions, il nous est possible de comprendre que le CP est l'organe de participation (des travailleurs) auquel est accordé le droit de regard sur toute la gestion de l'entreprise. Autrement dit : le CP, par le biais de ses membres, est associé à la quasi majorité des questions concernant l'entreprise, sauf celles relatives au recrutement qui sont du ressort de l'employeur. Ainsi, suite au fait que les délégués du personnel, qui constituent le CP, sont associés à la gestion, et qui sont à leur tour tenus d'informer les travailleurs des résultats les concernant, nous pouvons donc dire que la loi permet que le travailleur algérien soit consulté et informé.

### **3.2.2.2- Mode d'élection des délégués du personnel**

Les délégués du personnel sont élus parmi les travailleurs confirmés réunissant les conditions pour être électeurs, âgés de vingt et un ans révolus et justifiant de plus d'une année d'ancienneté au sein de l'organisme employeur. Ne peuvent pas se porter candidat : les cadres dirigeants de l'organisme employeur, les ascendants, descendants, collatéraux ou parents par alliance au premier degré de l'employeur et des cadres dirigeants, les travailleurs occupant des postes de responsabilité avec pouvoir disciplinaire et les travailleurs ne jouissant pas de leurs droits civils et civiques.

Le scrutin se réalise en deux tours :

- Au premier tour de scrutin, c'est à l'organisation syndicale représentative<sup>49</sup> existante au sein d'un organisme employeur, que le législateur a accordé la faveur de proposer deux liste de personnes répondent aux conditions d'éligibilités citées précédemment et pouvant remplir les missions de délégué du personnel. Compte tenu du nombre de l'effectif de l'entreprise, une de ces listes doit contenir des personnes dont la catégorie socioprofessionnelle est de l'ordre de l'exécution ; quant à l'autre liste, elle doit contenir des cadres et techniciens dont la maîtrise est reconnue. Une fois les listes établies, les travailleurs procèdent au vote par l'accord ou le désaccord (oui/non) avec les listes proposées. Dans le cas où les travailleurs sont d'accord, la procédure d'élection continue ; mais lorsque la majorité des votants ne sont pas d'accord, il est procédé dans un délai n'excédant pas trente jours à un second tour de scrutin.

---

<sup>49</sup> C'est-à-dire à l'organisation à laquelle les travailleurs d'une même entreprise y adhèrent le plus. Notons que les travailleurs d'une société peuvent ne pas être adhérents à une organisation syndicale. Concernant les travailleurs des banques publiques algériennes, ils font généralement appel au service de l'UGTA (Union Générale des Travailleurs Algériens).

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

- Le second tour est organisé par l'employeur avec l'aide de l'inspection de travail. C'est-à-dire que c'est à lui que revient la tâche de proposer la liste électorale. Dans ce cas, les travailleurs remplissant les critères d'éligibilité, peuvent se porter candidat.

En cas d'absence d'organisation(s) syndicale(s) représentative(s) au sein de l'organisme employeur, les élections des délégués du personnel sont organisées par l'employeur, de manière à ce que tous les travailleurs puissent participer à l'élection. Le respect du principe de parité lors du scrutin devra permettre, en outre, une représentation équitable des différentes catégories socioprofessionnelles au sein du lieu de travail et de l'organisme employeur concerné.

Les candidats qui seront déclarés élus, seront ceux qui auraient recueilli le plus grand nombre de voix. Et lorsque deux ou plusieurs candidats ont recueilli le même nombre de voix, l'ancienneté au sein de l'organisme employeur est prise en considération pour les départager. Toutefois, dans le cas où les candidats élus ont la même ancienneté, le plus âgé d'entre eux l'emporte. Ainsi, les délégués du personnel sont élus par les travailleurs au suffrage personnel libre, secret et direct.

La durée du mandat des délégués du personnel est de trois ans. Ce mandat peut leur être retiré par décision de la majorité des travailleurs qui les ont élus lors d'une assemblée générale convoquée par le président du bureau du comité de participation ou organisée à la demande du tiers au moins des travailleurs concernés. En cas de vacance pour un motif quelconque, le délégué du personnel est remplacé par le travailleur ayant obtenu, lors des élections, un nombre de voix immédiatement inférieur à la dernière personne élue délégué du personnel.

A travers ces modalités d'élection, nous pouvons comprendre que ce sont les travailleurs eux-mêmes qui élisent leurs représentants. Donc, pour s'adresser aux travailleurs, il suffit d'aborder leur représentant (délégué).

### **3.2.2.3- Répartition et fonctionnement des organes de participation**

La répartition des délégués du personnel se fait selon le nombre de travailleurs. Quant au fonctionnement du CP, il renvoie à la tenue des réunions.

#### **a) La répartition des délégués du personnel**

Selon le nombre des travailleurs, le nombre de délégués du personnel est fixé comme suit<sup>50</sup> :

- De 20 à 50 travailleurs : 1 délégué ;
- De 51 à 150 travailleurs : 2 délégués ;
- De 151 à 400 travailleurs : 4 délégués ;
- De 401 à 1.000 travailleurs : 6 délégués.
- Au delà de 1.000 travailleurs, il sera décompté un délégué supplémentaire par tranche de 500 travailleurs.

Cette répartition constitue une manière d'organiser le dialogue entre l'employeur et les employés.

#### **b) Fonctionnement du comité de participation**

Une fois que les membres composant le CP sont désignés, notamment, lorsqu'il est composé d'au moins deux délégués du personnel, il établit son règlement intérieur et procède à l'élection en son sein d'un bureau composé d'un président et d'un vice-président. Le CP se

---

<sup>50</sup> Article 99 de la loi 90-11 du 14 Avril 1990 relative aux relations de travail.

## Chapitre 2 : La participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

réunit au moins une fois tous les trois mois et obligatoirement à la demande de son président ou de la majorité de ses membres. L'ordre du jour de ces réunions est obligatoirement porté à la connaissance de l'employeur au moins quinze jours à l'avance, et l'employeur peut déléguer un ou plusieurs de ses collaborateurs à ces réunions. Lors de ces réunions, ces derniers assistent juste en tant que observateurs. Ils ne participent pas au débat soulevé par les membres du CP.

