

**Gouvernance d'entreprises et performances : Cas des Entreprises  
Publiques Algériennes**  
**Corporate governance and performance: Case of Algerian state owned  
companies**

**SEHABA Fatima<sup>1</sup>, SAADAOUI Mohamed<sup>2</sup>, LAHLOU Chérif<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Laboratoire LAREGE, Université d'Oran 2(Algérie), [fatima.sehaba@yahoo.fr](mailto:fatima.sehaba@yahoo.fr)

<sup>2</sup>Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie Alger (Algérie), [m.saadaoui@ensa.dz](mailto:m.saadaoui@ensa.dz)

<sup>3</sup>Laboratoire LAREGE, Université d'Oran 2(Algérie), [cherif.lahlou@gmail.com](mailto:cherif.lahlou@gmail.com)

Reçu le : 22/11/2021

Accepté le : 14/03/2022

**Résumé:**

*L'efficacité de la gouvernance d'entreprise peut être appréhendée à travers les caractéristiques du conseil d'administration. L'objectif de ce travail de recherche est de tester si les caractéristiques du conseil d'administration peuvent influencer la performance des entreprises publiques algériennes. Pour ce faire, nous avons adopté une approche économétrique à l'aide des tests statistiques pour faciliter la compréhension de la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance et tester la signification des variables. Nous avons exploité des données extraites d'un échantillon de 7 entreprises publiques pendant la période (2014-2018). Les cinq variables que sont la taille, le nombre de réunions, la durée des réunions, le cumul de fonctions et la rémunération du dirigeant, ont été utilisées pour quantifier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance. Les mesures de performance économique et financière retenues dans la réalisation des tests statistiques sont les ratios Return On Assets et Return On Equity. Les résultats des tests de corrélation ne relèvent pas de relation significative entre les variables explicatives et la performance financière. Par contre, le cumul de fonction présente un faible impact sur la performance économique.*

**Mots Clés:** *Gouvernance d'entreprise, Performance des entreprises publiques, Analyse de la variance*

**Jel Classification Codes :** *L32, G34, C13*

**Abstract:**

*The effectiveness of corporate governance can be understood through the characteristics of the board of directors. The objective of this research work is to test whether the characteristics of the board of directors can influence the performance of Algerian state owned companies. To do this, we adopted an econometric approach using statistical tests to facilitate understanding of the variables. We used data extracted from a sample of 7 state owned companies during the period (2014-2018). The five variables of size, number of meetings, duration of meetings, multiple functions and executive compensation were used to quantify the impact of the characteristics of the board of directors on performance. The*

---

<sup>1</sup> Auteure correspondant: SEHABA Fatima, [fatima.sehaba@yahoo.fr](mailto:fatima.sehaba@yahoo.fr)

*economic and financial performance measures used in carrying out the statistical tests are the Return On Assets and Return On Equity ratios. This research work studies the relationship between the board of directors and the economic and financial performance of Algerian state owned companies. The results of the correlation tests do not reveal a significant relationship between the explanatory variables and financial performance. On the other hand, the combination of functions has a low impact on economic performance.*

**Keywords : (max 5 words) : Corporategovernance; Performance of state ownedcompanies, Analysis of variance.**

**Jel Classification Codes : L32, G34, C13**

## **1. Introduction:**

Marquées par un grand nombre de scandales financiers et de défaillances de plusieurs grandes entreprises tel que VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, les années 90 ont consacré la notion de gouvernance d'entreprise en la plaçant au centre des débats actuels. La faiblesse des mécanismes de gouvernance, l'opportunisme des dirigeants et l'adoption de stratégies destructrices de valeur étaient les principales causes des défaillances au sein de ces entreprises. (CHATRLIN & TREBUCQ, 2003, p. 77). Ainsi que le recours à des mécanismes adéquats s'est avérée indispensable pour réduire les coûts d'agence et avoir une gouvernance efficace qui permet de diminuer le risque d'investissement. (ANDRE & SCHIEHLL, p. 166). La littérature révèle une association entre la gouvernance et la performance des entreprises ainsi qu'une multitude de travaux de recherche au cours des dernières années et de nombreux chercheurs ont étudié les déterminants d'une gouvernance efficiente. Les différents résultats montrent que l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance demeure une question empirique à explorer. L'ambiguïté, tant théorique qu'empirique, nous a incités à éclaircir cette association pour le cas Algérien.

