

Université Abderrahmene Mira Bejaia  
Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Science de Gestion  
Département des Sciences commercial



Mémoire de fin de cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Science commercial  
Option : finance et commerce international

Thème :

**Le rôle de conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie  
d'internationalisation**

Réalisé par :

-Medjdoub Abderrazak  
-Tahir amazigh

Encadrer par :  
-Mme Bagdi Aicha

Promotion : 2019 /2020

# Remerciements

*Nous rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.*

*Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail.*

*Nous tenons à remercier sincèrement Madame **BAGDI AICHA**, d'avoir accepté de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près notre travail et qui s'est toujours montré à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis (es), qui nous ont toujours soutenue (es) et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

*Merci à tous et à toutes.*

# Dédicace

**JE DÉDIE CE TRAVAIL À LA MÉMOIRE DE MON PÈRE,  
ET À MA MÈRE LA PLUS CHÈRE DE MA VIE ET QUI EST  
TOUJOURS LÀ POUR MOI, ET QUI M'A TOUJOURS  
ENCOURAGÉ ET SOUTENUS DURANT MON PARCOURS  
SCOLAIRE.**

**À TOUTES LES PERSONNES DE M'A FAMILLE.**

**À MES CHERS AMIS (ES) SANS EXCEPTION, ET  
SPÉCIALEMENT À AZIZ, NOUNOUR, BOUHOU ET  
ZGUINGA, ET QUI M'ONT VRAIMENT AIDÉ ET  
ENCOURAGÉ. SANS OUBLIER MA FLANÇAILLES  
TINHINAN.**

**À TOUTE MA PROMOTION ET À TOUS CEUX QUI M'AIME.**

**MEDJDOUB ABDERRAZAK.**

# *Dédicace*

C'EST AVEC GRATITUDE ET DÉVELOPPEMENT  
TOTALE QUE JE TIEN À DÉDIER CE MÉMOIRE

À MON HONORABLE **PÈRE**, MA RESPECTUEUSE **MÈRE**,  
À MES **FRÈRES** ET **SŒURS**, QUI N'ONT JAMAIS CESSÉ  
DE ME FAIRE DES SACRIFICES DE TOUTES NATURES  
POUR ME PERMETTRE DE SUIVRE MES ÉTUDES DANS  
DE MEILLEURES CONDITIONS.

À MES **PROFESSEURS** QUI ONT DÉPLOYÉS TOUTES  
LEURS EFFORTS POUR ME PRÉPARER À AFFRONTÉ  
LA VIE PROFESSIONNELLE.

À MA PETITE AMIE KAMELIA  
À TOUTES MES **AMIES**

AUSSI, À TOUS CE QUI M'ONT SOUTENU PAR LEURS  
ORIENTATIONS, LEUR CONSEIL DURANT LA  
RÉALISATION DE CE TRAVAIL, QU'ILS TROUVENT ICI  
L'EXPRESSION DE MA GRANDE RECONNAISSANCE ET  
L'ASSURANCE DE MES PROFONDS RESPECTS.

TAHIR AMAZIGH

## La liste des abréviations :

**SMI** : Société Monétaire International;

**GATT** : General Agreement on Tariffs and Trade (l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce);

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce ;

**IDE** : Investissement Direct à l'Étranger;

**SCI** : Société de Commerce International;

**PED** : Pays En Développement ;

**CA**: Conseil d'Administration ;

**IFC**: International Finance Corporation;

## La liste des tableaux et des figures

---

- **La liste des tableaux :**

<b>Tableaux N°</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale	<b>16</b>
<b>02</b>	Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale	<b>17</b>
<b>03</b>	Avantages et les inconvénients de la filiale	<b>19</b>
<b>04</b>	Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale	<b>20</b>
<b>05</b>	Avantages et inconvénients de la joint-venture	<b>21</b>

- **La liste des figures :**

<b>Figure N°</b>	<b>titre</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	les caractéristiques du conseil d'administration	<b>36</b>
<b>02</b>	rôles du conseil d'administration	<b>48</b>

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale .....	02
Chapitre 1 : fondements théorique de l'internationalisation .....	04
Introduction :.....	05
Section 01 : Généralités sur l'internationalisation des entreprises.....	05
1. Définition de l'internationalisation .....	05
2 : les raisons de l'internationalisation de l'entreprise.....	06
2.1 : Les facteurs stratégiques.....	06
2.1.1 : La recherche d'avantages concurrentiels .....	06
2.1.2 : La réparation des risques.....	06
2.2 : Les facteurs liés aux marchés.....	07
2.2.1 : Les facteurs liés aux marchés de base.....	07
2.2.2 : Les facteurs liés au marché étrangers.....	07
2.3 : Les facteurs industriels.....	07
2.4 : les facteurs d'opportunité.....	08
2.5 : Les facteurs d'environnement.....	08
3 : Avantages et inconvénients de l'internationalisation des entreprises .....	08
3.1 : les avantages de l'internationalisation de l'entreprise.....	08
3.2 : Les inconvénients de l'internationalisation.....	09
4 : Les différentes stratégies d'internationalisation.....	09
4.1 : La stratégie internationale .....	09
4.2 : La stratégie multinationale.....	10
4.3 : La stratégie globale .....	10
4.3.1 : la spécialisation.....	10
4.3.2 : la diversification.....	10
4.3.3 : l'externalisation	10
4.3.4 : l'intégration .....	10
4.4 : La stratégie transnationale : .....	11
Section 2 : Modalités d'internationalisation de l'entreprise .....	11
1 : Stratégie d'exportation.....	11
1.1 : L'exportation directe.....	11
1.1.1 : exportations directes sous forme d'une vente directe.....	12
1.1.2 : Exportation directe avec un représentant salarié.....	12

## TABLE DES MATIÈRES

1.1.3	: Exportation direct avec un agent commissionné .....	12
1.2	: Exportation indirect .....	13
1.2.1	: La société de commerce international SCI.....	13
1.2.2	: L'importateur .....	13
1.2.3	: Les concessionnaires .....	13
1.3	: Exportation concertée ou associée .....	14
1.3.1	: Le groupement d'exportateurs.....	14
1.3.2	: Le portage .....	14
2	: Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord).....	15
2.1	: Les transferts internationaux de technologies .....	15
2.2	: Licence internationale .....	15
2.2.1	: la licence de marque .....	16
2.2.2	: La licence de brevet.....	16
2.3	: Franchise commerciale internationale.....	16
2.3.1	: Les franchises de service.....	17
2.3.2	: La franchise de production .....	17
2.3.3	: La franchise de distribution.....	17
3	: Les investissements directs à l'étranger.....	18
3.1	: Définition de l'IDE.....	18
3.2	: Les formes d'IDE.....	18
3.2.1	: La filiale.....	18
3.2.1.1	: La filiale commerciale.....	19
3.2.1.2	: La filiale de production.....	19
3.2.2	: La succursale et le bureau de représentation.....	19
3.2.2.1	: La succursale.....	19
3.2.2.2	: Le bureau de représentation .....	20
3.2.3	: Joint-venture .....	20
Section 03	: Les théories liées à l'internationalisation des entreprises .....	21
1	: Les théories traditionnelles .....	22
1.1	: La théorie mercantiliste.....	22
1.2	: La théorie classique .....	22
1.3	: La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith .....	22
1.4	: La théorie d'avantage comparatif.....	22
1.5	: Les théories H.O.S (Hecksher-Ohlin-Samuelson) .....	23

## TABLE DES MATIÈRES

<b>2 : Les nouvelles théories.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 : La théorie de cycle de vie du produit.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1 : Phase de lancement (naissance).....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 : Phase de croissance.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 : Phase de maturité.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.4 : Phase de déclin.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 : la théorie éclectique de J.Dunning(paradigme OLI).....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 : L'avenage spécifique (Ownership advantage) (O).....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 :L'avantage à la localisation (localisation advantage) (L).....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3 :L'avantage à l'internalisation (internalization advantage) (I).....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 : La théorie des avantages monopolistiques.....</b>	<b>26</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 2 : Le conseil d'administration : Fondements théoriques.....</b>	<b>29</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 1: la gouvernance d'entreprises.....</b>	<b>29</b>
<b>1: Définition du concept .....</b>	<b>29</b>
<b>2 : Les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 : Les actionnaires « Pouvoir suprême » :.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 : Le conseil d'administration « Pouvoir de surveillance » .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 : La direction générale « Pouvoir exécutif » .....</b>	<b>34</b>
<b>3: Les objectifs de la gouvernance d'entreprise .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 2 : Le conseil d'administration : définition du concept.....</b>	<b>35</b>
<b>1 : définition.....</b>	<b>35</b>
<b>2 : Caractéristiques du conseil d'administration.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 : La taille du conseil d'administration.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 : La composition et l'indépendance du conseil d'administration.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1 : Un conseil d'administration unitaire .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2 : Un conseil à deux niveaux .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2.1 :Les administrateurs internes (insiders) .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2.2 Les administrateurs externes (outsiders) .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3 : La composition du conseil d'administration dépend des besoins de la firme.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 : La position hiérarchique du dirigeant au sein du conseil d'administration....</b>	<b>42</b>

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Section 3 : Le lien entre le conseil d'administration et l'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>48</b>
<b>1 : Rôle du conseil d'administration et degré d'internationalisation .....</b>	<b>49</b>
<b>1.1 : Rôle de contrôle et degré d'internationalisation.....</b>	<b>49</b>
<b>1.2 : Rôle de stratège et degré d'internationalisation .....</b>	<b>50</b>
<b>1.3 : Rôle de service et degré d'internationalisation.....</b>	<b>50</b>
<b>1.4 : Le rôle disciplinaire : le conseil d'administration comme instrument de discipline des dirigeants.....</b>	<b>51</b>
<b>2 : Indépendance du conseil d'administration et degré d'internationalisation .....</b>	<b>53</b>
<b>3 : Taille du conseil d'administration et degré d'internationalisation .....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>58</b>

# Introduction générale

L'internationalisation est une stratégie de plus en plus adoptée par les entreprises à la recherche de la croissance et de l'expansion. Cependant, l'internationalisation est une option stratégique ayant des résultats incertains et engendrant des risques importants ainsi que davantage de complexité dans le fonctionnement des entreprises. Cette complexité introduite par l'internationalisation a pour effet d'augmenter la demande de mécanismes organisationnels gouvernant le top management. À cet égard, plusieurs auteurs soulignent le rôle joué par le conseil d'administration dans le processus décisionnel stratégique ainsi que dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

Néanmoins, bien que plusieurs recherches aient étudié l'effet du conseil d'administration sur le comportement organisationnel. Les études portant sur la manière avec laquelle le conseil façonne les stratégies d'internationalisation restent plutôt rares. Notre étude consiste à essayer de mettre en avant l'impact des rôles du conseil d'administration ainsi que sa composition et sa taille sur le degré d'internationalisation des entreprises.

Le rôle du conseil d'administration est particulièrement important en raison du manque des mécanismes externe de contrôle et de gouvernance d'entreprise. Ainsi, l'objectif de notre étude se définit par la dénomination de ce thème intitulé le rôle du conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise, en se focalisant sur cette idée fondamentale nous allons essayer de répondre durant notre étude à la problématique qui suit :

### **Quel est le rôle du conseil d'administration de l'entreprise dans la définition de la stratégie d'internationalisation ?**

De cette question centrale découlent les sous questions suivantes :

- ❖ Quel est le mode d'internationalisation adopté par l'entreprise ? et quelles sont les raisons de son internationalisation.
- ❖ Qu'est-ce que le conseil d'administration et quelles sont ses caractéristiques
- ❖ Comment le conseil d'administration influence-t-il le degré d'internationalisation des entreprises ?

Pour répondre à notre problématique nous avons pu formuler les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** les entreprises adoptent plusieurs modes d'internationalisation, tout dépende de son objectif.

**Hypothèse 2 :** le conseil d'administration est un organe central de la gouvernance d'entreprise, il accomplit son rôle à travers ses caractéristiques qui sont la taille, la

composition et l'indépendance du conseil d'administration, et la position hiérarchique du dirigeant au sein du conseil d'administration.