Il peut également se réunir sous la présidence de l'employeur ou de son représentant dûment habilité, assisté de ses principaux collaborateurs, au moins une fois par trimestre. L'ordre du jour de ces réunions devra être porté à la connaissance du président du bureau du comité de participation au moins trente jours à l'avance, et devra traiter de sujets relevant des attributions du comité de participation. Des dossiers relatifs aux questions qui devront être traitées, devront être fournis au président du bureau du comité de participation. Ce bureau peut proposer l'adjonction de points à l'ordre du jour de la réunion, sous réserve que les questions soulevées relèvent de ses attributions et à condition que les dossiers correspondants qu'il a établis parviennent à l'employeur au moins quinze jours avant la date prévue pour la tenue de la réunion<sup>51</sup>.

Au niveau de chaque lieu de travail, le représentant habilité de l'employeur assisté de ses principaux collaborateurs tient une réunion au moins tous les trois mois avec les délégués du personnel concernés, sur la base d'un ordre du jour préalablement établi et qui leur aura été communiqué au moins sept jours avant la tenue de la réunion<sup>52</sup>. Précisons que c'est à l'employeur de mettre à la disposition du comité de participation et des délégués du personnel, les moyens nécessaires pour la tenue de leurs réunions et pour la réalisation des travaux de secrétariat. Le comité de participation n'organisera ses activités que dans le cadre de ses attributions et de son règlement intérieur.

### **Conclusion**

La participation aux résultats, au capital, et à la prise de décision constitue donc un moyen dont disposent les travailleurs pour influencer les décisions prises dans l'organisation ou bénéficier des surplus qu'elle a dégagé.

Nous avons vu dans ce chapitre qu'à travers les formes de participation financière qui leur sont offertes, les salariés peuvent préserver la valeur de leur capital (*stock-options*), percevoir une partie des bénéfices réalisés (intéressement, participation), et fructifier et assurer leur investissement dans l'entreprise (PEE). La participation financière des salariés est donc un moyen de satisfaire les attentes des travailleurs. Quant à la participation des salariés à la prise de décision, elle constitue un moyen d'ajustement du système de gouvernement d'entreprise, ajustement qui ne néglige pas l'importance des intérêts des salariés, en plus du fait de modifier la composition et le fonctionnement de l'organe de surveillance (CA ou CS) ainsi que le processus de sélection des administrateurs et de recrutement des dirigeants.

Le législateur algérien, pour sa part, ne néglige pas la considération du travailleur en tant que partie prenante de l'entreprise qui l'emploie. Nous avons vu que la loi accorde au salarié, par le biais de ses représentants, le droit de participer à l'ensemble des questions affectant ses intérêts en termes de résultats ou en termes de prise de décision, chose qui peut refléter le fait que dans la loi le salarié algérien participe à la gouvernance de l'entreprise qui l'emploie.

Le chapitre suivant, comportera une approche de la réalité de la GE en Algérie. En effet, à travers notre enquête de terrain nous essayerons de décrire comment les salariés participent concrètement dans la vie de l'entreprise.

---

<sup>51</sup> Article 104 de la loi 90-11 du 14 Avril 1990 relative aux relations de travail

<sup>52</sup> *Idem*, Article 105.

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableaux N°1</b> : Exemple numérique.....	20
<b>Tableau N°2</b> : Contribution des parties prenantes dans la création de valeur dans l'entreprise. ....	21
<b>Tableaux N°3</b> : Synthèse des théories contractuelles et cognitives de la gouvernance..	25
<b>Tableaux N°4</b> : Les principaux modèles de gouvernance.....	26

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans ce travail, nous avons essayé d'analyser la nature de la participation des salariés dans le conseil d'administration des banques en Algérie. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, procédé au survol de la littérature traitant de la gouvernance d'entreprises en général ; et de la gouvernance bancaire en particulier. Ceci nous a permis de mieux cerner le thème. Ensuite, nous avons tenté d'approcher la réalité de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise bancaire algérienne à travers une étude empirique sous forme d'entretiens avec des représentants des travailleurs des banques.

A l'issue de notre recherche et d'après le matériel théorique qu'il nous a été possible de consulter, il nous est apparu que le modèle qui répond au mieux aux aspirations des salariés est le modèle partenarial. En effet, par sa vocation à instaurer un partage équitable des bénéfices réalisés, le modèle partenarial participe à l'atténuation des conflits d'intérêts pouvant survenir entre les salariés et la firme. C'est donc un modèle qui contribue à la création de richesse, pas seulement en faveur des actionnaires mais aussi pour l'ensemble des parties prenantes de la firme.

Concernant la gouvernance de l'entreprise bancaire que nous avons choisi d'étudier, nous dirons qu'étant donné que l'activité d'une entreprise bancaire est différente de celle d'une entreprise non bancaire, nous pouvons conclure que les banques ne se gouvernent pas comme des entreprises ordinaires. La gouvernance de ces dernières consiste particulièrement à l'instauration de comportements, de règles et de mécanismes permettant, tout d'abord, de conduire l'action collective, ensuite de la contrôler, puis de l'évaluer dans un objectif de la bonne marche de la société et d'atténuation des conflits d'intérêts. Par contre, les acteurs de la gouvernance de la banque sont tenus, en plus de ce qui précède, de gérer le risque inhérent à la profession bancaire.

Comme l'entreprise ne se construit pas seulement avec un capital financier, celle-ci a donc besoin d'un capital humain qui permettra son exploitation. Ce capital est constitué par les salariés. A travers notre recherche bibliographique, nous avons trouvé que ces derniers peuvent participer dans la vie de l'entreprise de trois manières. La première consiste en leur participation aux résultats, qui représente une forme d'incitation à fournir des efforts pour le bien de tous. La deuxième correspond à leur information et à leur consultation. Cette forme est surtout appréhendée à travers l'existence d'instances élues par le personnel de l'entreprise, à savoir le délégué du personnel et le comité d'entreprise ou le comité de participation pour l'Algérie. Quant à la troisième manière de la participation des salariés dans la vie de l'entreprise, elle correspond à la participation des travailleurs à la décision. Cette forme est, notamment, appréhendée par la représentation des salariés au Conseil d'Administration.

Dans notre travail, c'est justement cette dernière forme de participation que nous avons voulu vérifier au niveau de la BDL. Ainsi, suite à notre étude empirique, nous concluons que la nature de la participation des salariés dans le Conseil d'Administration de la BDL est juste formelle. C'est-à-dire que la présence d'un représentant des travailleurs lors des réunions du conseil portant le statut de partenaire

social, est une forme formelle d'atténuation des conflits d'intérêts. Mais en réalité, ceci est une manière de déléguer la responsabilité, en cas de forts désaccords des salariés avec les résolutions prises au CA. Autrement dit, c'est le représentant, dans ce cas, qui subira le mécontentement de ses collègues étant donné qu'il est le membre censé défendre leurs intérêts auprès des décideurs de la banque. Cependant, la prédominance des membres désignés par l'Etat ne laisse quasiment pas de champ aux éventuelles tentatives de revendication du représentant des travailleurs dans la prise de décision. Par conséquent, le rôle de ce dernier dans le CA se limite à donner un avis, au même titre que les administrateurs du conseil. Toutefois, à l'issue de notre recherche, nous avons constaté que les salariés sont de plus en plus impliqués dans la gestion de l'organisme qui les emploie par le biais de leurs représentants, notamment. Nous considérons ce fait comme étant un véritable pas vers un développement coopératif, porteur de connaissance et de richesse. La place que le salarié algérien semble occuper est celle d'une ressource en pleine évolution.

