

Mahassen AISSA

ESC Clermont Business School
Membre de CleRMA

Nizar GHAMGUI

EM Normandie Business School, METIS LAB

Ikhlas HENTATI

Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan
Université de Kairouan, Tunisie

Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises familiales tunisiennes : une étude descriptive

Résumé : cet article s'intéresse au fonctionnement des conseils d'administration (CA) des entreprises tunisiennes. Si de nombreux travaux concernent le fonctionnement et la performance des CA des grandes sociétés américaines ou européennes, rares sont ceux qui s'intéressent aux entreprises des pays émergents. L'objet de cet article est de combler ce déficit en s'intéressant au cas des entreprises tunisiennes en fournissant un éclairage sur la structure, le fonctionnement et le rôle des conseils d'administration à travers une étude descriptive approfondie. A partir d'un échantillon de 40 entreprises tunisiennes, une recherche a été menée afin de découvrir les spécificités des conseils d'administration tout en tenant compte de la structure de propriété. De cette étude, il ressort que la structure, le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être intentionnellement choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance, ni aux règles de bonne conduite. C'est la structure de propriété qui impose tous les choix concernant la structure du CA, même si ces choix ne sont pas optimaux pour un meilleur fonctionnement des sociétés.

Mots clés : Conseil d'administration ; gouvernement d'entreprise ; étude descriptive ; PME tunisiennes ; propriété.

The functioning of the boards of directors of Tunisian family businesses: a descriptive study

Abstract: this article examines the functioning of the Boards of Directors of Tunisian companies. While many studies have looked at the functioning and performance of the Boards of big American or European companies, few are interested in companies from emerging countries. The purpose of this article is to fill this gap by focusing on the case of Tunisian companies by providing insight into the structure, functioning and role of Boards of Directors through an in-depth descriptive study. From a sample of 40 Tunisian companies, an in-depth study was carried out to discover the specificities of boards of directors while taking into account the ownership structure. From this study it emerges that the structure, the functioning and the role of the Tunisian Boards of Directors do not seem to be intentionally chosen according to criteria belonging to the financial or strategic approaches of governance, nor to the rules of good conduct. It is the ownership structure that imposes all the choices regarding the structure of the Boards of Directors, even if these choices are not optimal for a better functioning of companies.

Key words: Board of directors; corporate governance; descriptive study; Tunisian SMEs; property.

Introduction

L'étude du fonctionnement des conseils d'administration (CA) constitue un axe de recherche essentiel dans la problématique de la gouvernance des sociétés par actions. La littérature sur ce sujet souligne que les administrateurs n'ont pas toujours conscience de l'activité des dirigeants et de la véritable situation financière de l'entreprise. Si de nombreux travaux traitent du fonctionnement et de la performance des CA des grandes sociétés américaines ou européennes, rares sont ceux qui s'intéressent aux entreprises des pays émergents. L'objet de cet article est de combler ce déficit en s'intéressant au cas des entreprises tunisiennes.

La question du plus ou moins bon fonctionnement des CA est complexe à apprécier. Face à cette problématique de nombreux rapports ainsi que des travaux académiques ont été concentrés sur le fonctionnement des CA en vue d'améliorer leur performance. Comme tous les mécanismes de gouvernance des entreprises, le CA a été longtemps appréhendé essentiellement sous l'angle de l'approche juridico-financière. Selon cette approche, le CA est considéré comme un organe de protection des intérêts des actionnaires et de contrôle des dirigeants des grandes entreprises cotées ayant un actionnariat dispersé. Ceci explique, en partie, pourquoi l'importance potentielle de la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement - caractérisés par une prépondérance de petites et moyennes entreprises non cotées et de grandes sociétés dont le capital est détenu par des familles, par l'État ou par des sociétés étrangères - est longtemps restée ignorée et sous-estimée (Oman et al., 2003). Avec la reconnaissance du rôle stratégique et cognitif du CA, cette structure n'est plus considérée uniquement comme un instrument de contrôle des dirigeants mais comme un organe devant construire l'apprentissage organisationnel et permettre le développement des compétences permettant d'orienter l'entreprise vers de nouvelles opportunités.

Sur le plan théorique, l'importance du rôle du CA dans le gouvernement des entreprises des pays en développement et/ou émergents, trouve sa légitimité dans cette nouvelle perspective, complémentaire de l'approche classique. Sur le plan pratique, les récents travaux de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ont établi l'importance de la bonne gouvernance des entreprises pour ces pays. Ainsi, nous nous intéressons dans cet article au cas du fonctionnement des CA des entreprises tunisiennes ; ces derniers n'ayant fait l'objet que de très rares travaux comme cela est le cas pour la plupart des pays en développement et/ou émergents. Le choix de la Tunisie est donc motivé par le faible nombre de travaux réalisés dans ce domaine sur des pays émergents.

Cette étude vise à décrire le fonctionnement du conseil d'administration (CA) en tenant compte des problèmes d'agence et des défis actuels. Ces défis incluent les scandales et les fraudes d'entreprise qui ont conduit à des réformes visant à renforcer la transparence et la responsabilité dans les marchés financiers internationaux ainsi que les pratiques de gouvernance d'entreprise. Dans cette optique, la Tunisie a pris des mesures importantes pour réviser son cadre juridique et améliorer la gouvernance des entreprises. Parmi ces mesures, on peut citer le code des sociétés commerciales, établi par la loi n° 2000-93 du 3 novembre 2000, qui clarifie les rôles des actionnaires, des administrateurs et des commissaires aux comptes dans les sociétés, ainsi que le fonctionnement des organes de gouvernance, leurs responsabilités et les sanctions en cas de non-respect de ces obligations. Le référentiel national de gouvernance de 2022 fixe également des normes et des lignes directrices pour assurer une gouvernance responsable dans les secteurs public et privé, offrant des mécanismes de soutien aux entreprises pour les aider à adopter de bonnes pratiques de gouvernance et d'éthique, dans le but de lutter contre la corruption et d'améliorer leur responsabilité envers la société.

Les diverses réformes législatives et réglementaires, les codes de bonnes pratiques, la pression du public et les attentes des investisseurs à l'égard du CA entraînent des changements significatifs dans l'attitude des membres du conseil, leurs responsabilités et leur obligation de rendre compte. Dans un contexte de concurrence intense, d'abus, de crises de gouvernance et de contrôle, les membres du CA, expérimentés, responsables et intègres, jouent un rôle crucial dans la restauration de la confiance dans les marchés des capitaux, en garantissant une bonne gouvernance et l'efficacité des entreprises (Balsmeier et al., 2017).

Notre objectif est de contribuer à la littérature existante en examinant empiriquement la structure et les caractéristiques des conseils d'administration en tant qu'indicateurs de leur efficacité, au sein des entreprises tunisiennes. La Tunisie est largement reconnue comme un pays où la propriété des entreprises est concentrée et familiale. Par conséquent, cette recherche vise à répondre à la question de recherche suivante : quelles sont les principales caractéristiques et spécificités du fonctionnement des conseils d'administration dans le contexte tunisien ?

Afin de répondre à cette question, nous avons étudié un échantillon composé de 40 entreprises familiales tunisiennes qui ne sont pas filiales à 100 % d'une autre entreprise. Sur ces 40 sociétés, 19 sont cotées en Bourse de valeurs mobilières de Tunis. Les résultats de notre recherche montrent que le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance,

ni même aux règles de bonne conduite. En réalité, nos résultats mettent en évidence que ce sont la propriété et sa structure qui guident tous les choix concernant la structure du CA, mais également son fonctionnement. Nous soulignons également que ce constat peut poser des problèmes notamment en matière d'indépendance et d'apport de nouvelles expertises.