Basée sur un échantillon d'entreprises algériennes, notre étude tentera de déterminer l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance. Nous avons testé l'effet des cinq variables du conseil d'administration (la taille du conseil d'administration, le cumul de fonction, la fréquence des réunions, la durée des réunions, la rémunération du dirigeant) sur deux types de performance (financière et économique). Les caractéristiques du conseil d'administration influencent-elles la performance économique et financière des entreprises publiques algériennes ? ».

## **2. Revues de littératures et résultats empiriques**

La littérature abonde des travaux qui ont essayé de tester l'effet de la gouvernance sur la performance et la plupart de ces travaux ont montré que la gouvernance a un effet significatif sur la performance de l'entreprise et sur sa valeur sur le marché.

**Tableau N°1. Synthèse des principales recherches empiriques sur le lien gouvernance – performance**

| Référence  | Echantillon                         | Mesures de performance  |
|--|-------------------------------------|---|
| Drobetz et al (2003)   | 253 firmes Allemandes               | Dividend Yields, Price Earnings and MTBV                            |
| Gompers et al (2003) Q de Tobin, Net profit Margin, ROE and Sales Growth | 1500 firmes Américaines (1990-1998) | Q de Tobin, Net profit Margin, ROE and Sales Growth                 |
| Thomsen et al (2005)   | 489 firmes Américaines              | Q de Tobin et ROA   |
| Minguez et Ugedo (2007)  | 95 firmes Espagnoles                | Q de Tobin  |
| Kapopoulos et Lazaretou (2007)   | 175 firmes Grecques                 | Q de Tobin et Taux de rendement                                     |
| Krivogorsky (2006)   | 87 firmes Européennes               | MTB, ROE et ROA   |
| Krivogorsky (2006)   | 87 firmes Européennes               | MTB, ROE et ROA   |
| Rao et al (1995)   | 459 firmes canadiennes              | ROE et ROA  |
| Gregg et al (1993)   | 288 firmes Anglaises                | ROE   |
| Rogers et al (2007)  | 176 firmes Brésiliennes             | Q de Tobin  |
| Shleifer et Vishny (1998)  | 371 firmes Américaines              | Q de Tobin  |
| Black et al (2003)   | 526 firmes Coréennes                | Q de Tobin, Market/Book, Market/Sales and Debt/Equity               |
| Brown et al (2004)   | 2327 firmes Américaines             | Q de Tobin, ROE, Dividend Yield, Net Profit Margin and Sales Growth |
| Anderson et Reeb (2003)  | 500 firmes Américaines              | Q de Tobin  |
| Miguel et al (2001)  | 135 firmes Espagnoles               | Q de Tobin  |
| Suntraruk (2009)   | 76 firmes Thaïlandaises             | ROA et Q de Tobin   |
| Tam, et al (2007)  | Malaysia                            | Q de Tobin  |
| Haniffa et Hudaib (2006)   | 347 firmes Malisiennes              | Q de Tobin et ROA   |
| Wang, et al (2007)   | Taiwan                              | ROA   |
| Schmid et Zimmermann (2008)  | Firmes Swiss                        | Q de Tobin  |
| Lazarides et al (2009)   | 60 firmes Grecques                  | Q de Tobin et ROA   |
| Guest, Paul M. (2009)  | 2747 firmes U.K                     | Q de Tobin et la rentabilité  |
| Chang (2003)   | 419 firmes Coréennes                | Q de Tobin et taux de rendement                                     |

**Source :** Tableau réalisé à partir de la thèse de Louizi A., « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2011.

Le conseil d'administration représente l'organe collégial central de gestion des entreprises. Il détermine les orientations stratégiques et veille à sa mise en œuvre. La théorie des organisations décrit bien le rôle du conseil d'administration : « l'organe de gestion et de discipline des dirigeants, un élément indissociable de l'élaboration de la stratégie à suivre par l'entreprise ». (Charreaux, G, 1997 p143).

Le conseil d'administration doit avoir l'autorité et le pouvoir de contrôler, d'imposer des sanctions et d'établir des règles qui régissent la fonction d'audit. Il est considéré comme la première « ligne de défense » contre les dirigeants qui agissent à l'encontre des intérêts des actionnaires.

Pour Charreaux, « la taille, la composition, le fonctionnement et le rôle des conseils d'administration varient sensiblement notamment en fonction des stratégies suivies ou de l'incertitude de l'environnement ». La taille des conseils d'administration a un impact sur la performance de l'entreprise. La composition du conseil joue également un rôle important. Le fonctionnement réfère à toute règle assurant ainsi le bon déroulement des séances, la fréquence des réunions...etc. Ainsi l'arme ultime du conseil envers son dirigeant demeure la rémunération. (GUINDON, 2006, p2).