Ainsi, suite à ce qui précède, nous affirmons les hypothèses posées, c'est-à-dire que le modèle partenarial est un modèle créateur de richesse pécuniaire mais aussi de richesse morale et de richesse intellectuelle, etc. régit par les principes de l'équité et de partage. Par ailleurs, la représentation des travailleurs au CA de la BDL ne constitue pas réellement une forme de régulation de conflits d'intérêt étant donné que l'avis du représentant seul ne suffit pas pour influencer le vote de la majorité des administrateurs en cas de désaccord.

Pour terminer, rappelons que ce travail ne constitue qu'un essai qui pourrait servir de première piste pour l'approche étudiée. Parmi les axes de recherche à privilégier, nous proposons d'effectuer une étude comparative entre la représentation des travailleurs au CA des banques algériennes, et pourquoi pas une comparaison entre banques nationales et banques étrangères dont le réseau ne cesse de s'élargir en Algérie. Ceci permettra de relever la spécificité de chaque banque quant à la représentation des travailleurs et, par conséquent, la véritable considération du salarié dans le système de gouvernance national.

## BIBLIOGRAPHIE

### ➤ Ouvrages

1. Aktouf, O., « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique* », Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987.
2. Angelier, J-P., « *Economie industrielle : Eléments de méthode* », Ed. Office des publications Universitaires, Alger, 1993 ;
3. Brancel, F., « *La gouvernance des entreprises* ». Ed. Economica, 1997 ;
4. Charreaux, G., « *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance, Théories et Fraits* », Ed. Economica, Paris, 1997.
5. De Coussergues, S. et Bourdeaux, G., « *Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie* », Dunod, Paris, 2010.
6. Derue, A. et Sauret, A., « *Intéressement, participation, actionnariat des salariés* », Editions LIAISONS, Paris, 2000.
7. Finet, A., « *Le gouvernement d'entreprise* », Ed. De Boeck Université, 2005. Disponible sur [books.google.com](http://books.google.com)
8. Jués, J-P., « *Gestion des ressources humaines : Principes et points clés* », Ellipses, Paris, 2002.
9. Koenig, G., « *Les théories de la firme* », Ed. Economica, Paris, 1998.
10. Levet, J-L., « *L'économie industrielle en évolution* », Ed. Economica, Paris, 2004.
11. Parrat, F., « *Le gouvernement d'entreprise* », Ed. Dunod, Paris, 2003.
12. Parrat, F., « *Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer* », Ed. Maxima, Paris, 1999.
13. Pérez, R., « *La gouvernance d'entreprise* », Ed. La Découverte, Paris, 2003 ;
14. Tournier. J-C., « *associer les salariés aux performances* », Editions d'Organisation, Paris, 2001.

### ➤ Revue, articles et communication

1. Alchian, A. A. et Demsetz, H., « *Production, Information Costs and Economic Organization* », The American Economic Review, vol. 62, N°5-1972, PP 777-795. <http://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777-795.pdf>.
2. Benhamou, S., « *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés* », La direction de l'information légale et administrative, N°27-2010, Paris.
3. Charreaux, G. et Desbrière. P., « *Gouvernance d'entreprise : valeur actionnariale contre valeur partenariale* », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2-1998, p. 57 – 88. <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/artfcs/012088.pdf>
4. Charreaux, G., « *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* », Université de Bourgogne, LEG (FARGO)-UMR 5118 Cahier du FARGO n° 1110402-2011 . <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1110402.pdf>
5. Charreaux, G., « *A la recherche de nouveaux fondement pour la finance et la gouvernance d'entreprise* », Université de Bourgogne, Finance Contrôle

- Stratégie – Volume 5, N° 3-2002, p. 5 – 68. <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/053068.pdf>.
6. Charreaux, G., « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Université de Bourgogne, Cahier du FARGO n° 1040101-2004. <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1040101.pdf>.
  7. Charreaux, G., « *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* », 2000. Disponible sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/001201.PDF>
  8. Demsetz, H., « *Toward a theory of property rights* », American Economic Review, vol 57, N°2- Mai 1967. PP 347-359  
[http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz\\_Property\\_Rights.pdf](http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec100C/Readings/Demsetz_Property_Rights.pdf).
  9. Desbrières, P., « *Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement d'entreprise* », 1997.
  10. Desbrières, P., « *La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise* », 1997.
  11. Furubotn, E. G. et Pejovich, S., « *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature* », Journal of Economic Literature, vol.10, N°4. <http://web.cenet.org.cn/upfile/100352-1972.pdf>.
  12. Hewit De Alcantara, C., « *Du bon usage du concept de gouvernance* », Revue Internationale des Sciences Sociales, N°15- Mars 1998.
  13. Ilmane, M-C., « *Les trois phases de développement du système bancaire et monétaire algérien* », 2010. Disponible sur:  
[http://www.cread.edu.dz/cinquante-ans/Communication\\_2012/ILMANE.pdf](http://www.cread.edu.dz/cinquante-ans/Communication_2012/ILMANE.pdf)
  14. Jensen, M-C. et Meckling, W-H., “ *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* ”, Journal of Financial Economics, 1976. <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
  15. Jones, R. et Habbard, P., « *La voix des salariés dans le gouvernement d'entreprise-une perspective syndicale* », 2005. Disponible sur [http://old.tuac.org/statemen/communiq/0512cgpaper\\_fr.pdf](http://old.tuac.org/statemen/communiq/0512cgpaper_fr.pdf)
  16. Kokoszka, V., « *Intégrer la gouvernance humaine: une nouvelle gestion des processus de décision* », Healthcare Executive N°44-2008. Disponible sur <http://www.epegon.eu/uploads/Pressbook/Health%20Care%20Executive%20FR.pdf>
  17. Louizi, G., « *Impact du conseil d'administration dans la gouvernance des banques tunisiennes* », 2006. Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2222-impact-du-conseil-dadministration-sur-la-performance-des-banques-tunisiennes/download>
  18. Mandiang, L., « *Réflexion au tour du concept de gouvernance* », CESTI, Dakar, 2008. [http://www.information-citoyenne.org/IMG/pdf/reflexions\\_autour\\_du\\_concept\\_de\\_gouvernance.pdf](http://www.information-citoyenne.org/IMG/pdf/reflexions_autour_du_concept_de_gouvernance.pdf).
  19. Marsal, C. et Bouaiss, K., « *les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art* », Finance Contrôle Stratégie – volume 12, n° 1- 2009, p. 93-126. Disponible sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/121126.pdf>
  20. Paye, O., « *La gouvernance : d'une notion polysémique à un concept politologique* »,