La première partie traite des diverses théories mobilisées pour identifier les caractéristiques du CA (1). La deuxième partie décrit la composition de l'échantillon et la méthodologie (2). Les résultats de l'étude descriptive sont présentés dans la troisième partie (3) et discutés dans la dernière partie (4).

1. Des théories de la gouvernance aux théories du conseil d'administration

Les conflits d'agence entre actionnaires et dirigeants peuvent revêtir une importance particulière dans les grandes entreprises et celles cotées en bourse. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration (CA) joue un rôle crucial, étant chargé de la gestion quotidienne de l'entreprise et de la supervision de la direction au nom des actionnaires (Etienne, 2021). Cette responsabilité implique la nomination et la rémunération des administrateurs et du PDG, ainsi que la surveillance de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Certaines caractéristiques des membres du CA peuvent compromettre leur capacité ou leur volonté de surveiller activement les activités des dirigeants (Chen et Guay, 2020). Cependant, il est important de souligner que la gouvernance d'entreprise est un domaine en constante évolution, suscitant un intérêt continu tant chez les universitaires que chez les praticiens. Les progrès technologiques, les évolutions réglementaires et les nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises exigent une adaptation constante des pratiques de gouvernance. Il est donc essentiel de rester attentif et de continuer à étudier et à promouvoir des approches de gouvernance innovantes et efficaces pour garantir la stabilité et la confiance des investisseurs, renforcer la résilience des organisations et promouvoir un environnement d'investissement sain.

En effet, la réflexion sur le CA s'est développée depuis plus de soixante ans. Jusqu'au début des années 70, les études étaient exclusivement focalisées sur la délimitation et la description des rôles que devrait jouer cet organe. Ensuite, et parallèlement à l'intérêt public que le thème du gouvernement d'entreprise a suscité, les recherches sur le CA ont été beaucoup plus développées. Ceci se manifeste par l'apparition de nouvelles théories explicatives du CA. Dans cette section, nous présentons les théories qui ont participé à former le cadre d'analyse du conseil d'administration.

Le cadre théorique du conseil d'administration est très riche. Cette richesse provient de l'importance des analyses et de la diversité des visions procurées par chaque courant de recherche, mais aussi des limites que représente chaque approche. Nous nous appuyons sur les travaux de Charreaux (2000) qui étudie le conseil d'administration à travers les théories de la gouvernance. Cet auteur distingue deux principaux courants. Premièrement, le courant contractuel privilégiant la dimension de réduction des conflits entre le dirigeant et les

actionnaires. Dans ce courant le conseil d'administration a pour objet de discipliner les dirigeants au service des actionnaires et de la maximisation de la valeur actionnariale. L'élargissement de la conception de la firme a donné lieu à un élargissement de ce courant pour prendre en considération l'ensemble des parties prenantes. Deuxièmement, le courant stratégique qui s'intéresse à la dimension stratégique de la création de valeur. Dans ce courant, le conseil d'administration a pour objet d'aider à la création de compétences, sur lesquelles s'appuient les stratégies de création de valeur.

Nous pouvons, ainsi, conclure qu'une théorie explicative du conseil d'administration est la résultante de plusieurs constructions théoriques : la théorie des droits de propriété (1.1), la théorie de l'agence (1.2.) et celle des coûts de transaction (1.3.).

1.1. La théorie des droits de propriété

Alchian et Demestz sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. La firme est définie comme un nœud de contrats (*nexus of contracts*) et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du « *nœud* » coopératif. Selon Alchian et Demsetz (1972), la firme capitaliste traditionnelle, notamment la société par actions, et le cadre de droits qui la régissent se sont établis historiquement en raison de leur capacité à résoudre de manière plus efficace les problèmes liés à l'information asymétrique et au risque moral présents dans les processus de production en équipe, par rapport à ce que pourrait offrir un arrangement contractuel décentralisé.

La théorie des droits de propriété vise à explorer les diverses structures institutionnelles dans le domaine économique. Son objectif est de définir un cadre de droits de propriété qui constitue fondamentalement une forme d'institution. Cette approche dépasse la simple définition juridique et englobe également les coutumes, les règles et les normes qui gouvernent et délimitent les utilisations « *autorisées* » et/ou « *légitimes* » des actifs. En substance, un droit de propriété représente un droit socialement accepté permettant de régir les usages d'un bien économique.

Selon Barzel (1989), un droit de propriété implique la capacité ou le pouvoir de consommer un actif, d'en tirer un revenu ou de le céder. Cette théorie envisage donc la nature du droit en fonction de la capacité d'utilisation des actifs, où une forte capacité d'utilisation par un individu sur un actif le qualifie davantage en tant que propriétaire.

Au sein de cette théorie, Furubotn et Pejovich (1972) ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droits de propriété. Ils décomposent les droits de propriété en trois grandes parties : l'usus (le droit d'utiliser le bien), le fructus (le droit d'en percevoir les fruits) et l'abusus (le droit de décider du sort du bien et d'en faire ce qui bon nous semble).

Selon cette théorie, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi

un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage et améliorer ses efforts au sein de son entreprise. Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'entreprise assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et s'avérer être une source d'inefficacité.

En ce sens, la nature de la firme est déterminée par la propriété des actifs physiques. La prise de décision repose sur la détention des droits décisionnels résiduels dans les situations non prévues par les contrats formels. Selon cette perspective, le marché est considéré comme plus efficace que la firme pour effectuer des transactions. L'argument central de cette théorie est que le pouvoir de négociation est lié à la propriété des actifs, laquelle agit comme un incitatif en permettant de répartir la valeur créée. Ainsi, cette théorie soutient l'idée d'attribuer au dirigeant la valeur créée, le considérant comme un « *propriétaire* » de la firme.

Comparativement à la théorie des coûts de transaction, qui met l'accent sur l'usage positif de la firme, la théorie des droits de propriété éclaire le rôle bénéfique du marché. Les actionnaires possédant un droit au rendement résiduel, le marché agit comme un mécanisme de contrôle externe (alors que dans la théorie des coûts de transaction, la hiérarchie fournissait un contrôle interne). L'option d'utiliser le marché présente un potentiel incitatif qui, bien qu'entraînant des coûts, offre des avantages tangibles en favorisant la compétition et en établissant un processus de négociation.

1.2. La théorie de l'agence

Jensen et Meckling, fondateurs de la théorie de l'agence, s'inspirent à l'origine de la démarche d'Alchian et Demsetz (1972), pour définir la firme comme un nœud de contrats. Le modèle explicatif des structures de financement et d'actionnariat, est fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre le dirigeant et les apporteurs de ressources financières. Parrat (2003) distingue trois types de divergences d'intérêts : 1/ divergence entre les actionnaires et les managers quant à l'horizon des décisions ; 2/ divergence quant à la perception du risque et 3/ divergence au sujet des avantages tirés par les dirigeants de leur position.

Partant de l'hypothèse de rationalité des agents, l'opportunisme des dirigeants, combiné à une situation caractérisée par l'incertitude et l'asymétrie d'information, conduisent à un problème d'agence, révélant un conflit d'intérêts, entre actionnaires (principaux) et dirigeants (agents), lorsque ces derniers ne sont pas les principaux actionnaires (créanciers résiduels) et ne « *supportent pas les conséquences patrimoniales de leurs décisions* » (Fama et Jensen, 1983).