**Hypothèse 3 :** le conseil d'administration influence le degré d'internationalisation des entreprises à travers ses caractéristiques et ses différents rôles qui sont : le rôle de contrôle (discipliner les dirigeants), le rôle de stratège, et le rôle de service.

Afin de bien mener notre étude, soit de répondre à la question de départ, et vérifier nos hypothèses et ainsi atteindre les objectifs fixés, nous avons eu recours à des techniques et méthodes appropriées comme suit :

La recherche bibliographique par la collecte et lecture des ouvrages, revues, thèses et mémoires ayant rapport avec le champ de notre recherche .

Afin de mieux organiser notre travail, nous avons opté pour un plan de travail scindé en deux chapitres, devancé par une introduction générale dans laquelle nous allons décrire l'importance du sujet, la problématique de notre recherche, les hypothèses à vérifier et enfin, les objectifs à atteindre.

Pour commencer, le premier chapitre portera sur les fondements théoriques de l'internationalisation, ses stratégies et ses modalités.

Ensuite, le deuxième chapitre sera consacré sur la gouvernance d'entreprises, le conseil d'administration, et le lien entre le conseil d'administration et l'internationalisation des entreprises.

# Chapitre 01 :

Les fondements théoriques de la  
stratégie d'internationalisation

## **Chapitre 1 : fondements théorique de l'internationalisation**

### **Introduction :**

L'économie mondiale a pris une nouvelle orientation vers un système mondialisé dès les années quatre-vingt, et ce à travers des accords commerciaux internationaux et des réformes économiques engagées par les pouvoirs publics portant sur la transformation du mode de régulation de l'économie, d'une économie planifiée à une économie de marché, ouvrant ainsi leurs économies à la concurrence internationale.

L'internationalisation de l'entreprise fait partie de l'essor du commerce international et de la mondialisation. Après avoir été développée localement et avoir profité de l'ensemble de ces avantages concurrentiels, l'entreprise pose la question de l'ouverture de ses activités au marché extérieur. L'internationalisation d'entreprises a fait l'objet de plusieurs théories de la part des économistes.

Dans ce chapitre, nous commencerons notre travail par l'évocation des fondements théoriques de l'internationalisation qui portera : une généralité sur ses inconvénients. La deuxième section portera en revanche, sur les différentes modalités d'internationalisation des entreprises, Enfin, nous termineront notre chapitre par une revue des différentes théories liée à l'internationalisation des firmes.

### **Section 01 : Généralités sur l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation des entreprises, un des moteurs de la mondialisation, qui représentent un phénomène contemporain puissant et complexe qui touche les entreprises, les États, les communautés et les sociétés<sup>1</sup>.

À travers cette section, nous allons mettre en évidence la notion d'internationalisation et identifier les raisons qui poussent les firmes vers les marchés étrangères. Nous essayerons également de distinguer les avantages et les inconvénients de l'internationalisation des entreprises.

#### **1 : Définition de l'internationalisation**

L'internationalisation est une stratégie par laquelle une entreprise envisage de développer au-delà de son marché national, pour bénéficier d'avantages concurrentiels supplémentaires. L'ouverture à l'international est généralement traitée sous deux angles

---

<sup>1</sup> RAUFFLET. E : « internationalisation des entreprises : défis, contextes et expériences », disponible sur : <http://www.cair.info/revue-gestion-2006-1-pages-33> consulté le 26/06/2020 à 11h10.

complémentaires : d'une part, elle est liée à des variables générales d'environnement économique et à des facteurs liés à sa productivité.

D'autre part, l'internationalisation d'une entreprise est liée à ses contraintes stratégiques.

L'internationalisation est certainement un facteur majeur de l'économie mondiale. Selon MERCIER-SUISSA.C, BOUVERT-RIVAT.C (2007), « il ne s'agit en aucun cas d'un phénomène économique passager. C'est une révolution irréversible au comportement des différents acteurs face à la survie économique et sociale, comportement dicté par une prise de conscience des besoins des habitants de la planète. Elle s'avère inéluctable dans la plupart des activités. Toutefois elle ne se fait pas dans n'importe quelles conditions. Elle réclame, méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché et a pour finalité première : la compétitivité de l'entreprise.<sup>2</sup>

## **2 : les raisons de l'internationalisation de l'entreprise**

L'internationalisation permet à l'entreprise d'accéder à des marchés étrangers, cela lui permet de bénéficier de plusieurs facteurs, de profit du développement économique et financier et avoir une place dans un pays étranger. Il existe aussi d'autres raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser, que nous allons présenter dans ce qui suit.

### **2.1 : Les facteurs stratégiques**

Ces facteurs sont regroupés en deux catégories :

#### **2.1.1 : La recherche d'avantages concurrentiels**

▪ Niveaux des salaires très bas : séduisent les industries qui emploient beaucoup de main-d'œuvre.

▪ Disponibilité des ressources naturelles (matière première, énergies), le savoir faire.

▪ Les facilités financières et fiscales.

▪ Productivité et main d'œuvre qualifiée attirent certaines entreprises vers les marchés étrangers.

#### **2.1.2 : La réduction des risques**

---

<sup>2</sup> MERCIER-SUISSA.C, BOUVERT-RIVAT.C : L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise. Ed. GUALINO. Paris, 2007, P ,104.

L'entreprise peut subir plusieurs risques durant le fonctionnement de ces activités, l'internationalisation peut réduire certains de ces risques :

- Le Risque de concurrence : être là où se trouvent leurs concurrents.

Le Risque de dépendance : diversification géographique des débouchés et des approvisionnements.

- Le Risque de conjoncture : la situation n'est pas identique simultanément dans les pays.

- Le risque de phase de cycle de vie : le produit est dans la phase de cycle de vie différent selon le pays choisi.

## **2.2 : Les facteurs liés aux marchés**

L'internationalisation peut être motivée par des facteurs liés aux marchés locaux ou bien aux marchés étrangers.

### **2.2.1 : Les facteurs liés aux marchés de base**

Ils regroupent essentiellement :

- L'internationalisation est parfois imposée : la difficulté de gagner des parts de marché ou la saturation du marché national, cela impose aux firmes de chercher de nouveaux marchés.
- Les conditions techniques de production peuvent limiter la croissance de l'entreprise.
- La réglementation (normes de sécurité ou environnementale, normes sociale), cela peut être désavantage par rapport aux conditions en vigueur sur d'autres territoires.

### **2.2.2 : Les facteurs liés au marché étrangers**

Ces facteurs concernent essentiellement :

- Les obstacles des marchés : les empêchements tarifaires et non tarifaires, comme la variation des taux de change qui pousse la firme à implanter ou d'installer des nouvelles unités de production sur ces nouveaux marchés.
- La concurrence : le développement des marchés étrangers exige à la firme d'être aussi présent sur le terrain où se trouvent les concurrents.

## **2.3 : Les facteurs industriels**

Ils ont une relation avec l'aspect industriel de l'entreprise :

- La réduction des coûts de production : l'entreprise peut par choix stratégique, choisir d'internationaliser la phase amont de la commercialisation et internationaliser ses approvisionnements afin de les acquérir aux prix les plus attractifs. Elle peut transférer tout ou

une parties de sa production à l'étranger afin de bénéficier de coûts de revient plus compétitifs, matières premières, fiscalité, main d'œuvre. La réalisation de l'économie d'échelle : la multiplication des marchés provoque une grande quantité de production, cela permet à l'entreprise de réduire les coûts unitaires.<sup>3</sup>

#### **2.4 : les facteurs d'opportunité**

Ces facteurs portent essentiellement :

- Un surplus de production qui pousse l'entreprise à recourir à l'exportation pour écouler sa production.
- Les foires et salons internationaux, où l'entreprise peut découvrir des besoins à l'étranger pour ces produits, cela l'encourage à adopter une démarche pour conquérir des clients étrangers.

#### **2.5 : Les facteurs d'environnement**

L'internationalisation des entreprises peut être favorisée par l'environnement international et cela :

- Les accords de libre-échange et l'ouverture des frontières des pays contribuent à avancer le processus d'internationalisation.
- Après la création du système monétaire internationale (SMI), du (GATT) et (OMC), l'accès aux marchés mondiaux est devenu possible.

### **3 : Avantages et inconvénients de l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation de l'entreprise est un élément essentiel pour le développement et la croissance de ces activités, mais cela met l'entreprise face à des avantages et inconvénients lors de sa démarche vers l'internationalisation.

#### **3.1 : les avantages de l'internationalisation de l'entreprise**

Les avantages de l'internationalisation sont nombreux, parmi ces avantages, on trouve :

- Diminution des coûts. En effet, deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation :
- Les coûts de productions (main-d'œuvre meilleur marché, fiscalité locale plus avantageuse...etc.).
- Les coûts d'approvisionnements (pas de frais d'acheminement, contrôle de prix du flux entrant, pas de rupture de stocks, etc).

---

<sup>3</sup> DJEZION. E : « Marketing international : les raisons de l'internationalisation des entreprises ». Disponible sur : <http://expert-marketing.blogspot.com>

- L'ouverture à des nouveaux marchés et clients, suite à la saturation de la demande intérieure.
- Profité d'économie d'échelle lui permet d'augmenter ces bénéfices.
- Eviter les barrières protectionnistes (fiscale, réglementaire, etc.), en s'installent directement dans le pays.
- Les exigences des marchés étrangers oblige l'entreprise à dynamiser et instauré de nouvelles stratégie de développement.

En fréquentent les marchés étrangers, l'entreprise peut acquérir des connaissances et compétences important qui permet de lui faire gagner de l'expérience à l'échelle internationale.<sup>4</sup>

### **3.2 : Les inconvénients de l'internationalisation**

L'internationalisation peut être avantageuse comme elle peut être aussi désavantageuse pour la firme, parmi ces inconvénients en cite :

- Instabilité des taux de change, l'entreprise exportatrice subi un risque de perte provoqué par la dépréciation de la monnaie du pays importateur.
- Les modes de consommation des clients et leurs habitudes varient d'un pays à un autre, ce qui oblige à faire la stratégie d'adaptation.
- L'intégration de cultures étrangères est délicate à entreprendre aussi bien qu'à gérer : il faut une haute maîtrise de la communication émotionnelle.
- Les conflits politiques dans certains pays.
- Manque d'infrastructures dans certains pays.

### **4 : Les différentes stratégies d'internationalisation**

Dans son processus d'internationalisation, l'entreprise adopte différentes stratégies selon sa taille, sa structure, ses capacités et ses moyens, il existe quatre types de stratégies :<sup>5</sup>

#### **4.1 : La stratégie internationale**

« On dis que l'entreprise choisit une stratégie internationale, lorsqu'elle commence à étendre ses activités à d'autres pays, et que son centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine. Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur ses moyens humains, techniques et organisationnels pour développer sa

---

<sup>4</sup> BOUGLET.J : La stratégie d'entreprise, 3ème édition, Ed. Lextenso, France, 2013, page. 179.

<sup>5</sup> Jean-Paul LEMAIRE, stratégie d'internationalisation, 3ème édition. Ed. Dunod, Paris .2013 .Page 206.

stratégie, elle doit avoir aussi des connaissances solides pour bien mener son projet d'internationalisation »<sup>6</sup>.

Cette stratégie est utilisée par des entreprises nouvellement exposé à l'international. Les facteurs clés de succès de cette stratégie portent sur la gestion des négociations commerciales avec les entreprises étrangères.