[http://dev.ulb.ac.be/droitpublic/fileadmin/telecharger/theme\\_1/contributions/P\\_AYE\\_Gouvernance.pdf](http://dev.ulb.ac.be/droitpublic/fileadmin/telecharger/theme_1/contributions/P_AYE_Gouvernance.pdf)

21. Richard, B. et Masmoudi, I., « *Crise financière et gouvernance des banques* », VSE : Vie & Sciences de l'Entreprise, Paris, N° 185-186, 2010, p. 172-186. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-172.htm>
22. Tezenas Du Montcel, H et Simon, Y., « *Théorie de la firme et réforme de l'entreprise* », Revue Economique, volume 28, N°3-1977, PP 321-351. [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1977\\_num\\_28\\_3\\_408326](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1977_num_28_3_408326) .
23. Thierry Poulain-Rehm, « *Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle* ». Disponible sur : <http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdf/pdf/poulain.pdf>
24. Toupane, T. R., « *La gouvernance : Evolution, approches théoriques et critiques du concept* », Seminarul Geografic "D. CANTEMIR" NR. 29 / 2009.
25. Verne, J-F., « *Le partage équitable de la valeur ajoutée* » un facteur de bonne gouvernance d'entreprise, La Revue des Sciences de Gestion, n°219-2006, p. 143-150. <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-143.htm>.
26. Zouari, D. et Ghorbal-Zouari, S., « *Privatisation, gouvernance de la banque et processus décisionnel : une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas de l'union internationale des banques* », International Journal of Business and Management Invention, Volume N°2, Issue 3, 2013, PP 75-91. Disponible sur [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)3/Version-1/K237591.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)3/Version-1/K237591.pdf).

#### ➤ **Mémoires et thèses**

1. Azikiou, I., (2008), « *Gouvernance des Entreprises, cas des banques publiques algériennes* », Mémoire, Sous la dir. de Ait Ikhlef Abdelghani, Ecole Supérieure de Banque, Alger.
2. Gharbi, M., (2009), « *Gouvernance en situation de crise : cas des banques tunisiennes* », Mémoire de Master, sous la dir. de M. Sarraj, Faculté de droit et des sciences économiques et politiques, Université de Sousse. Disponible sur [http://www.memoireonline.com/09/09/2685/m\\_Gouvernance-en-situation-de-crise-Cas-des-banques-tunisiennes2.html](http://www.memoireonline.com/09/09/2685/m_Gouvernance-en-situation-de-crise-Cas-des-banques-tunisiennes2.html)
3. Yahouchi, G., (2004), « *Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur e l'entreprise* », Thèse de doctorat, Université Montesquieu-Bordeaux IV.

#### ➤ **Rapport et documents divers**

1. Manuel du foncier.  
[http://www.hubrural.org/IMG/pdf/fao\\_manuel\\_foncier\\_vocabulaire\\_juridique.pdf](http://www.hubrural.org/IMG/pdf/fao_manuel_foncier_vocabulaire_juridique.pdf).
2. Jost, S., (Décembre 2004), « *La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE* », institut européen de l'université de Genève.
3. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (2006), « *Renforcement de la gouvernance des entreprises dans les établissements bancaires* », BRI, p. 4. Disponible sur <http://www.bis.org/publ/bcbs122fr.pdf>

4. Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, Edition 2012 , KPMG Algérie SPA, P9. Disponible sur <http://www.algeria.kpmg.com/fr/Documents/Guide%20banque.pdf>
5. Rapport annuel de la banque d'Algérie, (2011), « *Evolution économique et monétaire* ».

➤ **Textes réglementaires**

1. La loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation.
2. La loi N°90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit
3. Règlement N° 2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
4. Décision N° 11-01 du 3 février 2011 portant publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés en Algérie. Disponible sur : <http://www.joradp.dz/JO2000/2011/019/FP32.pdf>

➤ **Sites Internet :**

1. [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
2. [www.bis.org](http://www.bis.org)
3. [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
4. [www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com)
5. [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
6. [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
7. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
8. [www.persee.fr](http://www.persee.fr)
9. [http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf)
10. <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>
11. <http://www.mf.gov.dz/article/300/Grands-Dossiers/289/Le-March%C3%A9-boursier-alg%C3%A9rien.html>
12. <http://www.mf.gov.dz/article/300/Grands-Dossiers/288/R%C3%A9forme-du-march%C3%A9-financier.html>
13. <http://www.liberte-algerie.com/supplement-economique/priorite-ameliorer-la-gouvernance-bancaire-contribution-du-delegue-general-de-l-abef-148513>

## ANNEXE N°1

### Le cas de l'entreprise Lernout & Hauspie<sup>1</sup> :

L'entreprise belge (situé à Ypres) Lernout & Hauspie (L&H) a été créée en 1987 par Jo Lernout et Paul Hauspie qui prennent alors le pari de redynamiser l'économie flamande en misant sur le secteur des technologies. Parallèlement, huit investisseurs privés apportent un capital de 12 millions de francs belges. Entre 1987 et 1991, l'entreprise fabrique et installe les systèmes de *phone banking* de la bacob, de la CGER, de KB et de *Swit*, ainsi que le système d'enregistrement digital de la gendarmerie. Ces différents contrats attirent de nouveaux actionnaires.

En 1990, le gouvernement flamand accorde à l'entreprise un prêt sans intérêt de 50 millions de francs belges afin de financer un projet de recherche de menée en collaboration avec la firme américaine Dragon. L'entreprise réalise alors une augmentation de capital de 110 millions et la participation des actionnaires d'origine est ramenée à 72 à 32%.

Fin 1991, L&H décide de se concentrer sur le développement d'autres facettes du langage : conversion texte-parole, compression vocale et musicale, identification du locuteur.