Dans une telle situation, la protection des intérêts des actionnaires passe par la mise en place d'un système de contrôle interne indépendant du système de décision et visant à discipliner le comportement des dirigeants. Le CA constitue le « *sommet* » de ce système. Conformément à la proposition centrale émise par Fama et Jensen, selon laquelle la séparation des fonctions de

propriété et de décision conduit à une séparation des fonctions de décision et de contrôle (Fama et Jensen, 1983), le CA apparaît, en effet, avant tout comme un organe de contrôle de la direction. Plus précisément, son rôle est, d'une part, de recruter, révoquer et récompenser les principaux dirigeants, d'autre part, de ratifier et contrôler les décisions importantes prises par la direction (Fama et Jensen, 1983). Le risque de collusion entre dirigeants et administrateurs qui pourrait se présenter est, par ailleurs, écarté par la présence des administrateurs externes.¹

Malgré l'importance de la théorie de l'agence pour l'étude du CA, elle paraît insuffisante et ce pour plusieurs raisons. En effet, de nombreuses critiques ont été adressées à sa vision du CA, notamment de la part des tenants de la thèse de l'hégémonie managériale. Pour ces derniers, l'information fournie par le dirigeant et les administrateurs internes qui appartiennent au management de la firme est considérée comme peu fiable. D'une part, les administrateurs internes, subordonnés du dirigeant, ne peuvent pas adopter un comportement contraire à ses intérêts. D'autre part, les administrateurs externes manquent de temps (Andrews, 1981 ; Chitayat, 1984) et de connaissances spécifiques sur l'entreprise et son secteur d'activité (Vance, 1983). De plus, ils sont, la plupart du temps, nommés par la direction et ils sont rarement soumis aux contraintes que pourrait faire peser sur leur réputation, l'existence d'un marché efficient des administrateurs.

Nous pouvons attribuer la défaillance des systèmes de contrôle interne à deux causes. Premièrement, les organes chargés de contrôle ne prennent pas rapidement conscience des changements nécessaires et lorsqu'ils se rendent compte de la nécessité de ces changements, ils ne les mettent en œuvre que trop tardivement (Jensen, 1993). Deuxièmement, lorsque les agents chargés du contrôle remarquent une diminution de la performance de la firme, ils trouvent une difficulté dans l'identification des causes pour pouvoir prendre les décisions nécessaires. Autrement dit, il n'est pas facile de savoir si la cause du problème est la personne ou la situation (Wainer et Thissen, 1981).

Partant de ces remarques, nous pouvons bien constater qu'il est indispensable d'envisager d'autres cadres théoriques afin de pouvoir mieux comprendre le fonctionnement du CA.

1.3. La théorie des coûts de transaction

L'élargissement de ce cadre théorique a conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction qui considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs. Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante). Elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer. L'efficacité

¹ Cette interprétation est essentiellement fournie par Fama (1980) et elle rejoint l'analyse critique développée par Pierre-Yves Gomez, dans son ouvrage récent, *Le Gouvernement de l'entreprise* (1996).

des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent.

Williamson (1985) identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et par conséquent les coûts de transaction. Le premier type est représenté par des mécanismes spontanés, de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables. Le deuxième est constitué par des mécanismes intentionnels permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du CA pour contrôler une transaction censée financer des investissements spécifiques à la firme.

Pour Williamson (1985), le CA constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions entre la firme et les dirigeants et entre la firme et les actionnaires. Ceci peut aussi concerner d'autres partenaires tels que les salariés ou les créanciers. Mais, la présence de certains d'entre eux au conseil d'administration peut induire des coûts d'opportunité assez élevés lorsqu'ils profitent de leurs situations pour influencer les transactions et en tirer profit.

Ainsi, la participation des managers au CA constitue un mécanisme de contrôle mutuel. La transaction entre la firme et les actionnaires est encore très risquée. Leur investissement est illimité dans le temps sans renouvellement régulier et aucun actif spécifique n'en constitue le support ; d'où, les mécanismes juridiques et organisationnels qu'on instaure pour protéger leurs intérêts. Quant à la présence des prêteurs, elle n'est justifiée qu'en cas de difficultés financières ou d'enjeux importants.

La présence des clients et des fournisseurs n'est pas non plus justifiée pour deux raisons. Premièrement, il existe des mécanismes contractuels qui sauvegardent leurs intérêts lorsque la transaction a un caractère spécifique. Deuxièmement, les clients sont protégés par des mécanismes de garanties et par les associations de consommateurs. En revanche, la présence de représentants des salariés au conseil d'administration peut s'expliquer par le fait qu'ils réalisent souvent des investissements spécifiques importants. Elle permet aussi de diminuer les coûts de transaction en améliorant l'information des salariés notamment en cas de difficultés financières.

En conclusion, nous notons que cette approche actionnariale a servi de cadre à de nombreuses enquêtes et études empiriques. Bien que le rôle disciplinaire du conseil d'administration soit confirmé par la majorité des enquêtes, les résultats des études empiriques sont le plus souvent contradictoires. Ceci témoigne de la complexité à tester cette théorie pour plusieurs raisons, ainsi décrit par Charreaux (2000). Premièrement, le CA n'est qu'un mécanisme particulier du système de gouvernance. Deuxièmement, sa fonction disciplinaire peut dépasser les seules relations entre actionnaires et dirigeants pour s'étendre à d'autres parties prenantes. Enfin et troisièmement, le CA peut assurer d'autres rôles complétant ou entrant en conflit avec son rôle disciplinaire. Selon cet auteur, l'approche financière du CA comporte de nombreuses failles.

Elle ne peut pas expliquer la présence de parties prenantes telles que les salariés ou les banquiers au conseil puisqu'elle ne s'interroge pas sur l'origine de la rente organisationnelle.

L'objet de cette deuxième partie est de présenter la méthodologie de recherche utilisée, ainsi que les résultats obtenus.

2. Méthodologie : une analyse descriptive approfondie

Dans une recherche de type exploratoire, il est important que les entreprises sélectionnées soient les plus représentatives de la population des entreprises étudiées. Dans notre étude, les entreprises tunisiennes ayant le statut de société anonyme, constituent notre population mère. La deuxième étape est celle de la détermination de la taille requise pour l'échantillon. Puisque les enquêtes sont toutes différentes, il n'existe pas de règles rigoureuses pour déterminer la taille d'une enquête. Les facteurs décisifs quant à l'ampleur des opérations d'enquête sont les suivants : le temps, les coûts, les contraintes opérationnelles et la précision souhaitée des résultats. La taille de l'échantillon revient donc à estimer la taille minimale nécessaire pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant. Dans notre étude, la sélection de l'échantillon potentiel prend en considération quatre critères, relatifs au domaine d'activité, à la taille de l'entreprise, au statut juridique et au profil du répondant.

La collecte des données a permis de recueillir 40 réponses exploitables pour l'analyse descriptive. En effet, étant situé au sommet de la hiérarchie et étant l'organe disposant de toutes les informations importantes sur la société, le conseil d'administration est très difficile d'accès. Les personnes le composant sont souvent très importantes et ayant diverses préoccupations, d'où la difficulté d'accès à ces personnalités et aux informations concernant leur travail en tant qu'administrateurs.

L'échantillon est composé de 40 sociétés anonymes tunisiennes qui ne sont pas filiales à 100 % d'une autre entreprise. Sur les 40 sociétés, 19 sont cotées en Bourse de valeurs mobilières de Tunis. Par souci d'homogénéité, nous avons choisi d'exclure les sociétés d'assurance, les banques et sociétés financières et les sociétés foncières et immobilières à cause de la spécificité des secteurs auxquels elles appartiennent, ainsi que les entreprises appartenant au secteur touristique fortement influencé par les turbulences de l'environnement depuis quelques années et surtout après les événements du 11 septembre 2001.

Pour la collecte des données, nous avons privilégié l'approche directe auprès des sociétés. C'est ainsi que nous avons administré un questionnaire auprès des PDG, des administrateurs et des secrétaires des conseils d'administration et que nous avons approfondi notre enquête par des entretiens individuels avec certains d'entre eux. Ce mode d'administration a été choisi suite à un échec total de l'administration par voie postale.