#### **4.2 : La stratégie multinationale**

Cette stratégie se caractérise par une dispersion du pouvoir de discision et une insuffisante coordination entre activités menées dans différents pays. Contrairement à la stratégie internationale, elle n'accorde pas d'attention particulière au marché d'origine pour approcher les marchés étrangers. Elle cherche à répondre précisément aux conditions de chaque marché national visé.<sup>7</sup>

#### **4.3 : La stratégie globale**

Dans ce cas, l'entreprise adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un marché unique, la stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale, on distingue quatre types de stratégie globale :

- 4.3.1 : La spécialisation :** La spécialisation consiste pour l'entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle dépolit ses ressources et compétences .Elle permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelles et avoir une image positive.
- 4.3.2 : La diversification :** elle conduit l'entreprise à ce développé dans plusieurs métiers différents les uns des autres. Elle permet à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité et de répartir ces risques entre plusieurs activités.
- 4.3.3 : L'externalisation :** consiste pour l'entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est pas de faire soi-même mais de faire faire.
- 4.3.4 : L'intégration :** la stratégie d'intégration consiste à internalisé au sein de l'entreprise des activités complémentaires.

---

<sup>6</sup> Jean-Paul LEMAIRE, stratégie d'internationalisation, 3ème édition. Ed. Dunod, Paris .2013 .Page 206.

<sup>7</sup> MILLIOT. E : « Stratégie d'internationalisation » : une articulation des travaux de porter et Perlmutter. Management & Avenir 2005/1 (n°3), P.43-60. Disponible sur [http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-1-page-43, htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-1-page-43.htm)

#### **4.4 : La stratégie transnationale :**

Comme toutes les entreprises dans l'économie de marché, celle-ci sont à la recherche de la maximisation de leurs profits, en construisant leurs stratégie à l'échelle mondiale ou elles se retrouvent les unes avec les autres. Ces entreprises possèdent des filiales à l'étranger, la société mère ou son siège sociale situé dans le pays d'origine et reste le lieu de prise de décisions pour l'ensemble du groupe.

A travers cette section, nous sommes focalisés sur la notion de base de l'internationalisation des entreprises, nous avons abordé sa définition, ses raisons, ses avantages et désavantages, en fin en a terminer cette section par les différents types de stratégie d'internationalisation des entreprises.

#### **Section 2 : Modalités d'internationalisation de l'entreprise**

Lorsque l'entreprise vise à développer ses activités sur les marchés internationaux, elle est confrontée à choisir parmi les modalités d'internationalisation, un mode qu'il conviendrait mieux, selon le type de relation, et le marché visé,

L'entreprise détermine son mode d'entrée en fonction de ses moyens et objectifs.

L'objectif de cette section est alors de déterminer les différents modes d'internationalisation des entreprises. On peut distinguer trois modes: l'exportation, l'internationalisation par système contractuelle de transfert de savoir-faire, et les investissements directs à l'étranger (IDE).

##### **1: Stratégie d'exportation**

L'exportation est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de l'entreprise.

Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportation: l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée.

##### **1.1: L'exportation directe**

L'exportation permet à l'entreprise d'acquérir la première expérience sur les marchés étrangers, pour lequel elle est autonome dans la gestion de son activité commerciale.

L'entreprise qui adopte cette technique, doit maîtriser la commercialisation, assumer les risques commerciaux dans l'étranger.

L'exportation directe évite les intermédiaires, les bénéfices sont réservés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires. Cette technique nécessite la mobilisation de ressources internes importantes en matières logistique, financière ou commerciale. L'exportation directe peut être faite par une vente directe (sans force de vente), avec représentant salarié ou par un agent commissionné<sup>8</sup>.

### **1.1.1 Exportations directes sous forme d'une vente directe :**

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente.

Ce type de vente vous permet d'exercer un contrôle activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés.

La vente directe est appropriée lorsque seul de personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité<sup>9</sup>.

### **1.1.2 : Exportation directe avec un représentant salarié**

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur.

Le représentant salarié travaille que pour l'entreprise dont il est salarié<sup>10</sup>.

### **1.1.3 : Exportation direct avec un agent commissionné**

Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante et permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement

---

<sup>8</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.188

<sup>9</sup> Les formes d'implantation, sur le site:/http: [www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct\\_export\\_options.aspx](http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct_export_options.aspx).

<sup>10</sup> Idem.

son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaire qu'il réalise.

Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique de commercialisation<sup>11</sup>.

## **1.2: Exportation indirect**

L'entreprise choisie l'exportation indirecte pour contourner les difficultés liées à l'exportation directe, ceci pour plusieurs raisons: partager les coûts et les risques, se rapprocher des clients étrangers, faciliter le mécanisme d'adaptation du produit.

Dans ce cas, l'entreprise recourt à des intermédiaires commerciaux qui ont les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché<sup>12</sup>. Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra:

### **1.2.1 : La société de commerce international SCI**

C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants liées à leurs activités.

La SCI permet à l'entreprise exportatrice de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation<sup>13</sup>.

### **1.2.2 : L'importateur**

L'importateur ou le distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte.

L'importateur assure pour lui même toutes les activités nécessaires à la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après vente. L'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus.

Cette formule est appliquée généralement, par les entreprises qui ne disposent pas de moyens nécessaires pour se lancer à l'exportation<sup>14</sup>.

### **1.2.3 : Les concessionnaires**

Un concessionnaire est un agent et importateur exclusif, qui commercialise les

---

<sup>11</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.195.

<sup>12</sup> Graiche L, op.cit, p80.

<sup>13</sup> Graiche L, op.cit, p.84.

<sup>14</sup>Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.197.

produits sur des zones précisées par l'entreprise exportatrice. Il s'engage dans le contrat à ne pas distribuer des produits concurrents sur la zone.

L'exportateur peut imposer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire<sup>15</sup>.

L'exportation indirecte offre des avantages pour l'entreprise exportatrice, de limiter les risques, une pénétration rapide sur un marché, une mobilisation faible de ressources financières et humaines. Mais, elle peut avoir des inconvénients, ces intermédiaires empêchent l'entreprise exportatrice de maîtriser la politique commerciale, et le risque de divergence des objectifs de l'exportateur et des intermédiaires.

### **1.3 : Exportation concertée ou associée**

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise exportatrice réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprises. C'est l'association avec une ou plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger.

Les formes d'exportation associée les plus connues, sont le groupement d'exportateurs et le portage.

#### **1.3.1 : Le groupement d'exportateurs**

C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques.

Une condition de réussite, repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement<sup>16</sup>.

#### **1.3.2 : Le portage**

Cette technique est appelé Piggy-back, également appelé exportation Kangourou. Elle consiste pour, une entreprise souvent une PME, qui souhaite se présenter à l'international. Elle demande à une entreprise déjà implantée à l'étranger (firme multinationale) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficiera d'un réseau de distribution et du savoir faire met à sa disposition par la FMN.

---

<sup>15</sup> Idem. Op.cit.....

<sup>16</sup> Les modes de présence à l'international, sur le site:// [http:// www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF](http://www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF) Le11/06/2019.

Le portage reste assez peu utilisé par les entreprises, c'est difficile de trouver une entreprise porteuse, ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires<sup>17</sup>.

L'exportation directe, indirecte, ou associée, présente l'inconvénient de ne pas assurer la présence permanente de l'entreprise à l'étranger.

## **2 : Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord)**

Dans ce point, on abordera trois stratégies: les transferts internationaux de technologies, la licence, la franchise commerciale internationale.

### **2.1 : Les transferts internationaux de technologies**

C'est une opération de vente de technologie et du savoir faire. L'exportateur s'occupe principalement de la création du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère.

Dans ce type de transactions, le fournisseur doit également transféré les connaissances de technologie et de fabrication à l'acheteur. Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché.

Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet des connaissances techniques ou commerciales. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile<sup>18</sup> .

Les transferts de technologies offrent certaines avantages pour l'entreprise; de limiter les investissements et les risques commerciaux, une facilité d'accès aux marchés difficile notamment les pays en développement, mais peuvent présenter certaines inconvénients, avoir des difficultés de trouver un bon partenaire, le risque de dépasser droits de propriété et de contrefaçon et risques liées à la garantie d'efficacité<sup>19</sup>.

### **2.2 : Licence internationale**

Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays cède à une autre entreprise d'un autre pays , le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie,

---

<sup>17</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p200.

<sup>18</sup> Les modes de présence à l'international, sur le site:// [http:// www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF](http://www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF) .

<sup>19</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p 205.

ou autre droits de propriétés , pendant une période déterminé, sur un territoire défini.

La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger<sup>20</sup>. On a deux types de licence les plus utilisées:

### 2.2.1 : la licence de marque

C'est un contrat temporaire, sur lequel l'entreprise cède l'utilisation de sa marque sur un territoire défini, généralement de manière exclusive, à une entreprise étrangère. Elle permet d'accroître la notoriété d'une marque en utilisant des entreprises locales pour produire et distribuer sous cette marque, dont l'utilisation est contrôlée<sup>21</sup>.

### 2.2.2 : La licence de brevet

Sur ce contrat, l'entreprise cède le droit d'utiliser un procédé de fabrication ainsi ses connaissances sur un marché cible. Il permet de vendre dans des pays où il est difficile de s'implanter industriellement. L'entreprise appartient à un réseau local de partenaire.

**Tableau n°01 : Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale.**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyen rapide avec faibles coûts de pénétrer</li> <li>• un marché étranger</li> <li>• Risque commercial nul</li> <li>• Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le licencier peut être un concurrent, risque de perte de part de marché</li> <li>• Difficultés de coordonner un licencié</li> <li>• Risque de contre façon, risque pour l'image de marque</li> </ul>

**Source:** AMELON J, CARDEBAT J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 205.

## 2.3 : Franchise commerciale internationale

La franchise est un mode développement pour une stratégie d'entreprise. C'est un contrat par lequel un exportateur ( franchiseur) concède à une ou plusieurs entreprises (franchisé) le droit d'usage et d'exploitation d'une marque, d'une expérience, d'un symbole, d'un nom commercial ou autres droits de propriété, en contre partie d'une rémunération

<sup>20</sup> Graiche L, op.cit, p.205.

<sup>21</sup> Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C, op.cit, p.62.

constitue en générale d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage sur le chiffre d'affaire<sup>22</sup>.

Elle représente, pour le franchiseur, une politique d'expansion et d'internationalisation. Le Franchisé, quant à lui, utilise la franchise comme un moyen dans sa stratégie de création de sa propre entreprise. Il gagne en effet du temps et de l'argent en suivant les principes d'un concept expérimenté, en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne, de l'encadrement d'experts<sup>23</sup>. Il existe trois types de franchise<sup>24</sup>:

### 2.3.1 : Les franchises de service

C'est un contrat sur le quel, le franchisé offre un service sous l'enseigne, le nom commercial, voire la marque du franchiseur, et en se conformant aux directives de ce dernier.

### 2.3.2 : La franchise de production

C'est un contrat sur lequel le franchiseur cède le droit d'exploitation au franchisé, ce dernier fabrique lui même le produit, selon les indications du franchiseur, il assure la maîtrise de qualité et la quantité des produits qu'il vend sous la marque du franchiseur.

### 2.3.3 : La franchise de distribution

Un contrat pour lequel le franchiseur concède au franchisé le droit de vendre certains produits dans un point de vente qui porte l'enseigne du franchiseur.

**Tableau 02: Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale:**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un investissement financier limité</li> <li>• Un développement international rapide</li> <li>• Un risque moindre pour l'exportateur car une partie supportée par le franchisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La difficulté de sélectionner les franchisés</li> <li>• Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir faire reconnu à l'étranger.</li> <li>• Complexité de gérer et contrôler un réseau de franchisés.</li> </ul>

**Source:** AMELON J, CARDEBAT J:" Les nouveaux défis l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 206.

<sup>22</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.206.

<sup>23</sup> La franchise est une méthode d'implantation, sur le site: [www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen\\_cliquet.doc](http://www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen_cliquet.doc).

<sup>24</sup> PME magazine: comprendre la franchise sur le site: <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>

### **3 : Les investissements directs à l'étranger**

Pour ce qui est de l'investissement directs à l'étranger, elle existe une multitude de forme possible pour investir dans un territoire étranger, qui diffère selon le pays de destination :

#### **3.1: Définition de l'IDE**

Les IDE sont définis par le manuel de la balance des paiements du FMI, comme :

« L'investissement direct à l'étranger (IDE) est l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert un intérêt d'au moins 10 % dans une entreprise résidant dans un autre pays ».