Les études relatives aux caractéristiques du conseil d'administration ont traité, en général, de la taille du conseil, de la fraction des administrateurs externes, de la séparation des fonctions du dirigeant et du président du conseil d'administration, des réunions du conseil et des comités au sein de cet organe. (SEHABA & LAHLOU, p. 4)

### **2.1 Taille du conseil d'administration (CA) et performance d'entreprise :**

La taille du conseil d'administration est appréciée par le nombre des administrateurs qui le compose. La législation algérienne limite la taille du CA entre trois et douze membres. L'efficacité du conseil d'administration dépend de son fonctionnement mais aussi de la variété de ses membres pour assurer la réussite de l'entreprise. La recherche d'une corrélation entre la taille du conseil et la performance a suscité de nombreuses études. Les résultats de ces études sont controversés. Certaines montrent que la taille du conseil améliore la performance de l'entreprise (Brown et Caylor (2004), Laurence Godard (2000), Pearce et Zahra, 1992 et Eisenberg et al (1998), Link et al (2006)). Cependant, d'autres plaident en faveur de l'existence d'une relation négative (Yemack (1996), Pichard-Stamford (1998), Lipton et Lorsch (1992), Jenson (1993), Bhagat et Black (2001), Andres et al (2005), Guest (2009)). Enfin un dernier courant confirme l'existence d'une relation neutre entre les deux variables (Godard (1999), Beiner et al (2003), Bonn et al (2004) et Wintoki (2007)).

## 2.2 Réunions du CA et performance d'entreprise

La fréquence des réunions du conseil d'administration permet une meilleure communication entre le dirigeant et les administrateurs, conduit à une convergence des intérêts entre dirigeants et actionnaires et contribue à améliorer la performance de l'entreprise. La tenue des réunions se fait sur convocations du président du conseil d'administration. La législation algérienne impose 6 réunions par an mais le conseil d'administration doit se réunir aussi souvent qu'il le juge convenable ou que l'intérêt de l'entreprise l'exige (BARRUET Clara, p. 53). Le tableau N°2 résume les principales recherches. Sachant que la réalité s'oppose à certaines études dans la mesure où les réunions du CA ne sont pas nécessairement consacrées au but de contrôler la gestion de l'entreprise mais seront juste gaspillées dans des tâches de routines.

**Tableau N°2. Relation entre La fréquence des réunions du CA et la performance d'entreprise**

| Auteurs                                       | Résultats de recherches   |
|---|---|
| (Jensen, 1993)                                | L'optimisation des nombres de réunions du CA sera efficiente pour l'entreprise dans le sens qu'elle minimise les coûts d'agence engendrés par les jetons de présence, les frais de transport. |
| (Vafeas, 1999)                                | Les réunions fréquentes du CA améliorent la performance de l'entreprise   |
| Lipton et Lorsh (1992) et Conger et al (1998) | La durée des réunions constitue un facteur important dans l'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration.   |
| Godard et al. (2004)                          | Affirment que l'accroissement du nombre des réunions du conseil impact positivement la performance financière de l'entreprise.  |
| Pitol-Belin (1984)                            | Le nombre réduit des réunions diminue l'efficacité du conseil d'administration.   |

## 2.3 Dualité du CA et performance d'entreprise

L'indépendance du conseil d'administration ne constitue pas le seul moteur de son efficacité. D'autres caractéristiques du conseil dont l'efficacité ne sont pas sans incidence sur la performance de l'entreprise. En particulier la performance de l'entreprise peut s'expliquer par le cumul de fonctions de décision et de contrôle. En effet, les résultats de certaines études ont

pu affirmer la théorie de stewardship et ont montré que la dualité améliore la performance de l'entreprise (Sridharan et Marsinko(1997), Godard et Schatt (2000), Weir et al. (2002)). D'autres recherches confirment la théorie de l'agence et concluent un avantage en faveur de la séparation des fonctions du président du conseil et du directeur général (McKnight et Mira (2003), Carapeto et al (2005), Kaymak&Bektas (2008), Bhagat et Bolton (2008), Sarkar et al. (2009)). Un dernier courant plaide en faveur de l'absence d'une relation entre la dualité et la performance de l'entreprise (Liang et Li (1999), Ndonzuau (2000), Elsayed (2007), Lin & al. (2009)).