Le questionnaire utilisé dans notre recherche est celui de l'étude Peat-Marwick (1987)¹, qui a été construit et appliqué sur un échantillon d'entreprises françaises. Nous l'avons adapté au contexte tunisien, en introduisant certaines modifications qui ont touché essentiellement la première partie. Le questionnaire a été pré-testé en deux temps. Dans un premier temps, il a été administré auprès de professionnels (5 personnes) en face à face. L'objectif poursuivi à travers ces premiers tests consiste à vérifier la bonne compréhension des items (pré-test de compréhension). Les commentaires obtenus ont ainsi permis la reformulation de certaines questions et la réorganisation des thèmes à l'intérieur du questionnaire. Dans un deuxième temps, le questionnaire a pu être une nouvelle fois amélioré grâce aux remarques et aux conseils de trois universitaires chercheurs en gestion. L'ensemble de ces pré-tests ont permis d'aboutir à la version finale du questionnaire.

3. Résultats

Nous procédons à l'analyse des caractéristiques et du rôle des conseils d'administration des entreprises tunisiennes, à partir des réponses obtenues à notre enquête. Nous analysons, successivement, les principales caractéristiques des CA tunisiens (3.1.), leur fonctionnement (3.2.) et enfin, leurs principaux rôles et champs d'intervention (3.3.).

3.1. Les principales caractéristiques du conseil d'administration

Les caractéristiques du conseil d'administration sont la principale dimension qui aient attiré l'attention des chercheurs qui s'intéressent à l'étude du conseil d'administration. Dans cette section, nous présentons les principales caractéristiques des conseils d'administration tunisiens. Nous nous intéresserons principalement à la forme et à la taille du CA, aux caractéristiques des administrateurs, au processus de leur sélection, aux motifs de leur présence au sein du CA et aux facteurs de stabilité et d'évolution du CA.

3.1.1. La forme du conseil

Les résultats soulignent que deux formes principales de conseil d'administration coexistent dans les sociétés tunisiennes : le conseil d'administration unique, et le directoire et conseil de surveillance. Toutefois, la forme directoire/conseil de surveillance est très peu adoptée. Sur quarante-cinq sociétés cotées en Tunisie, seulement trois sociétés ont opté pour cette forme. Deux facteurs principaux peuvent justifier cette faible adoption de la forme duale. Premièrement, cette nouvelle forme du conseil n'est rendue légale qu'à partir du 3 novembre 2000. Les sociétés restent donc prudentes sur le changement de forme de leur conseil d'administration. En effet, les résultats de notre étude font apparaître que la majorité des CA préfèrent observer les conséquences de l'adoption de cette nouvelle forme par les autres sociétés, et étudier les avantages et inconvénients de chaque forme pour savoir si ce changement sera utile et profitable dans leur cas. Deuxièmement, les PDG des petites et moyennes

¹ Enquête sur les conseils d'administration.

entreprises ainsi que ceux des sociétés familiales, affirment que cette nouvelle forme est inappropriée à la taille de leur société ou à sa forme.

3.1.2. La taille et les caractéristiques du conseil d'administration

Le nombre des administrateurs est compris entre trois et douze, conformément à ce qui est prévu par la loi. La taille moyenne des CA tunisiens est d'environ 9 membres (tableau 1). La taille du conseil est corrélée de façon significative avec celle de la société. Ce résultat confirme le résultat de l'étude de Godard (2002), selon laquelle la taille du CA est fortement influencée par la taille de l'entreprise.

Nombre d'administrateurs	(1) $3 \leq X < 6$	(2) $6 \leq X < 9$	(3) $9 \leq X \leq 12$
Pourcentage des sociétés	10 %	35 %	55 %
Minimum = 3, Maximum = 12 ; Somme = 345 ; Moyenne = 8,63 ; Ecart-type = 2,6			

Tableau 1 : La taille des conseils d'administration tunisiens

Nous constatons également que la taille du CA est fonction de la catégorie à laquelle appartient la société. Ainsi, la taille du CA est plus faible dans les entreprises à caractère familial, et plus importante dans les sociétés managériales. Ceci s'explique par la concentration du capital, dans les entreprises familiales, entre les mains des fondateurs ou de leurs ascendants. Ce résultat confirme le résultat trouvé par Godard (2002).

La moyenne d'âge des administrateurs est de 54 ans. Dans notre échantillon qui porte sur 254 administrateurs, 70,5 % des administrateurs ont moins de 55 ans. Concernant le niveau de scolarité, les membres des conseils d'administration tunisiens sont d'un niveau scolaire élevé : 86,2 % ont effectué des études universitaires. Toutefois, nous attirons l'attention sur le fait qu'une forte scolarisation n'est pas toujours synonyme de compétence.

3.1.3. Les motifs de présence des administrateurs au conseil d'administration

La figure 1 présente la composition souhaitée par les PDG des conseils d'administration tunisiens.

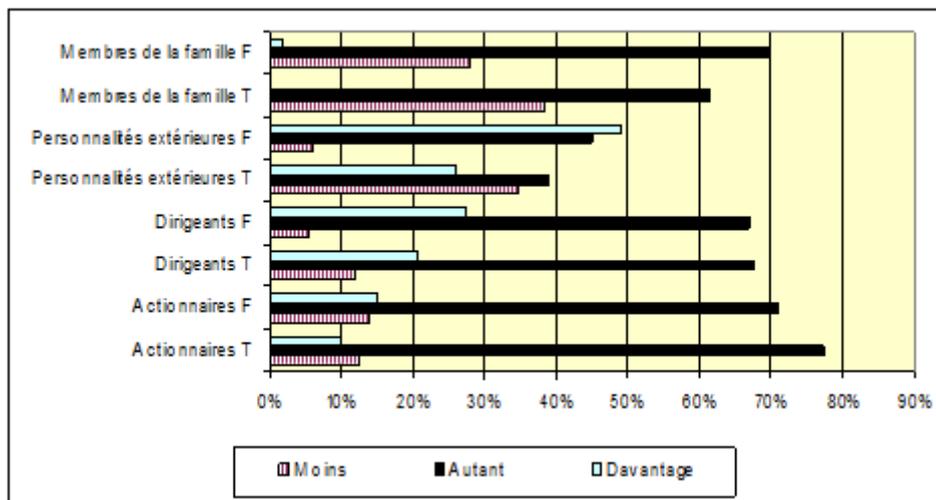


Figure 1 : Composition souhaitée du conseil d'administration

L'observation de ces figures nous permet de dégager les conclusions suivantes concernant la composition des conseils d'administration :

Les administrateurs actionnaires : le CA représente essentiellement les actionnaires. 78,9 % des administrateurs sont des actionnaires à titre personnel, ou des représentants d'actionnaires. Les PDG tunisiens semblent satisfaits du nombre de représentants des actionnaires au sein du CA, puisque 77,5 % des PDG déclarent souhaiter avoir autant de représentants d'actionnaires au sein du CA.

Les administrateurs dirigeants : les administrateurs dirigeants représentent une faible proportion des administrateurs, 13,5 % y incluant le PDG. Les PDG tunisiens sont également satisfaits du nombre de représentants des administrateurs dirigeants au sein du CA. Une analyse plus fine de ce résultat, en prenant en considération la catégorie des firmes (tableau 2), confirme le résultat général trouvé.

Les personnalités extérieures : les personnalités extérieures, y compris les anciens cadres dirigeants de la société (non-actionnaires, non dirigeants) sont peu représentées (4,2 %), et les personnalités extérieures *stricto sensu* sont très peu représentées (2,1 %). Ceci montre que les CA tunisiens restent très peu ouverts aux personnalités extérieures, malgré la conscience des membres de l'intérêt d'avoir la présence de cette catégorie d'administrateurs au sein du CA.