L'IDE désigne des engagements de capitaux effectués, en vue d'acquérir un droit de propriété qui accorde un pouvoir de décision dans une entreprise située à l'étranger. Comme la finalité de l'opération à l'étranger est supposée être celle de la gestion durable, on peut ainsi distinguer l'investissement direct de l'investissement de portefeuille. Ce dernier est constitué de simples placements financiers, soit à long terme, soit à caractère spéculatif (acquisition d'actions, d'obligations, de produits dérivés, options et autres instruments financiers). Les IDE sont effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur<sup>25</sup>.

#### **3.2 : Les formes d'IDE**

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes, on se limite à: la filiale, la joint-venture, le bureau de représentation et la succursale.

##### **3.2.1 : La filiale**

La filiale est une entité créée par la maison mère sur un territoire étranger, avec une personnalité juridique indépendante de sa maison mère, mais contrôlée majoritairement par celle-ci. La filiale reste autonome dans sa gestion quotidienne, mais elle travaille avec sa maison mère au niveau stratégique, elle peut assurer la production, et elle peut éventuellement être chargée de la prospection, la vente, le service après-vente. On distingue deux types de filiale: la filiale commerciale ou de distribution et la filiale de production.

---

<sup>25</sup> Durousset M, op.cit, P.65-66.

### 3.2.1.1 : La filiale commerciale

C'est un moyen pour l'entreprise d'être en prise directe avec les marchés. Cette filiale a pour fonction, d'acheter des produits de la maison mère et les commercialiser, s'informer des produits et des politiques des concurrents, et de contrôler la politique commerciale de l'entreprise à l'étranger.

### 3.2.1.2 : La filiale de production

C'est la création d'une entité production à l'étranger, qui produit une partie ou l'ensemble des produits. Elle peut assurer la fonction commerciale. Dans ce cas, elle devienne une filiale de production et de commercialisation.

La filiale présente certains avantages pour l'entreprise, ainsi des inconvénients qu'on peut résumer dans ce tableau suivant:

**Tableau n°03: Avantages et les inconvénients de la filiale.**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché.</li> <li>• Observation permanente des concurrents locaux étrangers.</li> <li>• La présentation d'une filiale à l'étranger permet de rassurer les clients.</li> <li>• Forte réactivité en cas de mutation de marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant de l'investissement est élevé au départ.</li> <li>• Formalités de constitution parfois complexes et importantes.</li> <li>• Exige une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation.</li> <li>• Le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.</li> </ul>

**Source:** CROUE C: "Marketing international et mondialisation", Ed de Bock, 2010, p72.73.

### 3.2.2 : La succursale et le bureau de représentation

Dans ce point en va présenter les définitions de la succursale et le bureau de représentation qui sont comme suit :

#### 3.2.2.1 : La succursale

C'est une entité entièrement dépendante de sa maison mère, elle n'a pas de personnalité juridique, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

Les fonctions d'une succursale sont presque les mêmes que celles d'une filiale: la prospection, le suivi des ventes, présentation commerciale, aide la maison mère dans la gestion des commandes<sup>26</sup>.

### 3.2.2.2 : Le bureau de représentation

C'est une forme d'implantation qui est considérée comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger. Il ne dispose pas d'une personnalité juridique.

Le bureau de représentation a plusieurs fonctions consistent la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, présentation de ou des produits, et la coordination d'un réseau d'agents.

Le bureau de représentation est un choix pertinent pour l'entreprise si:

- Elle dispose d'une expérience certaine à l'international et sur le marché en particulier.
- Elle dispose d'un personnel qualifié et disponible pour l'export.

Le marché identifié est suffisamment porteur pour offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

#### Tableau n°04: Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La maîtrise de la politique commerciale</li> <li>• L'entreprise à une meilleure connaissance et des besoins des clients.</li> <li>• Bénéfices sont totalement pour l'entreprise.</li> <li>• Les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau de formalités administratives est très élevé.</li> <li>• Risque commercial assuré par l'entreprise.</li> <li>• L'investissement financier assez élevé.</li> </ul>

**Source:** AMELON J, CARDEBAT J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 214.

### 3.2.3 : Joint-venture

La joint-venture est un accord entre deux entreprises partenaires établies dans

<sup>26</sup> Graiche L, op.cit p.105

des pays différents dans le but de constituer une filiale sur le marché du partenaire étranger. Afin d'assurer la réussite de leur filiale commune, les deux entreprises s'engagent à mettre en commun les compétences spécifiques qui leur sont propres, qu'elles soient commerciales, techniques ou, mais aussi à mettre en commun des moyens financiers et humains<sup>27</sup>.

Les sociétés partagent conjointement la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. Cette démarche suit la réglementation locale, à titre d'exemple, la réglementation Algérienne a fixé la participation du partenaire étranger à 49%.

La joint venture est un moyen efficace pour une entreprise étrangère, lorsque le pays d'accueil est difficile (marché difficile, une culture différente, contraintes réglementaires), elle s'appuie alors sur un partenaire local pour se familiariser avec les spécificités locales et de bénéficier du réseau relationnel économique<sup>28</sup>.

**Le tableau n° 05: Avantages et inconvénients de la joint-venture.**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques financiers et les coûts sont faibles car ils sont partagés entre les partenaires.</li> <li>• Permet un accès à des compétences et des technologies non maîtrisées.</li> <li>• Réalisation d'économies d'échelle</li> <li>• Un meilleur contrôle de la politique commerciale grâce à la connaissance du marché local.</li> <li>• Protection contre les concurrents.</li> <li>• Pénétration rapide de nouveaux marchés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bénéfices réalisés seront moind puisqu'ils seront partagés.</li> <li>• Risque de divergence des objectifs des partenaires.</li> <li>• Perte de compétences et technologies</li> <li>• Risque de conflit lié à la différenciat de cultures.</li> </ul>

**Source:** Graiche L:" les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies", op.cit 97.98.

**Section 03 : Les théories liées à l'internationalisation des entreprises**

<sup>27</sup> Les formes d'implantation, sur le site: [http://www.eco-entreprises.fr/eco\\_entreprises\\_fr](http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr).

<sup>28</sup> Graiche L:" les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie: Objectifs et stratégies", op.cit p.97.

Nombre de théories, parfois contestées et même risquées, ont lutté pour s'imposer au bon sens économique, les théories de l'internationalisation ne font pas exception, on distingue à ce sujet entre les théories dites traditionnelles et celles dites nouvelles.

### **1 : Les théories traditionnelles :**

Elles sont ainsi appelées du fait qu'elles ont été le fait d'anciens économistes – les précurseurs, telles Adam Smith et David Ricardo.

#### **1.1 : La théorie mercantiliste**

Selon cette théorie, un pays doit pour assurer sa richesse et sa puissance, accumuler des réserves d'or. Pour ce faire, l'état est appelé à intervenir dans l'économie et encourageant les industries nationales à exporter leurs production et en restreigne l'importation de produits étrangères, sauf celle de produits introuvable dans le pays.<sup>29</sup>

#### **1.2. : La théorie classique**

Selon les auteurs classiques, les échanges internationaux permettent une allocation optimale des ressources au niveau mondial .cette théorie repose sur l'économie du marché et le libre échange, avec une moindre intervention de l'Etat dans l'économie et le commerce, et laisse jouer librement les forces du marchés.<sup>30</sup>

#### **1.3 : La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith**

Pour Adam Smith, auteur de la théorie de l'avantage absolu, un pays à intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour le quels les couts de production sont le plus faibles qu'a l'étranger et a importer ceux pour les quels les couts sont plus élevés a l'échelle nationale.<sup>31</sup>

Cette « spécialisation » permet de la réalisation d'une productivité optimale, care quand en minimisent les couts de production, les quantités des biens produits vont augmenter, et met en place une division internationale du travail, entre les différents nations. Dans, telle situation, l'ouverture des frontières est bénéfique pour chaque pays, cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque pays est meilleur dans certain produits. Elle ne nous apprend rien dans le cas ou un pays serait meilleur pour l'ensemble des secteurs de production (la spécialisation). La réponse à cette question est apportée par David Ricardo.

#### **1.4 : La théorie d'avantage comparatif**

---

<sup>29</sup> PANTER-RAYMOND.A, ROBICHAUD.D : Le Commerce international : une approche nord-américaine, Ed. Chenelière, 2005, page11

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Frédéric Teulon le commerce international, Edition du Seuil, paris, 1996, page, 21.

David Ricardo expose sa théorie des avantages comparatifs dans son ouvrage « principes de l'économie politique et de l'impôt », publié en 1817. Il explique qu'un pays a intérêt à se spécialiser même si n'a aucun avantage absolu pour tout les biens qu'il produit. Selon sa théorie, nulle besoin d'avoir un avantage absolu.

« Les pays sont gagnants à l'échange s'ils se spécialisent dans la production des biens qui supportent le cout de production relatif le moins élevé ». <sup>32</sup>

### **1.5. : Les théories H.O.S (Hecksher-Ohlin-Samuelson)**

Il s'agit d'un théorème élaboré dans la seconde moitié de XX siècle par trois économistes (Hecksher-Ohlin-Samuelson) qui se situe dans le prolongement théorique de Ricard. Ces économistes expliquent les avantages comparatifs par les différences de dotation en facteur de production et la différence de facteur relatif.

Cette analyse du commerce internationale, a donné naissance au théorème H.O.S. Si l'on retient des hypothèses d'homogénéité des facteurs de production, il est possible de démontrer deux théorèmes qui se complètent. <sup>33</sup>

✓ Théorème de la dotation en facteur. Un pays qui possède une dotation favorable dans un facteur de production donné exportera les biens qui utilisent en grande quantités ce facteur, en échange de biens importés qui nécessitent un usage plus intensif de ses facteurs rares (apporte de Hecksher et D'ohlin)

✓ Théorème de l'égalisation des revenus factoriel, l'échange international égalise le prix des facteurs de à nation (apport de paul samuelson).

Le libre- échange a tendance à égaliser les rémunérations sur tout le mondes entiers, si cela n'est pas le cas, c'est parce que il n'y'a pas de circulation des produits librement (protectionnisme). L'existence des barrières aux échanges freine la concurrence en provenance des pays qui ont un salaire très bas, (les pays de tiers monde), si celle-ci s'exerçait pleinement, les salaires dans les pays développés seraient tiers ver le bas- notamment pour les ouvriers non qualifiés qui sont en concurrence directe avec les ouvriers des pays en développement(PED). Face au bas salaire proposé dans le tiers monde, les firmes industrielles des pays développé sont placées devant les choix suivants : se moderniser afin d'utiliser de moins en moins de main-d'œuvre ou délocaliser leurs activités, demander un renforcement de la protection, fermer leurs établissements les moins rentables.

---

<sup>32</sup> Frédéric teulon le commerce internationale, Edition du Seuil, paris, 1996, page, 21

<sup>33</sup> Idem

## **2 : Les nouvelles théories**

La théorie du commerce international est résumée en cause fondé sur la spécialisation a été remise en cause et la nouvelle théorie du commerce international basée sur la différenciation de technologies entre nation. Parmi les théories explicatives de l'internationalisation des firmes, il existe : la théorie de cycle de vie de produit, le paradigme OLI et la théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifique).

### **2.1 : La théorie de cycle de vie du produit**

La notion du cycle international de vie des produits (Vernon, 1966), prolongement naturel de la théorie Ricardienne, a été renforcée (Feenstra et Rose, 2000)<sup>34</sup>. Selon cette théorie, chaque pays se spécialise donc dans les secteurs où il a la compétence technologique la meilleure (relativement). Cette théorie est apparue en 1966, à un moment où les Etats-Unis avaient une très forte avancée technologique par rapport au reste du monde. L'Europe était, avec un certain nombre d'autres pays, capable d'imiter puis, de proche en proche, on arrivait à une production de biens industriels réalisée par les moins innovants.