## **2.4 Les caractéristiques du dirigeant et performance d'entreprise**

La rémunération du dirigeant est considérée comme un mécanisme de gouvernance qui permet d'aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires. Défini par le conseil d'administration, plus la rémunération est importante plus l'influence du dirigeant sur son conseil d'administration est forte. Les résultats de certaines études ont montré qu'il n'existe pas de relation entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise (Leonard (1990), Andjelkobic et al (2000), Collins (2001) et Coles (2001), Shields et al (2003), Frey (2003)), d'autres recherches concluent une relation très atténuée entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise (Jensen et Murphy (1990), Gregg et al (1993), Pige (1997), Jog et Dutta ( 2004 )).

## **3. Méthodologie et données utilisées**

Notre analyse va s'attacher à saisir l'impact des variables de la gouvernance sur les variables de la performance financière et économique, en supprimant statistiquement l'effet indirect de la covariable « variables de contrôle » ratio d'endettement et la taille de l'entreprise qui ont un impact présumé sur la relation initiale et en utilisant des tests statistiques bilatéraux et coefficient de corrélation linéaire partielle (Analyse bi variée). L'étude porte sur un échantillon de 7 entreprises publiques, sur la période 2014-2018. L'échantillon couvre des entreprises appartenant à trois secteurs : le secteur industriel, le secteur commercial et le secteur des services. Il est constitué des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire. Le tableau N° 3 regroupe les entreprises de notre échantillon.

**Tableau N° 3 : la présentation de l'échantillon**

| ENTREPRISES    | FORME JURIDIQUE | ANNEE DE CREATION | ACTIVITE PRINCIPALE                       | CAPITAL SOCIAL   | SIEGE SOCIAL  |
|----------------|-----------------|-------------------|---|------------------|---|
| CMA            | EPE/SPA         | 1976              | Construction de matériels agricoles       | 2 785 470 000 DA | Boulevard Messali Hadj<br>22000 Sidi Bel Abbès                          |
| CODENCO        | SPA             | 2013              | Bâtiment                                  | 50 000 000 DA    | Cite des roses (ex tazgharit)<br>imamaTlemcen                           |
| CONSTRUCTOUEST | SPA             | 1975              | Bâtiment                                  | 100 000 000 DA   | Immeuble ENRI<br>(Ex:SOMERI), Rond Point<br>ENSEP, route d'EsSenia Oran |
| OMEBAT         | SPA             | 2013              | Bâtiment                                  | 100 000 000 DA   | 9 Route Djellat Habib Oran  |
| PMA            | SPA             | 1998              | Commercialisation d'équipements agricoles | 4 692 484 000 DA | 16, rue Arab Si Ahmed<br>BP 20<br>16029 Birkhadem Alger                 |
| SOBATI         | SPA             | 2014              | Bâtiment                                  | 100 000 000 DA   | Rue des Fidahs Hasnaoui Said<br>32000 El Bayadh                         |
| WEST MOD'S     | SPA             | 1998              | Textile et habillement                    | 60 000 000 DA    | 46, rue Abdellilah Sid Ahmed<br>Médion Oran                             |

Cette étude nous permet de répondre aux hypothèses formulées sur le lien entre la gouvernance et la performance des entreprises publiques en Algérie. Pour clarifier notre démarche, le cadre conceptuel de l'étude comporte deux niveaux de facteurs explicatifs de performance de l'entreprise. Tableau N° 4 présente l'ensemble des variables explicatives et à expliquer.

Tableau N° 4: Récapitulatif des variables actifs

| Variable à expliquer : Indices de Performance  | Variables explicatives . Gouvernance  | Libellé | Définition   | Résultats attendus               |
|--|---|---------|--|----------------------------------|
| (a) La performance économique ROA (Return On Assets)<br>(b) La performance financière ROE (Return On Equity) | 1. Taille   | TAIL.   | Permettant de déterminer le nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration  | Relation Positive (+)<br>Forte   |
|  | 2. Réunions   | REU.    | Nous renseigne sur le nombre de réunions du conseil d'administration par année.  | Relation Positive (+)<br>Moyenne |
|  | 3. Dualité  | CUM.    | Elle concerne le CUMUL de fonction de DG et PCA. Variable qualitative qui prend la valeur 1 s'il y a dualité et 0 dans le cas contraire. | Relation Neutre<br>Faible        |
|  | 4. Durée  | DUR.    | Permettant de déterminer la durée des réunions (heures).   | Positive (+)<br>Forte            |
|  | 5. Rémunération   | REM.    | Variante déterminant la rémunération du dirigeant.   | Positive (+) très forte          |
|  | Les variables de contrôle sont les variables susceptibles d'avoir un effet significatif sur la performance.<br>ENDETT = dette LT/Actif total - P. André et E. Schiehl (2004), P. Andres, V. Azofra et F. Lopez (2005), Hergli et al (2007). La taille de l'Entreprise (SIZE) = log( actif total) - Black , Jang&kim. (2003) |         |  |                                  |