Le tableau 2 démontre que la majorité des PDG s'accordent à reconnaître que l'intérêt primordial des personnalités extérieures réside dans les compétences supplémentaires qu'elles apportent. Leur rôle de garantie pour les actionnaires minoritaires, leur objectivité et leur indépendance sont reconnus. Environ la moitié des PDG se déclarent favorables au renforcement du rôle des personnalités externes. Toutefois, ils sont moins favorables à ce que leur présence soit rendue obligatoire et à la création d'organismes spécialisés dans leur recrutement. Une analyse plus fine des souhaits des PDG concernant la présence de personnalité externes, montre que ce sont essentiellement les PDG des sociétés managériales et contrôlées

qui sont satisfaits de la présence de cette catégorie d'administrateurs au sein du CA, et qui sont en faveur du renforcement de leur participation. Cependant, dans les sociétés familiales, la tendance s'inverse.

Intérêt des personnalités extérieures vu par les PDG	
Garantie pour les actionnaires minoritaires	50,00%
Indépendance	50,00%
Objectivité	58,33%
Compétences supplémentaires	87,50%
Leur rôle devrait être renforcé	54,16%
Leur présence devrait être rendue obligatoire	41,66%
Il serait souhaitable que des organismes spécialisés dans leur recrutement existent	33,33%

Tableau 2 : Intérêt des personnalités extérieures perçu par les PDG

3.1.4. Stabilité et facteurs d'évolution du conseil d'administration

L'analyse des années d'expérience des répondants en tant que membres du CA ou en tant que PDG, s'avère intéressante (tableau 3). 16,9 % ont deux ans ou moins d'expérience et 19,4 % ont entre 2 et 5 ans d'expérience en tant qu'administrateurs, soit au total, le tiers des administrateurs. Les conseils actuels sont relativement jeunes. En effet, environ 60 % des administrateurs y sont présents depuis moins de dix ans. *A contrario*, les personnes en place depuis plus de vingt-cinq ans ne représentent qu'environ 7 % des administrateurs.

Nombre d'années	$X \leq 2$	$2 < X \leq 5$	$5 < X \leq 10$	$10 < X \leq 15$	$15 < X \leq 25$	$X > 25$
Pourcentage des administrateurs en Tunisie	16,9 %	19,4 %	21 %	17,6 %	18,7 %	6,4 %
Pourcentage des administrateurs en France	38,8 %		20,8 %	17,8 %	15,2 %	7,4 %

Tableau 3 : Nombre d'années de présence au conseil

La durée moyenne de présence des administrateurs au CA est de 10,6 années. Le manque d'expérience des membres du CA peut empêcher ceux-ci de jouer pleinement leur rôle, et n'est pas sans incidence sur l'efficacité du conseil.

3.1.5. Les facteurs de stabilité et d'instabilité des conseils d'administration tunisiens

Les principaux facteurs d'instabilité des CA sont liés aux modifications de la structure du capital et aux remplacements des représentants des actionnaires par d'autres personnes représentant le même actionnaire. Ainsi, ces résultats confirment que le pouvoir financier issu de la propriété du capital constitue le principal déterminant de la composition du CA.

Pour les raisons de sortie des administrateurs, viennent en deuxième position les désaccords avec le PDG ou les autres actionnaires, la révocation et la démission volontaire.

Selon les résultats (tableau 4), dans les entreprises managériales, 50 % des départs sont dus à des conflits entre l'administrateur et le PDG, ou les actionnaires. La deuxième cause de rotation des administrateurs est la modification de la structure du capital ou le remplacement du représentant d'un actionnaire. Ce type de sociétés se distingue par rapport aux deux autres par une plus forte fréquence des appels à des personnalités extérieures. Les sociétés contrôlées présentent un CA composé des représentants des principaux groupes d'actionnaires. Dans les sociétés familiales, ce sont les fondateurs ou leurs héritiers et les membres de leur famille qui occupent les sièges au CA. Ceci explique la stabilité des CA de cette catégorie d'entreprise, mais aussi les désaccords entre l'administrateur et le PDG ou les autres actionnaires.

Les causes de départ et d'entrée des administrateurs	Managériales	Contrôlées	Familiales
Les causes de départ			
Décès	12,50 %	12,50 %	14,29 %
Limite d'âge	0,00 %	8,33 %	14,29 %
Modification de la structure du capital	12,50 %	25,00 %	14,29 %
Remplacement du représentant d'un actionnaire	25,00 %	41,67 %	28,57 %
Désaccord avec le PDG ou les autres actionnaires	12,50 %	4,17 %	28,57 %
Révocation	12,50 %	4,17 %	0,00 %
Démission volontaire	25,00 %	4,17 %	0,00 %
Les causes d'entrée au conseil d'administration			
Modification de la structure du capital	28,57 %	28,57 %	50,00 %
Remplacement du représentant d'un actionnaire	42,85 %	66,66 %	50,00 %
Appel à une personnalité extérieure	28,57 %	4,76 %	0,00 %

Tableau 4 : Les causes de départ et d'entrée des administrateurs

3.2. Le rôle du conseil d'administration

Nous présentons, successivement, les rôles remplis par les conseils d'administration tunisiens tels que perçus par les PDG ou les administrateurs (3.2.1.), leurs champs d'intervention, le pouvoir du conseil sur les dirigeants et enfin, les évolutions possibles des CA (3.2.2.).

3.2.1. La perception globale du rôle du conseil d'administration

Le tableau 5 récapitule le rôle du CA tel qu'il est perçu par les PDG et les administrateurs tunisiens.

	Perceptions			
	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le conseil ne constitue qu'une chambre d'enregistrement	15,0 %	7,5 %	15,0 %	62,5 %
Le conseil constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses	57,5 %	30,0 %	7,5 %	5,0 %
Le conseil se contente d'approuver les décisions qui lui sont soumises par la direction générale	27,5 %	35,0 %	15,0 %	22,5 %
Le conseil ne constitue qu'un groupe de réflexion aidant à la prise des grandes décisions	37,5 %	42,5 %	15,0 %	5,0 %
Le conseil est une source d'information privilégiée	42,5 %	42,5 %	15,0 %	0,0 %
Le conseil constitue un organe de contrôle du PDG	37,5 %	27,5 %	22,5 %	12,5 %
Le conseil exerce un contrôle systématique a posteriori de la politique mise en œuvre par la direction générale	35,0 %	32,5 %	15,0 %	17,5 %

Tableau 5 : La perception du rôle du conseil d'administration par les PDG et les administrateurs

Il ressort des entretiens réalisés que pour la majorité des PDG, le fait de dire que le conseil d'administration prend les grandes décisions ne signifie pas qu'il initie les grandes décisions, mais que c'est lui qui réalise les études préalables aux projets. Ceci signifie plutôt qu'il ne se contente pas de donner son accord sur les projets qui lui sont présentés par la direction générale. En effet, dans la majorité des cas, ces projets sont discutés par le conseil d'administration.

En définitive, le conseil d'administration n'initie pas les grandes décisions, mais il les étudie d'une façon approfondie avant de donner son approbation. Toutefois, ce résultat ne peut pas être généralisé. Une analyse plus fine prenant en compte la nature de l'actionnariat ou la taille de l'entreprise, peut montrer des différences significatives.

Le conseil d'administration est plus actif dans les entreprises où il y a un actionnaire, ou plusieurs actionnaires majoritaires. En effet dans ce cas, le conseil est représenté principalement par les actionnaires majoritaires, et c'est souvent le PDG qui détient la part la plus importante du capital. Compte tenu de l'importance de leur participation financière dans le capital de la société, ces actionnaires sont souvent trop impliqués dans la gestion. Il ressort des entretiens que nous avons réalisés avec certains PDG et administrateurs que dans les sociétés à forte concentration du capital et dans les sociétés familiales, les membres du CA assument le plus souvent des responsabilités dans l'entreprise ; qu'ils participent aussi à la prise des décisions, et se soucient même de la gestion quotidienne de la société.