Le modèle de VERNON a permis de mettre en lien l'économie internationale et le Commerce international en tenant compte de l'avantage comparatif du facteur technologique par une succession d'étape. Inspirées de processus biologique « naissance », « croissance », « maturité », « déclin ». Qui représente une schématisation simplifiée du processus productif ainsi que des évolutions des vents d'une firme<sup>35</sup>.

Ces différentes phases :

#### **2.1.1 : Phase de lancement (naissance)**

Le produit nouveau caractérisé par une forte intensité technologique est d'abord vendu dans les pays de la firme innovatrice, en l'occurrence dans la théorie de (Vernon), les Etats-Unis à un prix élevé ; c'est en effet sur ce seul marché le pouvoir d'achat est suffisant pour éponger les premier produits innovant.

#### **2.1.2 : Phase de croissance**

---

<sup>34</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », op cite, (p 99)

<sup>35</sup> FENNETEAU Hervé le cycle de vie de produit, Ed, ECONOMICA, Paris, 1998.P62

La demande sur le marché intérieur, faite par le produit lui-même, le prix de produit commence alors à baisser avec les économies d'échelle et la standardisation, le produit commence à être exporté vers les autres pays à revenu élevés ou assez élevés et ouverte à l'innovation.

### **2.1.3 : Phase de maturité**

Le produit arrivant à maturité, la firme perd progressivement son avantage technologique et fait face à la concurrence d'entreprises étrangères, la firme délocalise et produit dans les pays importateurs du produit ou leurs coûts des facteurs de production sont les plus faibles, l'investissement à l'étranger apparaît alors comme une stratégie défensive destinée à préserver les marges de l'entreprise sur les différents marchés.

### **2.1.4 : Phase de déclin**

La production est arrêtée dans le pays de l'entreprise innovatrice en raison de déclin de la demande de ces produits, mais la demande résiduelle est satisfaite au moyen d'importations en provenance des filiales à l'étranger. La production est alors transférée vers les pays moins développés.<sup>36</sup>

## **2.2 : la théorie éclectique de J.Dunning(paradigme OLI)**

Une première tentative d'explication a été effectuée par J.Dunning (1977), qui propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct (paradigme OLI, pour Ownership, Localisation, Internalisation). Celui-ci fait de la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants :

- ✓ **L'avantage spécifique (Ownership advantage) (O) :** il se traduit par la position d'un avantage spécifique ou actif spécifique de l'entreprise. C'est un produit ou une technologie dont les autres firmes ou sociétés ne disposent pas ou n'y ont pas accès (marque, secrets commerciaux, brevet ...).
- ✓ **L'avantage à la localisation (localisation advantage) (L) :** signifie que l'actif doit être durable pour la firme de l'exploiter à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine. C'est un avantage de la localisation à l'étranger. Il s'agit de rechercher les débouchés qui minimisent les coûts de production, de commercialisation, etc.

---

<sup>36</sup> Amelon J. Cardebat J les nouveaux défis de l'internationalisation, 1ère édition, De Boeck, 2010, P 138-139.

✓ **L'avantage à l'internalisation (internalization advantage) (I)** : il s'explique par le fait qu'il ya moins d'avantage à sous-traiter qu'à exploiter soi-même cet actif spécifique. C'est un avantage à l'internationalisation, en vue de contourner ou d'éviter le risque lié à la vente de technologie aux autres entreprises pour ne pas s'exposer à la concurrence.

Pour Dunning, le choix de mode de pénétration des marchés étrangers est fonction des trois avantages. L'entreprise choisit l'implantation à l'étranger sous forme d'investissement directe si elle réunit les trois avantages (OLI). La vente de licence ou l'accord contractuel est préférable si l'entreprise ne détient qu'un avantage spécifique(O). Enfin, l'exportation est le choix le plus favorable si elle détient un avantage spécifique et avantage à l'internationalisation sans avantages à la localisation(OI).

### **2.3 : La théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques) de Hymer 1960 :**

Cette théorie s'explique lorsque dans un secteur oligopolistique, une entreprise dite leader de l'oligopole s'implante à l'étranger dans le but de modifier à son avantage la structure du marché. Par réaction, les autres entreprises du secteur imitent le leader (principe du follow the leader) en investissent elles aussi à l'étranger afin de rétablir leur parts de marché.<sup>37</sup>

Dans les modèles de concurrence oligopolistique, d'une part les entreprises ont la possibilité de se comporter de manière stratégique, et d'autres parts il existe à l'équilibre des profits garantissant des rentes de monopole. On considère les firmes à monopole en autarcie. Lorsque les pays s'ouvrent au commerce, les firmes produisent le même bien, se comportent de manière stratégique afin d'accaparer une partie de la rente de monopole des marchés nouvellement accessible.<sup>38</sup>

### **Conclusion**

De nos jours, nous pouvons dire que l'internationalisation des firmes est un phénomène moderne, bien que, les fondements théoriques remontent aux anciens travaux de (Adam Smith, Davide Ricardo,...) qui ont mis en évidence la nécessité d'exercer le commerce international. Dans le cadre d'une mondialisation, ce processus de développement à l'international diffère d'une firme à une autre puisque leurs motivations et leurs moyens sont

---

<sup>37</sup> AMELON J-L, CARDEBAT J-M : « Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise ». Ed. De Boeck université, Bruxelles : 2010.P.145.

<sup>38</sup> MUCHEILLI. J-L. MAYERT. T. « Économie internationale », 2ème édition DALLOZ, 2010, P. 204.

différents. La firme s'internationalise pour plusieurs raisons en l'occurrence pour conquérir des avantages concurrentiels, la répartition des risques, avoir des parts de marchés pour accroître sa notoriété, son influence et son chiffre d'affaire.

L'internationalisation est une notion plus large, signifie que les entreprises ont fondé leurs démarches à l'international non seulement par l'intensification des exportations, mais aussi par le transfert de technologies et de savoir-faire (la licence et la franchise) et les IDE (succursale, filiale et joint-venture). Sur le plan théorique, plusieurs théories ont expliqué cette stratégie. Parmi ses principales théories : la théorie traditionnelles (mercantiliste, avantage absolu, avantages comparatifs....) et nouvelles théories (la théorie de cycle de vie de le paradigme OLI, VERNON, la théorie des avantages monopolistiques...etc.)

Enfin, après avoir présenté les différents concepts liés à la stratégie d'internationalisation des entreprises, nous allons aborder dans le chapitre qui suit la deuxième variable de notre étude qui le conseil d'administration.

# Chapitre 02 :

Le conseil d'administration fondement  
théorique

### **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : Fondements théoriques**

#### **Introduction**

Le conseil d'administration est un organe central de la gouvernance des entreprises, il joue le rôle de discipliner les dirigeants mais aussi d'apporteur de ressources à travers les différents profils de ces membres qui sont désignés par l'assemblée générale. Le conseil a pour mission le pilotage de la stratégie, l'organisation et le contrôle des activités de l'entreprise.

À travers ces caractéristiques, le dit système de gouvernance influence la stratégie d'internationalisation de l'entreprise, la qualité du travail du conseil d'administration dépend de diverses caractéristiques de ce dernier. Ces paramètres sont sa taille, sa composition, et la position hiérarchique du dirigeant en son sein.

Ainsi, dans ce chapitre nous allons aborder dans la première section la gouvernance d'entreprise, sa définition, les composants clef de la bonne gouvernance de l'entreprise, et les objectifs de la gouvernance d'entreprise. Ensuite, dans la deuxième section on va parler sur le conseil d'administration, sa définition, et caractéristiques, dans ce dernier on trouve, la taille du CA, la composition et l'indépendance du CA, la composition du CA dépend des besoins de la firme, et la position hiérarchique du dirigeantes au sein du conseil d'administration. Enfin dans la troisième section on va essayer de faire un lien entre le conseil d'administration et le degré d'internationalisation des entreprises, on a abordé dans cette section le rôle du conseil d'administration et degré d'internationalisation, indépendance du conseil d'administration et degré d'internationalisation, et la taille du conseil d'administration et degré d'internationalisation des entreprises.

#### **Section 1: la gouvernance d'entreprises**

##### **1 : Définition du concept :**

Aujourd'hui, la gouvernance est présente dans différents domaines. Mais ce que l'on ne sait pas c'est qu'elle a toujours existé au fil des temps, sous diverses formes et appellations.

D'ailleurs, le terme gouvernance trouve son origine dans le latin « Gubernare » et du grec « kubernan » qui signifiait « piloter un navire<sup>1</sup>».

Au Moyen Age le territoire a joué un rôle important dans le développement du concept de gouvernance.

---

<sup>1</sup> JOUMARD Robert, « Le concept de gouvernance », Rapport n° LTE 0910, Bron, Novembre 2009, p 9-10.

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

Et ce n'est que depuis les années 1930 que le terme « gouvernance » fut utilisé par les économistes, notamment par Ronald H. Coase, (prix Nobel d'économie en 1991) pour désigner l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par une entreprise pour mener des coordinations plus efficaces que le marché, publier dans son article « The nature of the Firm » (Coase, 1937, Williamson, 1975).

A partir de la fin des années 70 dans un contexte de scandales financiers, on commence à parler de «corporate governance» traduit en français par «gouvernement ou gouvernance d'entreprise» qui évoque le réveil des actionnaires pour participer à la direction de l'entreprise (Sébastien, 2006).

Malgré son émergence durant les années 80 et 90 l'origine de la « corporate governance » fut attribuée aux travaux d'Adolf Berle et Gardiner Means figurant dans leur thèse « The Modern Corporation and Private Property, 1932 ». au début du XX<sup>ème</sup> siècle, selon leur analyse, la séparation, fortement prononcée dans les grandes sociétés américaines, des fonctions de propriété exercées par les actionnaires, et de gestion, assurées par les dirigeants, était à l'origine d'une dégradation de performance pour les actionnaires, en raison de la défaillance des systèmes de contrôle.

Dans le contexte du New Deal, cette thèse allait entraîner un renforcement de la réglementation boursière aux États-Unis avec la création en 1934 de la Securities and Exchange Commission, chargée de protéger les investisseurs.

Cette première conception de la gouvernance, d'origine anglo-saxonne, est associée à une représentation des relations entre les actionnaires et les dirigeants sous forme de relation d'agence, les dirigeants étant les agents ou mandataires et les actionnaires, les principaux ou les mandants.

Elle domine encore aujourd'hui les recherches et les débats, tant dans la presse financière que dans les discussions législatives.

Fondée sur la conception légale, traditionnelle, de la propriété, elle conduit à privilégier l'étude des mécanismes censés contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires, notamment le conseil d'administration, les assemblées générales d'actionnaires, les systèmes de rémunération des dirigeants, la réglementation légale et comptable ou encore les offres publiques d'achat.

Le rôle du système de gouvernement d'entreprise est de « sécuriser » l'investissement financier (Andreï Shleifer et Robert Vishny, 1997) ; les différents

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

mécanismes organisationnels, marchands ou institutionnels, constituant ce système, se justifient par leur fonction disciplinaire.

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise nous présentons quelques définitions données par certains auteurs ainsi que certaines définitions utilisées par les organisations internationales.

Le terme « corporate gouvernance est souvent traduit en français par le terme gouvernement d'entreprise ou gouvernance des entreprise, cette dernière apparaît sans contexte comme un des thèmes centraux de la gestion »<sup>2</sup>

Bancel (1997) propose un certain nombre d'outils de contrôle et d'incitation des dirigeants susceptibles de rétablir l'équilibre en faveur des différents groupes de partenaires (actionnaires, créanciers, salariés, etc.), d'aboutir à une répartition de la richesse créée plus équitable afin d'améliorer l'efficacité des firmes.

Pour Bancel le dirigeant occupe un rôle central car il est un acteur majeur du processus conduisant à la création de la richesse et dispose de la capacité à influencer sur la répartition.

Charreaux (1997) considère quant à lui que « La gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».<sup>3</sup>

Dans le même ordre d'idées, MAATI (1999) estime qu'on ne peut donner une définition cohérente au concept de gouvernance avant d'avoir préalablement explicité celle de l'entreprise.