En février 1992, Jo Lernout et Paul Hauspie, rachètent la majorité des parts pour un montant de 69 millions. En revanche, la GIMV (la société régionale d'investissement flamand) investit 100 millions en échange de 7318 parts, représentant 17 % du capital de l'entreprise. Simultanément, L&H fait une nouvelle augmentation de capital de 300 millions.

En octobre 1995, L&H est la première entreprise belge à entrer sur le Nasdaq; elle y est cotée à 11 dollars et cette opération amène 36 millions de dollars de nouveaux capitaux.

En septembre 1996, Gaston Bastiaens devient président des et CEO de L&H. il est chargé de s'occuper de la gestion courante. Entre 1997 et 1999, plusieurs accords de partenariat vont être passés, notamment avec Intel et Yahoo. début 2000, l'entreprise va acquérir Dictaphone (8 mars 2000) et Dragon (28 mars 2000). L'objectif de ces deux acquisitions est fondamentalement d'améliorer sa performance globale par un supplément d'efficacité et de pénétrer de nouveaux marchés.

Suite à ces acquisitions L&H va se structurer en trois *business units* :

- *Speech and language technologies and solutions* ;
- *Speech and language application* ;
- *Speech and language consulting and services*.

De plus l'entreprise s'adresse à une palette diversifiée de secteurs dont notamment les télécommunications, l'informatique et l'énergie.

En filigrane de tous les *business units* mis en évidence et des différents produits proposés, on peut se dire que le métier de L&H (c'est-à-dire ses compétences distinctives) vise fondamentalement à faciliter le travail humain en restaurant la primauté de la parole sur le clavier de l'ordinateur.

A partir du début de juillet 2000, les premières interrogations vont se porter sur les ventes en Corée du sud, du fait de leur augmentation très rapide. De fait, elles

---

<sup>1</sup> Finet, A., (2005), « *Le gouvernement d'entreprise* », Ed. De Boeck Université. Disponible sur [books.google.com](http://books.google.com).

représentent la moitié des ventes de l'entreprise pour les six premiers mois de l'année, tandis que les marchés américains et européens stagnent.

**Fin août 2000**, John Duerden remplace G. Bastiaens à la tête de L&H. le cours de bourse de l'action L&H est, à ce moment, de 30 dollars.

**En novembre 2000**, suite aux investigations de la SEC (*Security Exchange Commission*), le cours du titre est suspendu à 4, 1 dollars (en fait, l'action va continuer à être sur le marché *Over The Counter* au sein duquel les réglementations sont moins fortes que sur les marchés « classiques ». on découvre que L&H aurait gonflé artificiellement son chiffre d'affaires ; L&H a vendu à la fin de l'année 1998 une licence à chacune des quatre *Language Development Companies* situés à Singapour. Chaque licence a une valeur de 3 millions de dollars. Il s'avère en fait que ces LDC n'auraient payé que la moitié du prix des licences. De plus, quatre entreprises créées directement par Jo Lernout et Paul Hauspie. Enfin, parmi les clients des Singapour qui auraient payé les licences à L&H figurent des sociétés dont le *Flanders Language Valley* est actionnaire, ce dernier ayant été créé par Jo Lernout et Paul Hauspie.

J. Duerden admet que les fraudes ont été commises et qu'il convient donc de corriger les comptes des années 1998, 1999 et 2000. Paul Hauspie, Gaston Bastiaens et Nico Wallaert démissionnent de leurs fonctions.

L&H demande la mise sous concordat judiciaire en Belgique et, aux Etats Unis, celle de la protection de la loi des faillites.

**En décembre 2000**, L&H envisage de revendre ses activités de traduction et les divisions spécialisées dans les équipements. On constate que le chiffre d'affaires en Corée a été gonflé de 108 millions de dollars. Le tribunal de commerce d'Ypres refuse le concordat car le rapport de KPMG n'est toujours pas accessible et le plan de restructuration est inexistant.

Les objectifs fondamentaux de la direction sont alors de quatre ordres :

- Rétablir des comptes fiables ;
- Retenir le personnel ;
- Retenir les clients ;
- Reconstruire le groupe.

**Le 5 janvier 2001**, le tribunal de commerce d'Ypres accorde le concordat judiciaire mais impose des conditions strictes : l'entreprise est placée sous le contrôle d'un réviseur, d'un avocat et d'un spécialiste en informatique.

L'entreprise dispose d'un sursis de six mois pour rembourser ses créanciers.

**Le 16 janvier 2001**, Philippe Bodson devient le nouveau CEO ; John Duerden, suspecté de défendre les intérêts américains, quitte son poste d'administrateur.

**En février 2001**, L&H annonce que Mendez sera revendue avant le 30 juin ; une partie de cet argent est censé servir à rembourser les créanciers.

**En mars 2001**, Philippe Bodson annonce la démission de sept membres du comité de la direction et la convocation de l'assemblée générale pour le 27 avril. Jo Lernout quitte son poste de *Chief Technical Officer*. Ph. Bodson confirme aussi le licenciement de 1500 personnes prévu dans le plan de restructuration conçu préalablement par J. Dodson.

**Le 27 avril**, Ph. Bodson annonce que :

- La correction des revenus n'est pas de 277 millions de dollars mais de 373 millions ;
- Aucune offre n'a été faite pour Mendez ;
- L'urgence de la situation ne laisse pas suffisamment de marge pour un éventuel recentrage de des activités.

Les chiffres d'affaires corrigés pour 1998, 1999 et 2000 sont de l'ordre de 64 millions de dollars (au lieu de 133), 80 million (au lieu de 239) et 19 millions (au lieu de 163 sur le premier semestre 2000).

**Début mai**, Paul Hauspie, Jo Lernout et Nico Willaert sont incarcérés à la prison d'Ypres.

**Le 22mai**, Ph. Bodson annonce son plan de redressement ; il comprend deux options principales :

- Soit revendre les technologies et les compétences du groupe ;
- Soit les transférer dans une nouvelle société dont les créanciers de L&H seraient les actionnaires.

La solution la plus envisageable consisterait à créer une nouvelle société ; il suffirait alors de trouver un partenaire industriel en mesure d'apporter de l'argent pour relancer les activités. Cette nouvelle société emploierait 600 personnes sur 5350 employés actuels.

Ph. Bodson a également annoncé qu'il allait quitter L&H et que son Successeur était déjà choisi.