	Managériales	Contrôlées	Familiales
Le conseil ne constitue qu'un groupe de réflexion aidant à la prise des grandes décisions	66,7 %	86,4 %	75,0 %
Le conseil se contente d'approuver les décisions qui lui sont soumises par la direction générale	83,4 %	68,2 %	41,7 %
Le conseil exerce un contrôle systématique a posteriori, de la politique mise en œuvre par la direction générale	66,7 %	63,6 %	75,0 %
Le conseil exerce un contrôle du PDG (ou du président du directoire)	66,7 %	59,1 %	75,0 %
Le conseil est une source d'information privilégiée	83,3 %	90,9 %	75,0 %
Le conseil ne constitue qu'une chambre d'enregistrement	50,0 % ¹	4,5 %	41,7 %
Le conseil constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses	100,0 %	86,4 %	83,3 %
Remarque : le pourcentage indiqué est le pourcentage de réponses positives (tout à fait d'accord et plutôt d'accord) à la question posée.			

Tableau 6 : Rôle comparé du conseil dans les différents types de sociétés

Le conseil d'administration joue globalement un rôle actif dans tous les types de sociétés (tableau 6). En particulier, son rôle d'approbation des décisions est plus important dans les sociétés managériales (83,4 %). Ce rôle est nettement plus faible dans les sociétés familiales (41,7 %). En effet, dans ce type de société, comme nous l'avons déjà remarqué dans l'étude des quasi-conseils et des comités spécialisés, le CA joue un rôle important dans l'initiation des décisions. Il ne se contente pas de donner son approbation. Paradoxalement, contrairement aux prédictions de la théorie de l'agence, les CA des sociétés familiales sont perçus le plus souvent comme des organes de contrôle du PDG. En analysant de plus près la composition de l'actionnariat des entreprises où le CA est perçu comme organe de contrôle du PDG et de la politique mise en œuvre par la direction générale, nous avons constaté que dans certaines firmes, il y avait d'autres actionnaires n'appartenant pas à la famille du PDG et avec des participations significatives dans le capital, et que dans d'autres firmes les actionnaires appartenaient à la même famille mais non directement à celle du PDG.

3.2.2. Les rôles permanents et occasionnels du conseil d'administration

Les rôles du conseil d'administration se situent dans le maintien de la discipline, dans celui de conseil, d'approbation, de négociation, mais aussi de contrôle.

Maintien de la discipline : la présence des administrateurs et l'existence du conseil d'administration servent de garde-fou (garde-fou : 90 % en Tunisie) et empêchent les dérives susceptibles d'être commises par le président et son équipe. Cette présence est donc dissuasive. Du seul fait de son existence, le conseil d'administration diminue le risque de décisions hasardeuses, prises à la légère ou non conformes à la morale.

Le rôle de conseil peut s'exercer : au cours de la réunion ; en dehors des réunions, par contact direct avec certains des administrateurs ou dans le cadre des comités auxquels participent certains administrateurs. Dans la majorité des entreprises tunisiennes, ce rôle s'exerce plutôt au cours et en dehors de la réunion, à travers les quasi-conseils et les comités spécialisés.

Le rôle d'approbation : les résultats de notre étude démontrent que les conseils d'administration des entreprises tunisiennes ont surtout un rôle d'approbation des décisions. La direction générale élabore et révisé les objectifs, les politiques, les budgets et les stratégies, tandis que le conseil les approuve. En revanche, comme nous l'avons déjà mentionné, ce rôle d'approbation est moins important dans les sociétés familiales où les administrateurs participent à toutes les activités de la direction générale. Il faut mentionner aussi que dans les sociétés contrôlées par l'Etat, l'approbation du ministère de tutelle est obligatoire.

Le conseil en tant qu'organe de négociation : les résultats de notre étude montrent que les administrateurs ont un rôle actif en matière de négociation. En effet, selon les affirmations des PDG interviewés, les administrateurs sont choisis pour leurs compétences, mais ils interviennent quand ils le peuvent à des fins de négociation. Pour d'autres PDG, certains administrateurs ont été choisis dès le début pour l'importance de leurs relations et la richesse de leur carnet d'adresses.

Le rôle de négociation et d'interface avec l'environnement est très important pour les entreprises tunisiennes, dans toutes les phases de leur développement.

Le conseil en tant qu'organe de contrôle : notre étude montre que le contrôle du PDG ou du directeur général est assuré par le CA dans 65 % des cas. Toutefois, le CA ne doit pas être confondu avec un comité d'audit. Les moyens de contrôle auxquels le CA a recours sont l'exposé du PDG qui informe les administrateurs sur la situation de l'entreprise, les documents financiers (bilan et compte de résultat) et le rapport du commissaire aux comptes. Le CA sollicite également des rapports sur presque tous les points importants inscrits à l'ordre du jour, notamment : les projets d'investissement (90 %) ; les budgets (77.5 %) ; l'analyse des résultats par branche d'activité (62.5 %) et le suivi des investissements (67.5 %).

Nous pouvons donc conclure que le conseil d'administration joue un rôle important en matière de contrôle, et que c'est pour cette raison que son rôle n'est renforcé, en cas d'évolution défavorable de l'activité ou des résultats, que dans 55 % des sociétés.

3.3. Le champ d'intervention du conseil d'administration

La loi ne délimite pas les domaines d'intervention du conseil d'administration. Cependant, la littérature normative combinée aux théories du CA, nous permet de délimiter les principaux champs d'intervention du CA.

3.3.1. Les principaux domaines d'intervention du conseil

Les résultats obtenus à partir de notre enquête sur les conseils d'administration des entreprises tunisiennes, révèlent peu de différences entre les actions qui nécessitent obligatoirement la

consultation du CA et celles qui nécessitent son approbation. La majorité des grandes décisions nécessite la consultation et l'approbation du conseil (tableau 7).

Le rôle du conseil en matière de	Obligatoirement consulté	Décide en dernier ressort
Diversification	67,5 %	66,7 %
Acquisition d'entreprises	77,5 %	61,1 %
Emprunt	90,0 %	66,7 %
Cession d'actif	77,5%	77,8 %
Répartition du résultat	92,5 %	72,2 %
Nomination des commissaires aux comptes	90,0 %	72,2 %

Tableau 7 : Les domaines d'intervention du conseil d'administration

Les résultats obtenus par type de société montrent que quel que soit le type de la société, les taux les plus élevés détectés dans l'obligation de la consultation du CA concernent la nomination des commissaires aux comptes (25 % pour les sociétés managériales, 18 % pour les sociétés contrôlées et 21 % pour les sociétés familiales) ; et les taux les plus élevés en matière d'approbation concernent les décisions de cession (28 % pour les sociétés managériales, 32 % pour les sociétés contrôlées et 28 % pour les sociétés familiales).

3.3.2. Le rôle du conseil dans la définition des objectifs de la société

Concernant la définition des objectifs, les conseils d'administration tunisiens semblent intéressés par la définition des objectifs stratégiques. Pour les objectifs à court terme, la moitié des CA souhaitent être informés ou demandent à être informés. En effet, dans les sociétés tunisiennes, 37,5 % des CA définissent les objectifs à court terme, et seulement 32,5 % des CA souhaitent juste être informés. Ainsi, nous pensons qu'un affinement de l'étude en distinguant les résultats par catégories de sociétés, peut nous donner plus d'explication sur ces différences.

	Les objectifs à LMT *			Les objectifs à court terme		
	Managériales	Contrôlées	Familiales	Managériales	Contrôlées	Familiales
Définit les	50,0 %	81,8 %	41,7 %	33,3 %	36,4 %	41,7 %
Se contente d'approuver les	33,3 %	13,6 %	25,0 %	16,7 %	36,4 %	25,0 %
Souhaite seulement être informé des	16,7 %	4,5 %	33,3 %	50,0 %	27,3 %	33,3 %
Ne demande pas à être informé des	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

* différence statistiquement significative au seuil de 10 % entre les trois catégories et entre les sociétés contrôlées et les sociétés familiales¹.