Selon lui, l'entreprise est une organisation qui constitue en conséquence un construit social abritant un jeu se déroulant entre divers agents économiques, tous n'ayant pas le même statut ni la même responsabilité.

Dès lors, la gouvernance d'entreprise est définie comme :

« L'ensemble des mesures mises en œuvre dans le cadre du construit social qu'est l'entreprise afin d'inciter les agents économiques indispensables à prendre part au processus productif et à s'y maintenir en assurant la création d'une rente organisationnelle suffisante ainsi qu'un partage perçu comme équitable par ces derniers

---

<sup>2</sup> ECHKOUNDI Mohammed, « Le renouveau de la Gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », Revue économique, Artois, 2007, p 03.

<sup>3</sup> CHARREAUX Gérard, «Le gouvernement des Entreprises: Coporate Gouvernance, Théories et Faits», Economica, Paris, 1997, p 01.

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

compte tenu de leurs apports respectifs<sup>4</sup>.

Bagnasco et Le Galès : « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains ».

Nous tenons à faire remarquer par ailleurs que le dirigeant occupe une place dans la définition de Charreaux.

Cependant, l'objet du gouvernement d'entreprise est principalement de limiter le pouvoir décisionnel du dirigeant.

Par contre dans la seconde définition, seuls les agents intervenants dans la coopération sont placés au même niveau mais en fonction de leur degré d'implication et la finalité de la coopération et la création d'une rente organisationnelle plutôt que la maximisation du profit.

Par ailleurs, la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementaires, lois et institutions influant sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

La gouvernance d'entreprise inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes ou Stakeholders) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les actionnaires, la direction et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage (prise en compte de l'impact environnemental par exemple) et la communauté au sens large.

La gouvernance d'entreprise permet aux ayants droits et partenaires de l'entreprise, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendus dans le fonctionnement de celle-ci.

D'après les définitions précédentes on constate que la gouvernance d'entreprise est :

- L'ensemble des processus, des réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée ;
- L'ensemble des mécanismes et procédures qui encadrent les décisions de création et de répartition de la valeur ;
- Un domaine de recherche basé sur les questions qui concernent la séparation du contrôle et de la propriété des entreprises.

---

<sup>4</sup> MAATI Jérôme (1999), « Le gouvernement d'entreprise ». De Boeck cité dans Nassima, Aiadi. « Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaire en Algérie », thèse de doctorat : Economie, Université de Montpellier, 2003, p 32.

Par ces précédentes définitions on peut déduire que la gouvernance est l'ensemble des processus, institutions et lois qui définissent la façon dont l'entreprise est administrée et contrôlée

Parmi ces mécanismes de gouvernance, nous retrouvons le conseil d'administration, une des variables principales de notre étude, ce dernier fera l'objet de la seconde section.

### **2 : Les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises**

Il existe plusieurs acteurs qui interviennent pendant l'élaboration et au cours de la mise en œuvre de la gouvernance d'une entreprise, le moment et le degré de leurs interventions dépend de leurs importances dans la hiérarchie de l'appareil exécutif.

#### **2.1 : Les actionnaires « Pouvoir suprême »**

En tant que propriétaires de l'entreprise, les actionnaires jouent un rôle déterminant dans la gouvernance de l'entreprise<sup>5</sup>.

Leur rôle est clairement défini par la loi: en tant qu'organe suprême, l'assemblée générale est habilitée à modifier les statuts, ainsi qu'à approuver les comptes et la répartition du bénéfice, il lui appartient également de choisir les membres du conseil d'administration et l'organe de révision.

L'un des objectifs principaux d'une bonne gouvernance est de favoriser l'exercice des droits de vote des actionnaires, afin que les décisions de l'assemblée générale reflètent au mieux les attentes de l'ensemble de ceux-ci.

Certains principes permettant de garantir l'égalité de traitement des actionnaires– élément fondamental du droit de la société anonyme et de la gouvernance d'entreprise– doivent être respectés.

#### **2.2 : Le conseil d'administration « Pouvoir de surveillance »**

Le conseil d'administration donne le ton et s'assure que les bonnes pratiques mises en œuvre soient adaptées à la taille, à la complexité, au profil de risque et à la culture de l'entreprise.

Si l'implication et le soutien du conseil d'administration sont essentiels pour assurer la pérennité de la démarche, l'engagement des dirigeants et de tous les collaborateurs est également nécessaire.

Le conseil d'administration est responsable de veiller à la bonne gestion de nos activités et de nos affaires, en examinant et en approuvant notre orientation stratégique et notre

---

<sup>5</sup> Revue, LEDENTU Florent, BRENDER Nathalie, « Gouvernance d'entreprise, Quel défis pour les PME ? », Haute école de Gestion de Genève, Avril 2012, p 12-14

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

structure organisationnelle ainsi qu'en révisant et en approuvant annuellement la planification stratégique de la direction.

De plus, le conseil identifie les principaux risques que comportent nos activités commerciales et examine nos systèmes de gestion des risques sur une base annuelle et continue.

Outre les questions qui nécessitent son consentement en fonction des lois applicables, le conseil conserve l'autorité d'approbation finale en ce qui a trait aux aspects suivants:

- L'orientation stratégique d'EXFO;
- Les contrats importants, les acquisitions ou les aliénations d'actifs de l'entreprise
- Le plan d'affaires annuel ainsi que les budgets d'exploitation et d'immobilisations.

### **2.3 : La direction générale « Pouvoir exécutif »**

La direction est en charge de la mise en œuvre de la stratégie et de la gestion opérationnelle de l'entreprise. Alors que le conseil d'administration définit les grands axes stratégiques et contrôle la mise en œuvre de cette stratégie, la direction l'élabore dans le détail et l'exécute.

La direction générale est chargée de la gestion opérationnelle de l'entreprise, et plus particulièrement de l'évolution des résultats financiers, Elle dirige les opérations journalières en se basant sur les objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration et son analyse des données du « terrain ».

Le contrôle des activités opérationnelles fait également partie de ses prérogatives, notamment au moyen du suivi d'indicateurs de performance.

La direction générale est plus proche des processus opérationnels et est souvent mieux informée que le conseil sur la marche des affaires.

Le partage des informations avec le conseil et la collaboration avec ce dernier sont donc essentiels.

### **3 : les objectifs de la gouvernance d'entreprise :**

Comme on l'a vu précédemment, l'un des principaux objectifs de la gouvernance d'entreprise est de réduire les conflits dus à des intérêts divergents entre les parties prenantes, notamment entre les actionnaires et les dirigeants et de trouver un terrain d'entente, d'établir un climat de confiance dans l'entreprise et garantir une gestion orientée vers une performance durable .

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

La gouvernance d'entreprise a pour but : D'orienter la stratégie de l'entreprise, de s'assurer que les objectifs sont atteints ; Développer la capacité d'une entreprise de promouvoir l'action collective et de fournir des solutions afin de poursuivre des objectifs communs (Lahlou, 2008) ; Aboutir à une répartition équitable de la richesse entre les différents stakeholders (Brancel, 1997) ; Sécuriser l'investissement financier contre les comportements opportunistes des dirigeants (Shleifer et Vishny, 1997).

Au terme de cette section, nous arrivons à comprendre que dans un sens large, Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou corporate gouvernance représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration.

### **Section 2 : Le conseil d'administration : définition du concept**

#### **1 : définition :**

Le conseil d'administration représente le mécanisme de gouvernance le plus important et celui possédant le plus grand pouvoir de contrôle.

Le conseil d'administration est une émanation des actionnaires, c'est-à-dire qu'il est nommé par ces derniers et qu'il est censé représenter les forces en présence au sein de l'actionnariat. Le conseil définit la stratégie de l'entreprise en laissant le soin à la direction de mettre celle-ci en œuvre.

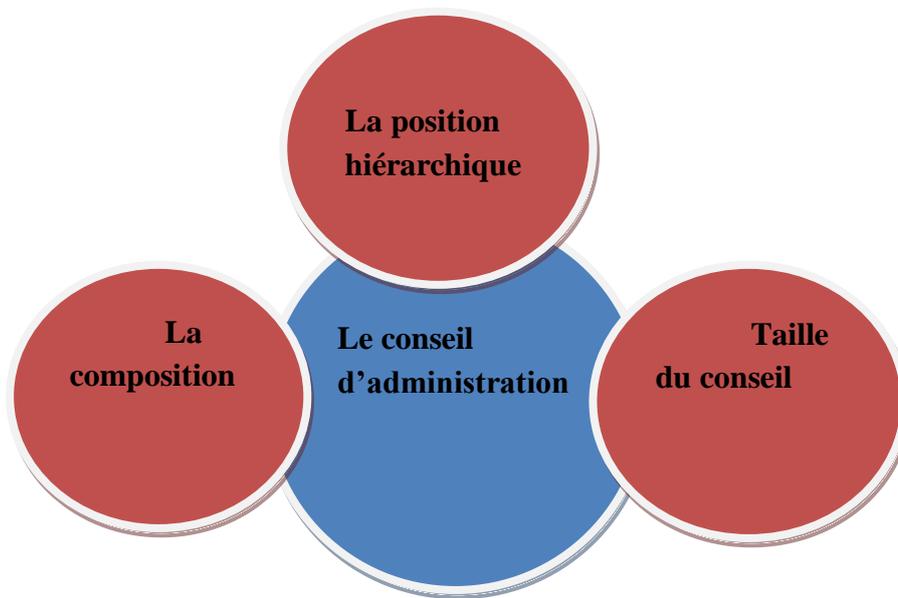
Il possède plusieurs moyens d'action pour faire pression sur les dirigeants.

Ainsi, c'est au conseil d'administration que revient la tâche de nommer et d'évaluer les dirigeants. Un dirigeant ne répondant pas aux attentes du conseil se trouve dès lors sous la menace directe d'un licenciement.

Le conseil définit également, de manière individuelle, la rémunération desdits dirigeants. Il peut donc utiliser cet élément pour inciter les dirigeants à suivre la ligne stratégique décidée.

### 2 : Caractéristiques du conseil d'administration

Figure n° 1 : les caractéristiques du conseil d'administration



Source : Elaboré par l'étudiant

Nous avons vu précédemment que le conseil d'administration remplissait diverses tâches concernant la surveillance disciplinaire et l'accompagnement stratégique du dirigeant. Cependant, la qualité du travail du conseil d'administration dépend de diverses caractéristiques de ce dernier.

Ces paramètres sont sa taille, sa composition, et la position hiérarchique du dirigeant en son sein. Les variations de chacune de ces caractéristiques accroissent l'importance de l'un des rôles, à savoir la surveillance disciplinaire ou l'accompagnement stratégique, aux dépens de l'autre. De la même façon, les variations de chacun de ces paramètres sont déterminées par d'autres spécificités de la firme.

Dans ce qui suit nous allons ses diverses caractéristiques.

#### 2.1 : la taille du conseil d'administration

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

La performance des entreprises peut dépendre de leur taille. Contrairement aux petites entreprises, les grandes entreprises peuvent bénéficier d'économies d'échelle ou d'envergure substantielles

Avant d'appréhender l'aspect constitutif des conseils d'administration, il est important de considérer leur taille dans la littérature scientifique. Tout d'abord, la taille du board varie considérablement selon les pays (International Finance Corporation [IFC], 2015).

Selon plusieurs études menées, la taille du conseil d'administration dans les entreprises européennes de grande envergure varie entre 8 et 17 administrateurs.

C'est le cas, notamment, de la Belgique dont la taille des Board of Directors est restée relativement stable depuis les années 2000 jusqu'en 2013, avec une moyenne de 12 administrateurs.

Concernant le cas particulier des start-ups, leur conseil d'administration est généralement de taille relativement restreinte, avec une moyenne de 6 membres, selon une étude menée par Daily et Dalton sur une centaine de start-ups (1993). Plus récemment, l'étude scientifique de Linck, Netter et Yang (2008), menée auprès de 7.000 entreprises (dont 20% de petites entreprises, 60% de moyennes entreprises et 20% de grandes entreprises), a démontré que le CA des entreprises (quel que soit le critère de taille) était composé en moyenne de 7,5 membres.