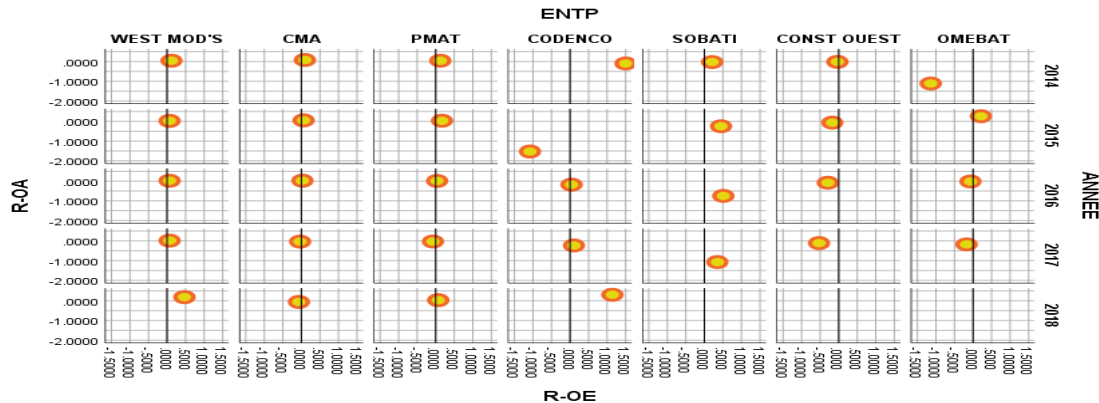
#### 4. Résultats et discussion

L'idée de base de Q de Tobin est la suivante : l'entrepreneur investit dans de nouveaux projets si le marché les valorise au-delà de ce qu'ils ont coûté. L'investissement est rentable tant que l'accroissement de la valeur de la firme reste supérieur à son coût. Le Q de Tobin présente néanmoins un inconvénient majeur : il n'est calculable que pour les entreprises cotées.

Le résultat de Q de Tobin



Figure n°1 : La présentation graphique de type matricielle de l'évolution des indices de performance



La figure ci-dessus nous montre les résultats obtenus par les entreprises étudiées. Il ressort clairement que leurs performances ne sont pas à un niveau qui leur permet un accroissement de leurs valeurs.

N.B : Toutes ces entreprises ne sont pas cotées. Le calcul a été fait juste pour avoir une appréciation de leurs situations

#### 4.1. Statistiques descriptives

L'analyse des statistiques descriptives permet de s'assurer un certain niveau de confiance dans les résultats de l'étude empirique. Effectivement, un échantillon varié plus permet de mieux représenter le phénomène étudié.

Tableau N°5. Statistiques descriptives des variables de la performance

| Variabes performance | Moyenne   | Ecart type | Minimum | Maximum |
|----------------------|-----------|------------|---------|---------|
| R-OE                 | 0.068828  | 0.4851987  | -1.1397 | 1.4964  |
| Q de Tobin R-OA      | -0.146915 | 0.4023586  | -1.5299 | 0.3029  |

Source : résultats obtenus à partir des données d'enquête.

D'après le tableau N° 5, la rentabilité moyenne des capitaux propres s'établit à 0.068 pour notre échantillon de sept entreprises. Concernant la variable de performance, le Q de Tobin s'établit en moyenne à -0.146 sur la période 2014 -2018, ce qui correspond à -1.139 pour l'entreprise la moins performante et 1.496 pour la plus performante. Il ne change pas significativement d'une année à une autre. Notons, cependant, que la performance des entreprises en 2014 est la plus faible sur la période de notre étude pour l'ensemble des entreprises. Néanmoins, ce résultat montre qu'en moyenne, il n'y a pas de nette amélioration

de la performance. Ces résultats suggèrent que la gouvernance d'entreprise est d'une importance modeste.