Tableau 8 : Rôle du conseil d'administration dans la définition des objectifs de la société par catégories de sociétés

À partir des résultats du tableau 8, nous constatons que les CA jouent un rôle plus actif en matière d'objectifs à long terme qu'en matière d'objectifs à court terme. En particulier, le résultat relatif aux sociétés familiales nous interpelle. En effet, les statistiques font apparaître

exactement les mêmes taux en matière d'objectifs à long et court terme. A partir de ce constat, nous pouvons conclure que les dirigeants des sociétés familiales accordent la même importance aux deux types d'objectifs. Nos entretiens avec les PDG de ce type de société confirment ce constat. En effet, dans la majorité des sociétés familiales, il n'existe de planification qu'à moyen et court terme.

3.4. Le pouvoir du conseil d'administration sur les dirigeants

Le CA joue le plus souvent un rôle déterminant en matière de nomination et de rémunération du PDG et des directeurs généraux. Cependant, comme le montre le tableau 9, dans plus de 60 % des cas il ne joue aucun rôle en matière de nomination et de rémunération des principaux cadres.

	P.D.G.	D.G.	Principaux dirigeants
Nomination			
Rôle déterminant	77,5 %	69,4 %	25,0 %
Rôle mineur	7,5 %	16,7 %	15,0 %
Aucun rôle	15,0 %	13,9 %	60,0 %
Rémunération			
Rôle déterminant	70,0 %	52,8 %	17,5 %
Rôle mineur %	7,50 %	19,4 %	15,0%
Aucun rôle	22,5 %	27,8 %	67,5 %

Tableau 9 : Le rôle du conseil dans la nomination et la fixation des rémunérations des PDG, des DG et des principaux dirigeants

En examinant de plus près le pouvoir du CA sur le PDG, nous constatons qu'il existe des différences significatives entre les trois types de sociétés (tableau 10). Contrairement à ce qui est attendu, le pouvoir du CA sur le PDG est plutôt important, dans les sociétés familiales. Ceci peut s'expliquer par les arguments déjà avancés dans l'analyse de la perception du rôle de contrôle du PDG par le conseil d'administration.

	Total	Managérial es	Contrôlée s	Familiales
Le conseil a la possibilité réelle de limoger le président.	47,5 %	66,7 %	45,5 %	41,7 %
Le conseil a un rôle déterminant dans la nomination du président. *	77,5 %	83,3 %	63,6 %	100,0 %
Le conseil a un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération du président. **	70,0 %	100,0 %	50,0 %	91,7 %
*différence statistiquement significative au seuil de 10% entre les trois groupes et entre les sociétés contrôlées et les sociétés familiales.				
** différence statistiquement significative au seuil de 10% entre les trois groupes, entre les sociétés contrôlées et les sociétés familiales et entre les sociétés contrôlées et les sociétés managériales.				

Tableau 10 : Le pouvoir du conseil sur le PDG en fonction du type de société

4. Discussion

Au terme de cette étude empirique portant sur les CA des entreprises tunisiennes, nous constatons que le pouvoir financier issu de la propriété du capital constitue le principal déterminant de la composition du CA. Plus de 80 % des administrateurs sont des actionnaires connus ou des représentants de groupes actionnaires. Ce taux élevé s'explique par la forte concentration de la propriété dans les entreprises tunisiennes. Seulement 15 % des entreprises constituant notre échantillon sont des entreprises managériales. La majorité des sociétés (soit 55 %) sont des sociétés contrôlées. Cette prédominance du pouvoir financier explique l'insouciance des CA tunisiens quant à l'indépendance des administrateurs et l'hostilité à la participation des administrateurs externes et des représentants des comités d'entreprise aux réunions du CA. La forte concentration de l'actionnariat explique aussi le non-recours à des organismes de recrutement spécialisés. Une autre caractéristique des CA tunisiens nous a interpellés : il s'agit de l'inexistence de représentants des administrateurs minoritaires.

Concernant le fonctionnement du conseil, nous avons constaté que le nombre et la durée des réunions des CA tunisiens est au-dessous de la moyenne européenne, en particulier dans les sociétés familiales. Ainsi, nous pouvons déduire que le nombre et la durée des réunions des CA tunisiens peuvent représenter un facteur d'inefficacité surtout pour les entreprises familiales malgré un taux de présence des administrateurs assez important.

Le conseil d'administration a le plus souvent un rôle actif, il n'est pas une simple chambre d'enregistrement des décisions prises par les dirigeants. Toutefois, ce résultat ne peut pas être généralisé. Le conseil d'administration est plus actif dans les entreprises où la majorité des administrateurs sont des actionnaires majoritaires à titre personnel. Compte tenu de l'importance de leur participation financière dans le capital de la société, ces administrateurs sont souvent excessivement impliqués dans la gestion. Il ressort des entretiens que nous avons réalisés avec certains PDG et administrateurs que dans les sociétés familiales à forte concentration du capital, les membres du CA assument le plus souvent, des responsabilités dans l'entreprise. Ils participent aussi à la prise des décisions et ils se soucient même de la gestion quotidienne de la société contrairement aux recommandations de Jensen (1993) qui souligne qu'il serait préférable d'avoir un CA comportant une majorité de membres indépendants, dirigé par une personne qui n'occupe pas la fonction de direction générale. Le CA apparaît être, également, d'une grande utilité en matière de réflexion aidant à la préparation des décisions. Il représente une aide importante pour les dirigeants dans la mesure où il apparaît être une source d'information privilégiée dans 85% des cas.

Concernant le rôle de contrôle, nous remarquons que ce rôle est légèrement plus important dans les sociétés familiales. Une seule explication logique nous paraît judicieuse pour expliquer ce résultat. C'est la volonté des actionnaires dominants de protéger leurs apports financiers. Il en ressort que la structure, le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être intentionnellement choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance, ni aux règles de bonne conduite. C'est la structure de propriété

qui impose tous les choix concernant la structure du CA, même si ces choix ne sont pas optimaux pour un meilleur fonctionnement des sociétés.

La gouvernance des entreprises des pays développés comme des pays émergents constitue un enjeu majeur pour le développement économique. Au cœur de cette problématique se trouve le fonctionnement du CA. De son plus ou moins bon fonctionnement dépend la performance des entreprises. Le dépassement de la vision juridico-financière, par la prise en compte de la dimension cognitive offre un cadre d'analyse plus riche du fonctionnement et du rôle des CA. Dans une perspective cognitive, la firme n'est plus modélisée comme un nœud de contrats mais également comme un « *répertoire de connaissances* » (Charreaux, 2000). Cet article repose sur ces deux visions que nous considérons comme complémentaires et particulièrement adaptées au cas des entreprises tunisiennes.

En effet, cette recherche présente les principaux résultats pour alimenter le débat sur l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la protection des intérêts des actionnaires. Elle souligne l'importance de la composition optimale du conseil, tant en termes de présence d'administrateurs externes indépendants que de taille du conseil d'administration, ainsi que de limitation des cumuls de fonctions de décision et de contrôle. Ceci est essentiel pour garantir l'efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme clé de gouvernance des entreprises, en prenant la Tunisie comme exemple des pays émergents.