En se focalisant sur les plus petites structures, nous remarquons que les chiffres avancés par l'étude de Daily et Dalton (1993) restent toujours d'actualité, puisque le nombre de membres du board des start-ups atteint une moyenne de 6 membres.

En outre, Jensen (1993) observe que la performance des grands conseils est moindre en comparaison avec celle de conseils de plus petite taille. Pourtant, d'autres études (comme celles de Pearce et Zahra(1992), délivrent des résultats empiriques mettant en évidence l'observation d'une performance accrue des sociétés détenant un nombre élevé d'administrateurs au sein de leur CA.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Nicola Cawet et J.Lemaire, université catholique de Louvain, mémoire de recherche en vue d'obtention du titre de master,le conseil d'administration des start-up, 2015.2016 p 28

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

Finalement, PFEFFER précise aussi qu'un conseil de petite taille sert à contrôler le management tandis qu'un conseil de grande taille permet d'établir des liens avec l'environnement.

Selon l'étude menée par Jensen (1993), la grande taille du board encourage également la naissance de coalitions et de conflits de groupes, favorisant ainsi la domination du dirigeant (Godard & Schatt, 2000).<sup>7</sup>

### **2.2 : La composition et l'indépendance du conseil d'administration**

Après la taille, la composition est l'autre caractéristique fondamentale du conseil d'administration, Ce dernier a pour tâche principale de gérer la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. Sa composition doit donc permettre une gestion efficace avec une certaine indépendance. Celle-ci permet de refléter la qualité de la gouvernance d'entreprise. En effet, l'efficacité du conseil est aperçue comme étant un mécanisme réduisant l'opportunisme du manager, du fait que les administrateurs externes peuvent s'opposer aux décisions des dirigeants et protéger les intérêts des actionnaires.

Tout d'abord, « on peut distinguer deux types de conseil d'administration : les conseils à régimes unitaires et les conseils à deux niveau » :

**2.2.1 : Un conseil d'administration unitaire** : il regroupe des administrateurs exerçant des fonctions de direction et d'autres n'exerçant pas.

**2.2.2 : Un conseil à deux niveaux** : le directoire qui regroupe les dirigeants des sociétés et le conseil de surveillance chargé de suivre et de superviser la gestion de la société. D'après John et Senbet (1998), la composition du conseil d'administration peut influencer le degré de son indépendance. Selon eux, il existe deux types d'administrateurs

#### **2.2.2.1 : Les administrateurs internes (insiders) :**

Qui sont membres du conseil et impliqués aussi dans la gestion. Ce sont des cadres ou des salariés qui dépendent hiérarchiquement de la direction. Ces administrateurs ne peuvent pas s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur carrière et leur avenir dans l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Pfeffer , 1972,p.222

### **2.2.2.2 : Les administrateurs externes (outsiders) :**

N'accumulent aucune tâche au sein de l'entreprise. La présence renforcée d'administrateurs externes entraîne l'indépendance des organes de contrôle. La littérature existante l'étudie le plus souvent à l'aune de l'indépendance juridique telle que définie par les codes de bonne gouvernance de chaque pays.

La forte indépendance du conseil d'administration est le plus souvent perçue comme une nécessité absolue pour toute firme désirant être bien gouvernée. Une telle conception de la gouvernance repose sur la théorie de l'agence dans la mesure où les administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des codes de gouvernance sont supposés être capables de s'opposer aux décisions du dirigeant si nécessaire. Cependant, une telle conception de la gouvernance est de plus en plus remise en cause par des modèles considérant que la composition du conseil d'administration doit avant tout dépendre de la facilité d'accès à l'information pour le dirigeant. Cette analyse prend en compte la théorie de la dépendance aux ressources.<sup>8</sup>

### **2.3 : La composition du conseil d'administration dépend des besoins de la firme :**

L'indépendance du conseil d'administration présuppose que les administrateurs possèdent l'objectivité nécessaire pour un examen minutieux et scrupuleux des décisions prises par le dirigeant. En France, d'après le code AFEP-MEDEF, les sociétés qui ont un actionnaire de contrôle doivent comporter au moins un tiers d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil d'administration.

Lorsque l'actionnariat de la firme est dispersé, cinquante pour cent des administrateurs doivent être considérés comme indépendants d'après le code AFEPMEDEF.

La notion d'indépendance obéit à une définition rigoureuse, bien que le code AFEPMEDEF laisse à la libre appréciation des membres du conseil d'administration la détermination de l'indépendance d'un administrateur.

Plus précisément, un administrateur est considéré comme indépendant lorsqu'il n'est pas salarié de la firme ou d'une de ses filiales, lorsqu'il n'est ni client, ni fournisseur, ni banquier d'affaires de la firme au sein de laquelle il est administrateur, lorsqu'il n'a pas de liens familiaux proches avec le dirigeant, lorsqu'il n'a pas été commissaire aux comptes au

---

<sup>8</sup> Cédric van Appelghem. Le rôle et l'efficacité du conseil d'administration, Gestion et management. Université Grenoble Alpes 2005. p 53-55

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

cours des cinq années précédentes, et enfin lorsqu'il n'a pas été administrateur de la firme depuis plus de douze ans. Le fait que l'indépendance soit reconnue comme l'un des déterminants fondamentaux de la qualité de la gouvernance est basé sur la théorie de l'agence qui possède une vision disciplinaire du gouvernement d'entreprise.

En revanche, du point de vue de la théorie de la dépendance aux ressources, l'indépendance du conseil d'administration peut être néfaste lorsqu'elle dissuade le dirigeant d'échanger des informations avec les administrateurs indépendants.

De plus les administrateurs indépendants n'ont pas la même facilité d'accès à l'information que les administrateurs liés à la firme par des intérêts quelconques. Par conséquent, ils n'ont pas la même facilité à jouer le rôle d'interface entre la firme et son environnement.

Ainsi, le niveau d'indépendance du conseil d'administration possède des bénéfices et des coûts. Les bénéfices de l'indépendance du conseil d'administration résident essentiellement dans la possibilité de détecter plus facilement des mauvaises pratiques de gouvernance.

Les coûts de l'indépendance résident, quant à eux, dans le fait de ralentir les transactions au sein du conseil d'administration en s'interrogeant sur le bien-fondé d'une décision stratégique pour le succès de la firme. Les conséquences de la discipline imposée par les administrateurs indépendants dépendent des caractéristiques de la firme.

En effet, les dirigeants des firmes ayant des opportunités de croissance importantes ont davantage besoin de conseils tandis que le contraire est vrai dans le cas de firmes bien implantées.

Tout d'abord, la composition du conseil d'administration varie en fonction non seulement des performances de la firme mais également des changements en termes de gouvernance d'entreprise.

Comme l'ont montré Hermalin et Weisbach (1988), un administrateur connaissant bien la firme entre au conseil d'administration lorsque le dirigeant quitte son poste afin de permettre à l'organe de surveillance de jouer son rôle d'interface entre la firme et son environnement.

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

Il est également possible que le nouvel entrant prenne la place du dirigeant dans la mesure où ce dernier possède une bonne connaissance de la firme.

Les auteurs montrent également que la part des administrateurs indépendants augmente lorsque les performances de la firme sont décevantes ou encore lorsque l'entreprise quitte un marché.

Les auteurs interprètent ce résultat comme une sanction des membres de l'équipe dirigeante qui seraient responsables de mauvaises performances.

Par la suite s'est développé un courant théorique dérivé de la théorie de la dépendance aux ressources qui analyse la composition du conseil d'administration en termes de coûts d'acquisition de l'information.

Tout d'abord, l'article de Boone et al. (2007) montre que la part d'administrateurs indépendants s'accroît de façon constante après une introduction en bourse. Le même phénomène se produit lorsque les fonds de venture capital vendent leurs parts.

Cela illustre le fait que les dirigeants des firmes faisant face à d'importantes asymétries d'information telles que les firmes innovantes nouvellement introduites en bourse ont davantage besoin d'administrateurs connaissant bien les spécificités de la firme. Ils sont capables de créer de la valeur pour les actionnaires grâce à leurs conseils. Ainsi, les administrateurs considérés comme non indépendants jouent leur rôle d'interface entre la firme et son environnement et permettent au dirigeant d'acquérir des informations sur le contexte économique de la firme.

Cela conduit ainsi le dirigeant à prendre des décisions créatrices de valeur. En revanche, les firmes arrivées en phase de maturité de leur cycle de vie possèdent une part d'administrateurs indépendants beaucoup plus importante. Cela est conforme à la théorie de l'agence qui prédit que le conseil d'administration doit être suffisamment indépendant pour surveiller au mieux le dirigeant.

Ainsi, nous constatons que la théorie de la dépendance aux ressources est davantage pertinente pour rendre compte du fonctionnement du conseil d'administration des firmes en phase de croissance, tandis que la théorie de l'agence est pertinente pour décrire le fonctionnement des firmes arrivées à maturité.

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

Enfin, les auteurs montrent que les firmes au sein desquelles l'influence du dirigeant est forte et non restreinte possèdent une part plus faible d'administrateurs indépendants. Cela implique que lorsque le dirigeant possède suffisamment d'influence au sein de la firme, ce dernier est capable d'agir sur la composition du conseil d'administration en nommant des administrateurs capables de lui apporter les meilleurs conseils et en qui il peut avoir confiance. Il lui sera alors beaucoup plus facile d'échanger des informations et de communiquer avec ces derniers.

Ainsi, lorsque le dirigeant a une influence importante au sein du conseil d'administration, la composition de ce dernier peut être plus facilement analysée à l'aide de la théorie de la dépendance aux ressources. L'article de Lehn et al. (2009) est venu confirmer ces résultats en montrant que la part d'administrateurs indépendants augmente avec la taille de la firme tandis qu'elle diminue avec l'importance des opportunités de croissance. Par la suite, l'article de Duchin, Matsusaka et Ozbas (2010) est venu confirmer ces résultats en montrant que les firmes devant faire face à d'importantes incertitudes économiques font en sorte de minimiser la part des administrateurs indépendants. Cela diminuera leurs performances financières.

Ce sera en revanche le contraire pour les firmes n'ayant pas à faire face à d'importants problèmes d'asymétrie d'information. 56 Nous pouvons dire à présent que les résultats précédemment décrits sont très intéressants dans la mesure où ils suggèrent que la composition du conseil d'administration peut s'analyser en termes d'incertitude et de coûts d'accès à l'information. Ainsi, lorsque la firme évolue dans un contexte économique incertain, alors le conseil d'administration doit être composé d'administrateurs ayant une bonne connaissance de la firme et de son environnement. En revanche, lorsque la firme a atteint la maturité et est bien connue des investisseurs, alors l'incertitude concerne avant tout le comportement du dirigeant et les projets mis en œuvre par ce dernier.<sup>9</sup>

### **2.4 : La position hiérarchique du dirigeant au sein du conseil d'administration**

Nous avons vu précédemment que la composition du conseil d'administration, et tout spécialement la part d'administrateurs indépendants présents au sein du conseil d'administration, permettait de contraindre la marge de manœuvre du dirigeant au sein du conseil d'administration.

---

<sup>9</sup> Cédric van Appelghem. Le rôle et l'efficacité du conseil d'administration, Gestion et management. Université Grenoble Alpes 2005. p 53-55

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

Néanmoins, la position hiérarchique du dirigeant au sein de l'organe de surveillance lui permet de peser sur sa composition du fait de son pouvoir de négociation sur les autres administrateurs. Le pouvoir de négociation du dirigeant vis-à-vis des autres administrateurs est d'autant plus important que sa position hiérarchique au sein du conseil d'administration est élevée.

Le dirigeant a trois positions hiérarchiques possibles : il peut présider le conseil d'administration, être simple membre, ou bien ne pas être présent au sein du conseil lorsque la firme choisit une structure duale avec un directoire et un conseil de surveillance.

La position hiérarchique du dirigeant dépend des caractéristiques de la firme, et a des conséquences importantes sur la gouvernance de cette dernière.