Par rapport à ces différents éléments, on peut se dire que l'entreprise ne doit pas faire face à des problèmes liés directement à son produit, qui apparaît, en tant que tel, original et réellement novateur. Les problèmes proviennent de pratiques illégales de la part des dirigeants qui ont gonflé artificiellement les résultats de leur entreprise ; de cette manière, la valorisation boursière de l'entreprise et, de ce fait, leurs avoirs personnels étaient fortement accrus.

L'ensemble des décisions à prendre étaient laissées aux mains d'un nombre limité de personnes. En effet, jusqu'en avril 2000, Jo Lernout et Paul Hauspie ont le droit d'élire la majorité du conseil d'administration (9 administrateurs sur 17) ; le contrôle des actions prises par les dirigeants semble donc de ce fait restreint. L&H a aussi profité du soutien important de personnalités politiques flamandes de premier ordre.

L'amplitude des problèmes intervenus au sein de L&H semble principalement due à un manque de contrôle de l'action des dirigeants. Ceux-ci, étant difficilement contrôlables, ont pu tirer ; à titre personnel, avantage de leur position. De plus, en avril 2001, Hauspie, Lernout et Willaert sont arrêtés et inculpés de faux en écriture.

L'arrivée de Philippe Bodson a été fortement médiatisée et semble être considérée comme l'élément central qui aurait pu garantir un éventuel redressement de l'entreprise. Dans le cas de l'arrivée de Ph. Bodson, le conseil d'administration a jugé plus opportun pour l'entreprise que le nouveau dirigeant soit une personne externe à l'entreprise car les avantages liés à cette nomination étaient supérieurs aux inconvénients. Ces avantages étaient de plusieurs ordres :

- Philippe Bodson avait déjà fait ses preuves au sein d'autres entreprises (par exemple, Tractebel). S'il réussissait sa mission, il améliorerait son capital réputationnel, alors qu'en cas d'échec, sa réputation n'en souffrirait toutefois que très modérément (étant donné le faible niveau de confiance encore accordé à l'entreprise) ;
- Il s'agit de personnalité de renom, largement reconnue pour sa compétence. Son nom est, en quelque sorte, une garantie pour les institutions susceptibles de financer le redressement de l'entreprise.
- Cette nomination devait permettre de briser les accords informels existant entre Jo Lernout et, P. Hauspie et Gaston Bastaens et ainsi de mettre fin à la position favorable des dirigeants.
- Cette nomination n'affecterait pas la motivation des dirigeants potentiels internes à l'entreprise ; les événements touchant l'entreprise et le manque de crédit accordé à

l'ancienne direction ayant déjà eu un effet fortement négatif sur le moral des membres du personnel.

De fait, lors de la nomination de Philippe Bodson, le cours en bourse de L&H gagne 102% sur le période de 5 jours qui suivent l'annonce.

Toutefois, **le 24 octobre 2001**, la faillite de L&H est définitivement prononcée ; au terme de neuf mois de redressement judiciaire, aucun repreneur n'ayant été trouvé. En dépit de la demande de d'une nouvelle mise sous concordat pour une durée de deux mois, la cour d'appel de Gand a estimé que les coûts de restructuration étaient trop élevés et que le maintien des activités de l'entreprise risquait d'entraîner des pertes considérables. De son côté, le tribunal d'Ypres a estimé que le plan de restructuration était une distorsion aux règles de fonctionnement du marché.

## ANNEXE N°2

### Les différentes voies de l'actionnariat salarié<sup>1</sup>

#### *Les opérations d'augmentation du capital*

Les salariés peuvent participer à une augmentation du capital qui leur est réservée, soit en investissant directement les fonds issus de la participation en actions de l'entreprise, soit dans le cadre d'un PEE. Cette augmentation peut se faire de manière directe par l'achat d'actions accompagné de l'ouverture d'un compte individuel ou de manière indirecte via l'achat des parts d'un FCPE. Ce fonds détiendra en commun, pour l'ensemble des souscripteurs, les actions de l'entreprise.

La décision d'une opération d'augmentation du capital est prise par l'assemblée générale (AG) des actionnaires qui autorise le conseil d'administration ou le directoire de l'entreprise à procéder, dans les limites d'un montant maximum. L'AG fixe aussi le prix de la souscription. Lorsque la souscription des actions est réalisée dans le cadre d'un PEE, les salariés peuvent bénéficier d'une décote maximale de 20 % par rapport à cette référence (ou 30 % en cas de conservation pendant dix ans). Aucune décote n'est prévue pour la souscription réalisée en utilisant la réserve de participation. Dans le cadre d'un PEE, le salarié peut bénéficier d'abondements de la part de son entreprise dans la limite du triple des versements effectués sur le PEE. Dans le cadre d'un PEE ou par conversion de la participation, les avantages fiscaux sont ceux du PEE ou de la participation. L'abondement et les plus-values de cessions sont également exonérés d'impôt. En revanche, les dividendes perçus sont imposables, sauf s'ils sont touchés par le fonds et réinvestis.

#### *L'acquisition d'actions existantes de l'entreprise*

Les salariés peuvent obtenir des actions précédemment acquises sur un marché, qui ont été détenues par un ou plusieurs actionnaires ou rachetées par la société en vue de leur cession aux salariés (dans la limite de 10 % de son capital). Le calcul du prix des actions est différent selon l'origine des titres. Si les titres sont rachetés par l'entreprise en vue de les céder aux adhérents du PEE, le prix de cession peut être calculé selon les mêmes dispositions que pour une augmentation de capital. Le salarié peut bénéficier de la même contribution financière de la part de son employeur et d'avantages fiscaux.

Les salariés peuvent aussi acquérir des actions dans le cadre d'une participation à la reprise de leur entreprise : la loi du 30 décembre 2006 a créé un dispositif permettant (à tous les salariés) l'affectation des sommes versées sur un PEE ou un FCPE dédié à une opération de rachat de l'entreprise par ses salariés. La loi fixe un nombre minimum pour participer à ce type d'opération : soit au moins 15 salariés ou au moins 30 % des salariés si les effectifs de l'entreprise n'excèdent pas 50 salariés.

#### *L'attribution d'actions gratuites par l'entreprise*

Une entreprise (SA ou société en commandite par actions, cotée ou non), sous l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires, peut attribuer des actions gratuites à l'ensemble de ses salariés ou à certaines catégories d'entre eux et à ses mandataires sociaux. Le pourcentage maximal du capital social de l'entreprise pouvant être attribué est fixé à 10 %. Ces actions peuvent être placées dans un PEE (mais elles sont alors bloquées au moins pendant cinq ans) et dans ce cas les

---

<sup>1</sup> Benhamou. S, (2010), « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », Paris, La direction de l'information légale et administrative, N°27-2010, P42-43.

avantages fiscaux liés à ce plan s'appliquent. Sinon, les plus-values liées à l'acquisition sont soumises à l'imposition.