Le Conseil d'Administration (CA) est un dispositif de gouvernance crucial, réputé comme le point de convergence des règles du jeu et des mécanismes de pouvoir visant à influencer les orientations stratégiques des entreprises. La gouvernance des entreprises en Tunisie se distingue par une structure d'actionariat familial qui privilégie soit un CA à double tête soit un CA moniste. La composition du CA doit être en adéquation avec divers facteurs tels que la stratégie de croissance, la taille, les domaines d'activité, la complexité opérationnelle et le niveau de risque de l'entreprise. Les membres du CA doivent posséder un éventail de compétences incluant une connaissance approfondie de l'industrie, des produits, des marchés géographiques, des réglementations en vigueur, ainsi que des aptitudes en planification stratégique, gouvernance, contrôle interne, gestion des risques, systèmes d'information, analyse financière et comptabilité. La promotion de la diversité au sein du CA est également primordiale. Pour les entreprises cotées en bourse à la BVMT, le conseil doit comprendre au minimum deux membres indépendants et un représentant des actionnaires minoritaires, conformément à la réglementation financière en vigueur. Malgré cela, la gouvernance tunisienne reste critiquée pour sa faiblesse (El Mehdi, 2007).

Bouaziz et Triki (2013) attestent que le CA joue un rôle clé en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise. En effet, son efficacité dépend de la présence de plusieurs facteurs dont les plus importants sont liés à des caractéristiques qui portent essentiellement sur l'indépendance de ses membres, la taille du conseil d'administration, les fonctions cumulatives de décision et de contrôle, le degré d'indépendance du comité d'audit et la diversité des genres au sein du conseil d'administration. En ce sens, les résultats de cette étude montrent

l'importance de l'impact des caractéristiques du CA sur la performance financière des entreprises tunisiennes.

Les résultats confirment également les postulats de la théorie de l'agence suggérant qu'une gouvernance d'entreprise efficace est capable de contrôler et de réduire le problème d'agence au sein des entreprises (Fakhfakh et Jarboui, 2022). En conséquence, l'efficacité de la structure du CA devrait jouer un rôle plus actif en tant que l'un des mécanismes de gouvernance pour encourager les entreprises à être plus transparentes.

Conclusion

Cet article étudie la structure, le fonctionnement et le rôle des Conseils d'administration à travers une étude descriptive approfondie des entreprises Tunisiennes. Menée sur un échantillon de 40 entreprises, la recherche vise à découvrir les spécificités des conseils d'administration tout en tenant compte de la structure de propriété. De cette étude, il ressort que la structure, le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être intentionnellement choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance, ni aux règles de bonne conduite. C'est la structure de propriété qui impose tous les choix concernant la structure du CA, même si ces choix ne sont pas optimaux pour un meilleur fonctionnement des entreprises.

De nombreux changements normatifs et réglementaires ont été proposés et mis en œuvre en matière de gouvernance d'entreprise, notamment la création de l'Institut Tunisien des Administrateurs et l'adoption de codes de bonnes pratiques en gouvernance, à la fois en Tunisie et à l'échelle internationale. Le désir constant de transparence s'est concrétisé par la promulgation de la loi n° 35 du 11 juin 2018, exigeant la divulgation d'informations sur la composition et la structure des organes de gouvernance. Cette divulgation vise à permettre une meilleure compréhension de la composition et de la structure des organes de gouvernance, ainsi que de la répartition des responsabilités et des rôles, allant du niveau de contrôle et de surveillance jusqu'au niveau opérationnel. Cependant, malgré ces efforts et changements réglementaires, il persiste toujours des failles dans le système de gouvernance des entreprises. Ces failles peuvent notamment être liées à une application inadéquate des réglementations, à des conflits d'intérêts non résolus ou à un manque de supervision efficace, soulignant ainsi la nécessité d'une vigilance continue et d'une amélioration constante du cadre de gouvernance.

Les résultats de cette étude pourraient être d'une grande utilité pour les analystes, les investisseurs, les régulateurs et les chercheurs. Tout d'abord, les résultats pourraient éclairer les régulateurs tunisiens dans l'établissement des exigences de *reporting* concernant la gouvernance d'entreprise ESG. Les entreprises sont tenues de divulguer des informations sur la composition de leurs organes de gouvernance, notamment la proportion de membres indépendants élus par les actionnaires, leur politique de diversité, et leur politique de rémunération. Deuxièmement, cette étude pourrait sensibiliser les investisseurs et les parties prenantes aux défis de l'agence sur les marchés émergents, tels que la Tunisie. Enfin, elle pourrait également éclairer les chercheurs sur le rôle du conseil d'administration dans la qualité

de l'innovation. Cette recherche pourrait ainsi aider les entreprises tunisiennes à améliorer leurs pratiques de gouvernance d'entreprise et à développer un avantage concurrentiel durable basé sur l'innovation.

Cette étude, comme toute recherche, présente certaines limites qu'il convient de reconnaître. La principale limite réside dans la représentativité de l'échantillon restreint de 40 entreprises tunisiennes utilisé dans l'étude descriptive. Afin d'approfondir notre compréhension, il serait bénéfique d'explorer d'autres échantillons plus diversifiés ou d'adopter des méthodologies mixtes pour une analyse plus approfondie. De plus, l'exploration des similitudes et des différences avec d'autres marchés émergents ou des économies développées pourrait élargir la portée de la recherche et permettre une meilleure contextualisation des résultats.

Bibliographie

ALCHIAN A. A., & DEMSETZ H. (1972), Production, information costs, and economic organization, *The American Economic Review*, vol. 62, n°5, p. 777-795.

ANDREWS D. (1981), Replaying the board's role in formulating strategy, *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 3, p. 18-26.

BALSMEIER P., ETIENNE J., & CHEN C. (2017), Independent boards and innovation, *Journal of Financial Economics*, vol. 123, n° 3, p. 536-557.

BARZEL Y. (1989), *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge, Cambridge University Press.

BOUAZIZ Z., & TRIKI M. (2013), The impact of the characteristics of the board of directors on the financial performance of Tunisian companies, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, vol. 5, n° 2.

CHARREAUX G. (2000), Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *La Revue du Financier*, n° 127, p. 6-17.

CHEN C., & GUAY T. (2020), Busy directors and shareholder satisfaction, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 55, n° 7, p. 2181-2210.

CHITAYAT A. (1984), The role of the board of directors in practical terms, *Management International Review*, vol. 24, n° 1, p. 71-77.

EL MEHDI A. (2007), Empirical Evidence on Corporate Governance and Corporate Performance in Tunisia, *Corporate Governance: an international review*, vol. 15, n° 6, p. 1429-1441.

ETIENNE J. (2021), *Les caractéristiques des administrateurs comme déterminants des résultats de leur élection par les actionnaires : Un réexamen*, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 24, n° 2.

FAKHHAK H., & JARBOUI A. (2022), Board of director's effectiveness, audit quality and ownership structure: impact on audit risk-Tunisian evidence, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, vol. 12, n° 3, p. 468-485.

FAMA E. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88, p. 288-306.

FAMA E. F., & JENSEN M. C. (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26(2), p. 301-325.

FURUBOTN E. G., & PEJOVICH S. (1972), Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, *Journal of Economic Literature*, vol. 10(4), p. 1137-1162.

GODARD J. (2002), La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance, *Revue Sciences de Gestion*, n° 33, p. 125-148.

GOMEZ P. Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Inter-Éditions, Paris, 271 p.

JENSEN M.C. (1993), The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems, *Journal of finance*, vol. 48, n° 3, p. 831-880.

JENSEN M.C. & MECKLING W.H. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.

OMAN C., FRIES S. & BUITER W. (2003), La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition, et les économies émergentes, *Cahier de politique économique n° 23*, Centre de Développement de l'OCDE, Paris.

PARRAT J. (2003), *Le gouvernement d'entreprise (Les Topos)*. Paris, Dunod.

VANCE S. C. (1983), *Corporate Leadership: Boards, Directors and Strategy*, McGraw-Hill Series in Management.

WEINER H. & THISSEN D. (1981), Graphical data analysis, *Annual Review of Psychology*, vol. 32, p.191-241.

WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, NY : Free Press.