**Tableau N°6. Les statistiques descriptives des variables relatives aux caractéristiques du conseil d'administration**

| <b>Variables de Gouvernance</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Moyenne</b> | <b>Ecart type</b> | <b>Coefficient de variation</b> |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|---------------------------------|
| TAIL                            | 3              | 9              | 5.63           | 1.737             | 31%                             |
| CUM                             | 0              | 1              | 0.59           | 0.499             | 55%                             |
| REU                             | 1              | 8              | 5.31           | 1.491             | 28%                             |
| DUR                             | 3              | 6              | 4.19           | 0.592             | 14%                             |
| REM                             | 75000          | 375000         | 178945.31      | 97794.999         | 55%                             |

**Source :** résultats obtenus à partir des données d'enquête.

Dans le tableau N° 6, nous remarquons qu'en moyenne les entreprises ont des conseils d'administration composés de six administrateurs. Les résultats montrent que les conseils d'administration de la majorité des entreprises se réunissent une à huit fois chaque année avec une moyenne de 5 réunions annuelles

**Tableau N°7. Les statistiques descriptives des variables de contrôle**

| <b>Variables de contrôle</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Moyenne</b> | <b>Ecart type</b> | <b>Coefficient de variation</b> |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|---------------------------------|
| Log(actif total)             | 5.347          | 7.463          | 6.313          | 0.7               | 11%                             |
| Endettement                  | 0              | 1.852          | 0.454          | 0.494             | 109%                            |

**Source :** résultats obtenus à partir des données d'enquête

Le tableau N° 7 ci-dessus présente les statistiques descriptives des variables de contrôle. Tout d'abord, la taille moyenne des firmes de notre échantillon est de 6.313. La taille la plus grande a été de 7.463 et la taille la plus petite de 5.34. Les résultats du tableau N° 3 confirment également que le ratio moyen d'endettement des firmes de notre échantillon est de 0.454 avec un maximum de 1.852

## 4.2. Test de corrélation

Les tests de corrélation permettent d'analyser la corrélation existante entre les variables indépendantes, soit les caractéristiques du conseil d'administration, et les variables dépendantes qui sont, la performance économique et la performance financière, par le biais de coefficients qui indiquent l'influence que les variables indépendantes ont sur les variables dépendantes. Les coefficients de corrélations mesurent la qualité de la corrélation entre les différentes variables. Si le coefficient est positif, la corrélation est également positif, et inversement. Ainsi que, la corrélation est forte lorsque la valeur du coefficient de corrélation est comprise entre 0,5 et 1 ou -0,5 et -1, pour le sens négatif. De même, l'absence de relation entre les deux variables est constatée par la valeur nulle du coefficient de corrélation.

**Tableau N°8. Résultats statistiques des tests bilatéraux et coefficient de corrélation partielle**

|                    |                            | R-OE                       |                       | R-OA                       |                       |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Co variable        | Variable de la Gouvernance | Signification (bilatérale) | Corrélation partielle | Signification (bilatérale) | Corrélation partielle |
| <b>Endettement</b> | TAIL                       | 0.75                       | -6%                   | 0.13                       | 13%                   |
|                    | CUM                        | 0.4                        | -16%                  | 0.01                       | 49%                   |
|                    | REU                        | 0.56                       | -11%                  | 0.69                       | 8%                    |
|                    | DUR                        | 0.66                       | -8%                   | 0.39                       | 16%                   |
|                    | REM                        | 0.07                       | 34%                   | 0.25                       | -21%                  |

**Source :** résultats obtenus à partir des données d'enquête

Globalement, nos résultats montrent qu'il n'y a pas d'impact significatif des variables sur la performance financière. Les coefficients sont significatifs si leur probabilité est inférieure à 0,05. En effet, toutes les variables ne semblent pas avoir un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises. Dans le tableau ci-dessus, ces variables ne sont pas significatives au seuil de 5% avec des coefficients supérieurs à 5 %.

Pour la performance économique, seule la variable CUM a un impact significatif sur la performance économique. En effet, la probabilité de cette variable explicative est inférieure au seuil de signification de 5 % avec un coefficient de signe positif de (0,01). Ce résultat signifie qu'il y a une forte probabilité que la performance économique augmente au fur et à mesure que le Cumul de fonctions augmente. En ce qui concerne l'effet d'intensité des variables, seule la variable REM présente un effet positif moyen de 34% sur la performance financière. La variable TAIL présente un effet négatif faible de - 6% sur la performance