*L'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (plans de stock-options)*

Les SA ou sociétés en commandite par actions, cotées ou non, peuvent consentir des options de souscription ou d'achat d'actions pour l'ensemble ou certains de leurs salariés. Les options s'intègrent dans un contrat (les modalités de l'exercice, prix d'exercice, durée de la validité...) entre la société et les salariés pour lesquels elle consent les options. L'exercice d'options de souscription entraîne une augmentation du capital et de nouvelles actions sont créées au fur et à mesure de la levée des options. Le prix de souscription est donc calculé de la même manière que le prix d'émission des actions émises en cas d'augmentation de capital réservées aux salariés. Dans le cas des options d'achat d'actions, l'entreprise doit acheter au préalable les actions qui pourraient être acquises par les salariés qui lèveraient leurs options. La référence est donc le cours de la Bourse ou le prix moyen d'achat des actions par la société. Le prix d'exercice ne peut être inférieur à 80 % de cette référence. La fiscalité s'applique aux options sur deux niveaux : sur la plus-value d'acquisition et sur la plus-value de cession lors de la revente des actions. Lorsque les actions sont levées grâce à des fonds bloqués dans un PEE, elles sont comptabilisées comme de l'actionnariat salarié.

*La participation des salariés à la privatisation de l'entreprise*

Les salariés d'une entreprise publique ou nationalisée peuvent détenir des parts de leur société lors d'une opération de privatisation. Les actions sont alors vendues par l'état à certains investisseurs et/ou au public et dans certains cas, une partie des actions est réservée aux salariés (par l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites). Les salariés peuvent bénéficier d'avantages fiscaux et des abondements de leur entreprise si les actions acquises sont affectées dans un PEE, ainsi que des autres avantages affiliés à ce plan. Dans le cas contraire, lors de la revente de leurs actions, les dividendes et les plus-values sont imposables.

### ANNEXE N° 3 : GUIDE D'ENTRETIEN<sup>1</sup>

<b>Axes de recherche</b>	<b>N°</b>	<b>Questions</b>	<b>Objectifs</b>
<b>Présentation du RT</b>	1	Comment le représentant des travailleurs (RT) est-il élu ?	Pour savoir est ce que ce sont les travailleurs qui l'ont élu.
	2	Ya-t-il des critères spécifiques à remplir pour être élu ?	Pour savoir est ce que le représentant est choisi pour ses compétences intellectuelles ou juste pour ses compétences à revendiquer et à négocier.
	3	Lors des réunions au CA, est ce que le RT a le droit de vote sur toutes les questions traitées ?	Pour savoir est ce qu'on accorde au RT le même droit de vote que les autres administrateurs.
<b>Son rôle et son influence réelle dans le CA</b>	4	Quel est le rôle du RT au CA ?	Pour savoir est ce qu'il est actif ou passif.
	5	Arrive-t-il à orienter les décisions en sa faveur ?	Pour déterminer le pouvoir d'influence du RT dans le CA.
	6	Sur une échelle de 1 à 10, à combien s'élève le pouvoir du RT dans le CA ?	
<b>Détermination des formes de participation réalisées</b>	7	Est-ce que les travailleurs perçoivent une part des bénéfices réalisés ?	Pour savoir est ce que les travailleurs participent aux résultats.
	8	Comment peut-on appeler cette forme de participation ?	
	9	Ya-t-il des salariés qui détiennent des actions de votre entreprise ?	Pour savoir est ce qu'il ya de l'actionariat salariés.
<b>Appréciation de la participation des travailleurs</b>	10	Qu'évoque en vous l'expression « participation des travailleurs à la gouvernance bancaire » ?	Pour savoir ce qu'il entend par gouvernance et participation des travailleurs.
	11	Est-ce que les travailleurs participent à la gouvernance ?	Pour savoir à quel niveau de l'entreprise nous pouvons dire que les salariés participent à la gouvernance.

<sup>1</sup> Elaboré par nos soins.

	12	Est-ce que le RT suffit pour réguler les conflits d'intérêts existants entre employeurs/employés ?	Pour savoir est ce que c'est parmi les missions qu'il remplit au CA.
	13	Voyez-vous un intérêt général dans l'amélioration de la représentation des travailleurs dans le CA ?	Pour savoir comment est-il possible d'améliorer la participation des travailleurs ?
	14	Constatez-vous qu'avec cette représentation, le travailleur est considéré comme ressource ?	Pour connaître la valeur donnée au travailleur.

## TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABRÉVIATIONS ESSENTIELLES.....	III
SOMMAIRE .....	IV
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1

### CHAPITRE 1

#### CADRE CONCEPTUEL, THÉORIES DE LA GOUVERNANCE ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE

Introduction .....	5
SECTION 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE.....	5
1.1- Aperçu historique du concept de gouvernance.....	5
1.2- Définitions du concept de gouvernance.....	6
1.3- Caractéristique du concept de gouvernance.....	7
SECTION 2 : ESSAI D'ANALYSE DE LA LITTERATURE.....	8
2.1- Origine de la gouvernance d'entreprise.....	8
2.1.1 Le passage de la firme capitaliste à la firme managériale .....	8
2.1.2 L'émergence de nouvelles catégories d'actionnaires.....	10
2.1.3 Analyse des actions des actionnaires.....	10
2.2- Approche théorique de la gouvernance d'entreprise.....	11
2.2.1- L'approche contractuelle.....	11
2.2.1.1- Les principales théories de la gouvernance d'entreprise.....	12
a) La théorie des droits de propriété .....	12
b) La théorie de l'agence.....	14
c) La théorie des coûts de transaction.....	16
2.2.1.2- Les modèles contractuels de la gouvernance d'entreprise.....	17
a) Le modèle actionnarial.....	17
b) Le modèle partenarial.....	18
2.2.2- L'approche cognitive.....	22
2.2.2-1. Les principales théories de la gouvernance .....	22
2.2.2-2. Le modèle cognitif.....	24
2.2.3- Synthèse des théories de la gouvernance.....	25
2.2.4- Pratique internationale du système de gouvernement d'entreprise.....	25
SECTION 3 : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE.....	27
2.1- Aperçu sur la gouvernance de l'entreprise bancaire.....	27
2.2- Les mécanismes de la gouvernance bancaire.....	27
2.2.1- Le mécanisme interne : Le Conseil d'Administration.....	28
2.2.1.1- Le rôle du Conseil d'Administration dans la banque.....	29
2.2.1.2- La taille du Conseil d'Administration.....	29