financière. Ainsi, Bhagat et Black (2001), trouvent une relation négative entre le Q de Tobin et la taille du conseil. La variable CUM présente un effet négatif faible de -16% sur la performance financière. Cette situation s'inscrit mieux dans la logique de certaines recherches qui confirment la théorie de l'agence et concluent un avantage en faveur de la séparation des fonctions du président du conseil et du directeur général tel que Rechner et D.R. Dalton (1991), McKnight et Mira (2003) et Sarkar et al. (2009). La variable REU présente un effet négativement faible de - 11% sur la performance financière. Les réunions du conseil d'administration ne sont pas nécessairement consacrées au contrôle de la gestion de l'entreprise mais se limiteront à des tâches de routines. Certaines études montrent que des réunions fréquentes du conseil d'administration améliorent la performance de l'entreprise comme (Vafeas, 1999). D'autres considèrent que l'optimisation des nombres de réunions du conseil d'administration sera efficace pour l'entreprise dans le sens qu'elle minimise les coûts d'agence engendrés par les jetons de présence, les frais de transport. (Jensen, 1993). Pour la performance économique, la variable CUM présente un effet positif moyen de 49% sur la performance économique. Les trois variables TAIL, REU, DUR présentent un effet positif faible, et enfin seul la variable REM présente un effet moyen négatif de - 21% sur la performance économique.

**Tableau N°9. Résultats statistiques des tests bilatéraux et coefficient de corrélation partielle**

| Co variable              | Variable du Gouvern | R-OE                          |              | R-OA                       |              |
|--------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
|                          |                     | Signif icatio n (bilat érale) | Corrélat ion | Signification (bilatérale) | Corrélat ion |
|                          | TAIL                | 0.948                         | 3%           | 0.64                       | -9%          |
|                          | CUM                 | 0.513                         | -12%         | 0.024                      | 41%          |
| <b>Log (actif total)</b> | REU                 | 0.828                         | -4%          | 0.737                      | -6%          |
|                          | DUR                 | 0.009                         | -1%          | 0.977                      | 1%           |
|                          | REM                 | 0.195                         | 24%          | 0.613                      | -9%          |

**Source :** résultats obtenus à partir des données d'enquête

Toutes les variables ne semblent pas avoir un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises. Seule la variable DUR a un impact significatif positif avec un coefficient de 0,0098.

Pour la performance économique, seule la variable CUM a un impact significatif positif sur la performance économique avec 0,024. Ce résultat signifie qu'il y a une forte probabilité que la performance économique augmente au fur et à mesure que le Cumul de fonctions augmente.

En ce qui concerne l'effet d'intensité des variables, seule la variable REM présente un effet positif moyen de 24% sur la performance financière. La variable TAIL présente un effet positif faible de 3 %. Pour la performance économique, la variable CUM présente un effet positif moyen de 41% sur la performance économique. Les variables TAIL, REU, REM présentent un effet négatif faible sur la performance économique, et enfin seule la variable DUR présente un effet positif très faible de 1% sur la performance économique.

## **Conclusion:**

*Cette recherche avait pour ambition de déterminer les pratiques de gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien en se basant sur le critère de la performance. Nous avons tenté de porter un regard critique sur la qualité de la gouvernance d'entreprise tout en analysant l'impact des mécanismes internes plus particulièrement le conseil d'administration sur la performance afin de vérifier si la gouvernance a réellement un effet sur la performance. Après avoir exposé le cadre conceptuel afférant à l'effet de la gouvernance sur la performance, cette étude a émis l'hypothèse de recherche générale selon laquelle les caractéristiques du conseil d'administration influencent la performance économique et financière des entreprises. Afin de valider cette hypothèse, l'étude empirique a analysé un échantillon de 7 entreprises publiques algériennes pendant la période (2014-2018) à travers des statistiques descriptives et des analyses explicatives. Les cinq variables que sont la taille, le nombre de réunions, la durée des réunions, le Cumul de fonctions et la rémunération du dirigeant, ont été utilisées pour quantifier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance. Les mesures de performance économique et financière retenues dans la réalisation des tests statistiques sont les ratios Return On Assets et Return On Equity.*

*Le premier apport de cette étude à la littérature scientifique est une analyse économétrique complète et argumentée de la relation existant entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance. Effectivement, l'analyse de cette relation repose sur la mise en œuvre et l'étude de plusieurs tests statistiques.*

*En effet, les résultats des tests de corrélation confirment les théories. Par ailleurs, cette étude ne relève pas de relation significative entre la taille du conseil, la fréquence des réunions du conseil, le Cumul des fonctions et la rémunération du dirigeant et la performance financière. Par contre, le Cumul de fonctions du Directeur général et du Président du conseil d'administration présente un faible impact sur la performance économique des entreprises publiques algériennes.*

*Malgré la contribution au champ de recherche empirique sur les mécanismes de gouvernance des entreprises algériennes, il convient, toutefois, de nuancer nos conclusions en précisant que cette étude possède des limites liées aux problématiques d'échantillonnage (7 entreprises) et à sa temporalité réduite à 5 ans.*

*La correction de ces biais méthodologiques et l'extension de la problématique de l'étude en intégrant l'ensemble des mécanismes internes et externes de la gouvernance d'entreprise et en élargissant notre échantillon permettraient de prolonger les résultats de ce travail.*

*Tout en ajoutant que les mauvais résultats des entreprises publiques algériennes ne dépendent pas uniquement des caractéristiques de la gouvernance d'entreprise mais il existe d'autres facteurs exogènes qui ont contribué aux mauvaises performances de ces dernières tels que la conjoncture macroéconomique générale, le statut politique non résolu, les changements institutionnels et juridiques, l'obsolescence des équipements, les politiques en matière de subventions, etc*

## Références :

- ANDRE, P., & SCHIEHL, E. (s.d.). Système de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises,. Finance Contrôle Stratégie , 7 (2), pp. 165-193.
- BARRUET Clara. (2014). Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration et Performance des entreprises françaises,. Formation par la recherche in IPAG Business Scholl .
- BENKARTABA, B. (2015). gouvernance et performance économique. mémoire pour l'obtention du diplôme de Magister en Finance Internationale, Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion .
- BOURGUINION, A. (1995, Juillet). Peut-on définir la performance? Revue Française de comptabilité (269), pp. 61-65.
- BROUARD, F., & DI VITO, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. CIFEPME 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University .
- CHARREAUX, G. (1997). Conseil d'administration et pouvoirs d'influence, In Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théorie et faits. Paris: Economica.
- CHARREAUX, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? Revue Française de Gestion (115), pp. 38-56.
- CHATRLIN, C., & TREBUCQ, S. (2003). Stabilité et évolution du cadre conceptuel en Gouvernance d'entreprise: Un essai de synthèse, Communication pour les neuvième journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE-Université Paris-Dauphine.
- GODARD, L. (2001). La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance, FARGO- Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO. (1010702).
- GODARD, L., & SCHATT, A. (2000). quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration?
- GOMEZ, P. Y. (2001). la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démogogie, édition La découverte et Syros, Paris. p. 24.
- GUINDON, S. (2006). Les conseils d'administrations dans le secteur public au Québec: déséquilibre de l'information et effet sur la qualité de la participation des membres à la prise de décision, Université de Québec à Montréal.
- ISSOR, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions, revue Projectique. (17), pp. 93-103.
- KHANCHEL EL MEHDI, I. (2014). Les conseils d'administration dans les PME tunisiennes, Formation par la recherche in PAG Business School France.
- Kolsi, M., & Hanen, G. (2011, May). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et bourcière: Cas des entreprises canadiennes, Comptabilité, économie et société,. p. 2.
- LAHLOU, C. (2013). La gouvernance des entreprises publiques en Algérie cas du groupe INJACO ouest, thèse pour l'obtention du doctorat sciences commerciales, Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
- LORINO, P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Edition de l'organisation. p. 18.
- LOUIZI, A. (2011). Les déterminants d'une " bonne gouvernance" et la performance des entreprises Françaises; Etude empirique, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

- MACHESNAY. (1991). Economied'entreprise, Edition Eyrolles . p. 38.
- PEREZ, R. (2003). La gouvernance de l'entreprise, édition La découverte, Paris. p. 22.
- PLOIX, H. (2003). Le dirigeant et le gouvernementd'entreprise, Village Mondial.
- RACHEDI, H., & EL GAIED, M. (2009). L'impact de l'indépendance et de la dualité du conseil d'administration sur la performance des entreprises: application au contexteaméricain, Revue Libanaise de Gestion et d'Economie. (3).
- SEHABA, F., & LAHLOU, C. (2018). Gouvernanced'entreprise et performance ;Rôle du Conseil d'administrationd'uneentreprisepubliqueAlgérienne, Conférence: BEMM 2018 The 6th International Conférence on Business Economics, Marketing & Management Research Asher, S., &Novosad, P. (2017). Politics and local economic growth: Evidence from India. American EconomicJournal:AppliedEconomics, 9(1), 229-273.