2.2.1.3- La composition du Conseil d'Administration.....	30
2.2.2- Le mécanisme externe : La réglementation prudentielle.....	30
2.2.3- La relation entre les mécanismes de gouvernance.....	31
Conclusion .....	33

## CHAPITRE 2

### LA PARTICIPATION DES SALARIÉS À LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction.....	34
SECTION 1 : LE FACTEUR HUMAIN ET L'ENTREPRISE .....	34
1.1- Aperçu des évolutions des conceptions managériales.....	35
1.2- Les conséquences de l'évolution des conceptions managerielle.....	36
SECTION 2 : LE SALARIE ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	37
2.1- Les salariés, composante du système de GE.....	37
2.1.1- Les effets de l'émergence du nouveau référentiel de gouvernance.....	37
2.1.1.1- La reconsidération du rôle prépondérant du capital humain.....	38
2.1.1.2- La maximisation de la valeur totale de la firme.....	39
2.1.2- Identification d'une relation entre les salariés et la firme.....	39
2.2- Les modalités de participation des salariés dans l'entreprise.....	40
2.2.1- La participation aux résultats de l'entreprise.....	40
2.2.1.1- L'intéressement.....	40
2.2.1.2- La participation.....	41
2.2.1.3- L'option d'achat d'action ou stock-option.....	41
2.2.1.4- Le plan d'épargne salariale ou d'entreprise .....	43
2.2.2- L'information et la consultation des salariés.....	43
2.2.2.1- Le Comité d'Entreprise.....	43
2.2.2.2- Les délégués du personnel .....	44
2.2.3 La participation à la décision stratégique.....	45
2.3- La contribution des formes de participation à la GE.....	46
2.3.1- La contribution de la participation financière.....	46
2.3.2- La contribution de la participation décisionnelle.....	48
SECTION 3 : LE FACTEUR HUMAIN EN ALGERIE.....	48
3.1- La considération juridique du travailleur en Algérie.....	48
3.1.1- Droits des travailleurs.....	49
3.1.2- Obligations des travailleurs.....	49
3.1.3- Relation individuelle de travail.....	50
3.1.3.1- Le recrutement.....	50
3.1.3.2- Le contrat de travail.....	50
3.1.4- La rémunération du travail.....	50
3.1.5- La formation et la promotion des employés.....	51
3.2- La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise.....	51
3.2.1- La participation aux résultats.....	52
3.2.2- La participation à la prise de décision.....	52
3.2.2.1- Les attributions du Comité de Participation.....	52

3.2.2.2-	Mode d'élection des délégués du personnel.....	53
3.2.2.3-	Répartition et fonctionnement des organes de participation.....	54
a)	La répartition des délégués du personnel.....	54
b)	Le fonctionnement du comité de participation.....	54
Conclusion	.....	55

### CHAPITRE 3

## LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET LA PARTICIPATION DES SALARIÉS DU SYSTÈME BANCAIRE EN ALGÉRIE

Introduction	.....	56
SECTION 1 : PRÉSENTATION DU SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN.....		56
1.1 Aperçu de l'évolution du système bancaire algérien.....		56
1.1.1- Le système bancaire national.....		57
1.1.1.1- La phase de nationalisation du système bancaire algérien entre 1962 et 1970.....		57
1.1.1.2- La phase de planification de l'économie entre 1970 et 1988.....		57
1.1.1.3- La libéralisation du système bancaire algérien de 1990 à nos jours.....		58
a) Les banques publiques.....		59
b) Les banques privées.....		59
1.2- Évolution de quelques indicateurs de l'activité bancaire	.....	59
1.2.1- L'intermédiation bancaire.....		60
1.2.2- Les ressources collectées.....		60
1.2.3- Les crédits distribués.....		60
1.3- Le système de gouvernance de l'Algérie.....		60
SECTION 2 : LA GOUVERNANCE DES BANQUES EN ALGÉRIE.....		61
2.1- Construction du cadre législatif et réglementaire	.....	62
2.2- Les acteurs de la gouvernance des banques en Algérie.....		62
2.2.1- Le conseil d'administration.....		63
2.2.2- Le comité d'audit.....		63
2.3- Le modèle de gouvernance des banques en Algérie.....		64
SECTION 3 : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....		65
3.1- La méthode de recherche.....		65
3.1.1- Le choix de l'échantillon.....		65
3.1.2- Le choix de la méthode de collecte de données.....		65
3.1.3- La population interrogée.....		66
3.1.4- Le déroulement de l'enquête.....		66
3.2- Présentation de la BDL.....		66
3.2.1- Aperçu historique.....		66
3.2.1- La BDL, aujourd'hui.....		67
3.3- Recueil et analyse des résultats obtenus.....		67
3.3.1- Présentation du représentant des travailleurs.....		67
3.3.2- Le rôle et l'influence du représentant des travailleurs au CA.....		67
3.3.3- Les formes de participation accordées aux salariés.....		68

3.3.4- La place du représentant des travailleurs dans la gouvernance bancaire..	68
Conclusion.....	69
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	70
BIBLIOGRAPHIE.....	72
ANNEXE N°1.....	76
ANNEXE N°2.....	80
ANNEXE N°3.....	82
LISTE DES TABLEAUX.....	84
TABLE DES MATIÈRES.....	85

## RÉSUMÉ

Ce travail est une tentative de compréhension du fonctionnement du mécanisme de gouvernance au sein de l'entreprise, plus précisément de l'entreprise bancaire. Cette dernière s'avère, de par la sensibilité particulière de son activité, être l'espace par excellence où l'ensemble des participants devraient concerter leur implication dans le but de créer un climat de prise de décision équilibré à l'abri de tout abus de quelque nature que ce soit. Parmi les participants, le salarié s'avère être l'acteur le plus important pourtant le moins consulté dans les questions de gouvernance. En Algérie, cette problématique semble se manifester de manière encore plus sévère. Considéré comme l'élément consultatif de second plan, le salarié de la banque algérienne, à défaut d'imposer sa volonté, doit sans cesse lutter pour se faire entendre. Ceci ne passe pas sans heurts à l'équilibre et au bon fonctionnement du système dans son ensemble. Par conséquent, il s'avère légitime de s'interroger sur l'importance mais aussi et surtout sur la manière dont le salarié participe à la gouvernance à travers notamment l'organe de direction qui est le Conseil d'Administration.

**MOTS-CLÉS :** Gouvernance ; Entreprise ; Banque ; Salarié.