Les déterminants de la place du dirigeant au sein du conseil d'administration La position hiérarchique du dirigeant au sein du conseil d'administration est un élément essentiel de la gouvernance de la firme. En effet, le dirigeant est chargé de créer de la valeur pour les actionnaires.

La place que ce dernier occupe au sein du conseil d'administration influence l'intensité des conflits d'agence qui peuvent exister avec les actionnaires. 59 En France, deux situations sont possibles : soit le dirigeant est absent du conseil d'administration, soit le dirigeant siège au conseil d'administration.

Dans le premier cas, le conseil d'administration est appelé conseil de surveillance et le dirigeant est entouré d'autres managers de haut rang qui lui sont subordonnés pour former ce que l'on appelle un directoire.

On parle alors de structure duale, avec un directoire et un conseil de surveillance. Lorsque le dirigeant siège au conseil d'administration, deux situations sont possibles : soit le dirigeant préside le conseil d'administration, et le dirigeant possède alors le titre de président directeur général, soit le dirigeant est un simple administrateur.

En France, de plus en plus d'entreprises choisissent de dissocier les statuts lorsque le dirigeant siège au sein du conseil d'administration.

Cela permet ainsi d'éviter de donner au dirigeant un trop grand pouvoir de négociation vis-à-vis des autres administrateurs. Le dirigeant peut ainsi plus difficilement faire usage de son influence sur les autres administrateurs pour que ses décisions soient acceptées.

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

De ce fait, il est plus aisé pour les administrateurs de faire preuve de neutralité dans leur suivi de la firme. Une telle vision est conforme à la théorie de la dépendance aux ressources dans la mesure où le dirigeant a toujours la possibilité d'être conseillé par les administrateurs du fait de sa présence au sein du conseil d'administration.

Il peut également justifier ses choix auprès des administrateurs et ainsi pouvoir espérer davantage d'indulgence en cas de mauvaises performances. Par conséquent cela permet au dirigeant d'avoir une marge de manœuvre suffisamment importante pour mettre en œuvre sa vision stratégique et il peut de cette façon choisir de réaliser des projets plus innovants et créateurs de valeur pour les actionnaires sans craindre une sanction trop lourde. Une autre façon encore plus radicale de donner la possibilité aux administrateurs de faire preuve de neutralité et d'empêcher le dirigeant d'influencer le comportement des administrateurs est l'adoption d'une structure duale avec un directoire et un conseil de surveillance.

Une telle structure est perçue en France comme la meilleure façon de rendre le conseil d'administration plus efficace en évitant les conflits d'agence entre le dirigeant et les actionnaires. Cette vision est influencée par la théorie de l'agence qui conçoit le dirigeant comme un acteur intéressé et cherchant à maximiser sa propre richesse. Ainsi, pour éviter cela, une gouvernance de qualité implique que les administrateurs puissent suivre de façon libre, désintéressée et objective la stratégie mise en place par le dirigeant sans subir son influence. Les déterminants de la position hiérarchique du dirigeant les plus fréquemment évoqués dans la littérature sont la performance passée et la concentration du secteur d'activité de la firme, 60 les caractéristiques personnelles du dirigeant telles que l'âge, le temps passé en fonction, la composition de son dispositif de rémunération ou encore le fait que le dirigeant soit fondateur.

La plupart des travaux réalisés ont été menés dans un contexte américain et traitent des déterminants du choix de dissociation des statuts de président du conseil d'administration et de directeur général. Une seule étude a été conduite dans un contexte français et traite des déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance : il s'agit des travaux de Godard (1998).

Nous procédons de la manière suivante : nous traitons tout d'abord des différents points déjà étudiés par la littérature états-unienne, puis nous comparons ces résultats avec ceux obtenus par Godard (1998). Nous devons également préciser que, contrairement aux deux

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

autres caractéristiques du conseil d'administration dont nous avons traité plus haut, une seule théorie permet d'expliquer la place qu'occupe le dirigeant au sein du conseil d'administration : il s'agit de la théorie de l'agence.

La performance passée de la firme est le paramètre certainement le plus étudié par la littérature. Harrison, Torres, et Kukalis (1988) sont parmi les premiers à montrer que de mauvaises performances passées accroissent la probabilité d'une séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Finkelstein et d'Aveni (1994) précisent ces résultats. Ils suggèrent en effet que de bonnes performances permettront au dirigeant d'avoir davantage de pouvoir au sein du conseil d'administration.

Ces résultats sont différents de ceux d'Iyengar et Zampelli (2009) pour qui la performance de la firme n'influence pas la probabilité de dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Zajac et Westphal (1994) constatent, pour leur part, que la concentration du secteur d'activité de la firme à un niveau intermédiaire accroît la probabilité de cumuler les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

De plus, la part d'administrateurs indépendants présents au sein du conseil d'administration accroît la probabilité de cumuler les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.<sup>10</sup> Nous pouvons ainsi supposer que l'indépendance du conseil d'administration et la position hiérarchique du dirigeant sont complémentaires.

Une position hiérarchique plus forte du dirigeant au sein du conseil d'administration lui permet ainsi d'avoir un pouvoir de négociation plus important. Il semble également que le statut de fondateur du dirigeant ait une influence sur la position hiérarchique de ce dernier. Néanmoins, il n'existe aucune certitude à ce propos.

En effet, alors qu'une étude menée par Daily et Dalton (1992) suggère que le statut de fondateur n'a pas d'influence sur la probabilité de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, les 61 résultats de Daily et Dalton (1993) indiquent que le statut de fondateur du dirigeant accroît la probabilité de cumuler des statuts de président du conseil d'administration et de directeur général.

Enfin, Nelson (2003) observe quant à lui que le fait pour le dirigeant d'être fondateur diminue la probabilité de cumuler des statuts de président du conseil d'administration et de

---

<sup>10</sup> Laurence Godard, Alain Schatt, Page- 58-62

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

directeur général. Une telle étude a été menée sur des firmes nouvellement introduites en bourse. Finkelstein et d'Aveni (1994) montrent que la force du suivi disciplinaire mis en place par le conseil d'administration accroît la probabilité de cumuler les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

De plus, le dirigeant parvient à assouplir le suivi disciplinaire du conseil d'administration du fait de son pouvoir informel et de son prestige. Par conséquent, un dirigeant ayant une renommée importante fera en sorte de conserver cette dernière en évitant de tromper les actionnaires pour accroître sa fortune personnelle.

La rémunération du dirigeant est également un déterminant important de la position hiérarchique de ce dernier. Ainsi, d'après Beatty et Zajac (1994) la structure du dispositif de rémunération du dirigeant influence la probabilité de cumuler les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Plus précisément, les dirigeants dont les dispositifs de rémunération sont les plus incitatifs et contraignants d'un point de vue disciplinaire du fait de leur variabilité, conduisent à un accroissement de la probabilité de cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

On peut par conséquent penser que la structuration de la rémunération et le statut du dirigeant au sein du conseil d'administration se substituent l'une à l'autre dans la limitation des conflits d'agence. Ainsi, les résultats de Finkelstein et d'Aveni (1994) et de Beatty et Zajac (1994) suggèrent que certains leviers de gouvernance, les uns basés sur des mécanismes juridiques, et les autres basés sur des aspects purement psycho-sociaux, se substituent l'un à l'autre pour désamorcer les conflits d'agence.

Nous nous focalisons à présent sur les travaux de Godard (1998) qui étudie dans le cas français les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance. Autrement dit, l'auteur s'intéresse aux déterminants de la présence du dirigeant au sein du conseil d'administration.

Il s'agit d'un thème légèrement différent de celui abordé par la littérature américaine, même si l'on traite toujours de la place occupée par le dirigeant au sein du conseil d'administration. Dans le cas français, les déterminants concernent avant tout la nature des actionnaires, ainsi que le secteur de la firme, l'intensité concurrentielle du 62 secteurs et le niveau de risque de ce dernier.

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

Plus précisément, une forte volatilité du secteur et une faible intensité concurrentielle diminuent la probabilité de présence du dirigeant au sein du conseil d'administration. Cela s'explique par le fait que le niveau de risque, et donc d'une certaine façon le dynamisme d'un secteur, rend beaucoup plus difficile la détection des abus commis par le dirigeant qui pourra tirer parti des fluctuations relatives à l'environnement sectoriel de la firme.

Les aléas environnementaux relatifs au secteur de la firme permettent ainsi au dirigeant de réaliser des performances de façon opportune et il est alors difficile aux administrateurs de dire quelle part de la performance est directement liée au capital humain du dirigeant. Un conseil de surveillance est plus à même de réaliser un tel travail d'analyse du fait de la plus grande objectivité des administrateurs.

Dans le cas d'un conseil d'administration, le dirigeant a alors la possibilité de trouver des justifications, ce qui peut potentiellement envoyer aux administrateurs un faux signal à propos du capital humain de ce dernier. En ce qui concerne la concentration du secteur, l'intensité concurrentielle accroît la probabilité de choisir un conseil d'administration dans le but d'accélérer les processus de prise de décision. Le dirigeant peut ainsi donner sa vision de la stratégie de la firme, et en retour les administrateurs corrigent ces décisions d'éventuels biais.

De ce fait, les décisions sont prises plus rapidement et sont plus ponctuelles sur le plan stratégique, ce qui permet à la firme de créer davantage de valeur. Ce résultat est contraire à celui d'Iyengar et Zampelli (2009). Enfin, en ce qui concerne la structure de propriété, le choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance dépend de la nature des actionnaires, et non de la concentration du capital.

Ainsi, les firmes contrôlées par une famille ont une probabilité beaucoup plus importante de mettre en place un conseil de surveillance. En effet, cela permet à de telles firmes ne disposant pas de ressources managériales internes de conserver le contrôle de la firme par le biais du conseil de surveillance. Ce résultat est conforme à celui de Nelson (2003) mais opposé à celui de Daily et Dalton (1993).<sup>11</sup>

---

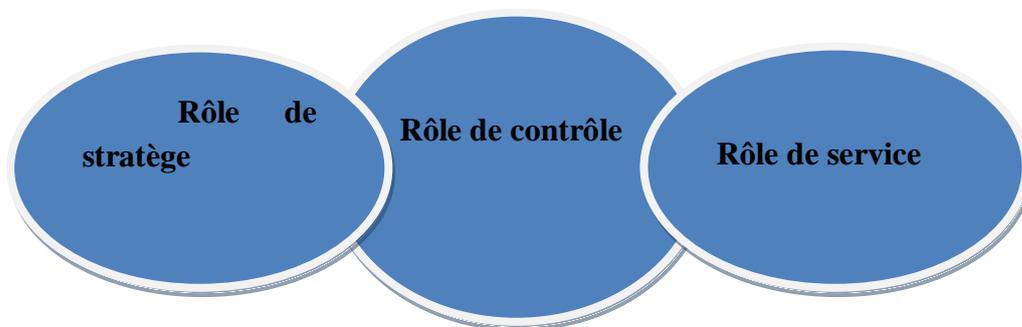
<sup>11</sup> Laurence Godard, Alain Schatt, Page- 58-62

### Section 3 : Le lien entre le conseil d'administration et l'internationalisation des entreprises

A travers cette section nous présentant le cadre théorique de cette recherche à travers les développements conceptuels du degré d'internationalisation ainsi que sa relation avec les rôles et les caractéristiques du conseil d'administration.

#### 1 : Rôle du conseil d'administration et degré d'internationalisation

Figure n° 2 : rôles du conseil d'administration



Source : élabore par l'étudiant

Les rôles joués par le conseil d'administration varient en fonction des approches théoriques mobilisées. La théorie de l'agence confère au conseil d'administration un rôle disciplinaire axé sur le monitoring et le contrôle du management<sup>12</sup>.

La théorie de la dépendance envers les ressources estime que le rôle du conseil est de relier l'entreprise à son environnement afin de lui permettre d'accéder aux ressources critiques. Selon la théorie de l'intendance, le conseil doit agir en tant que conseiller de l'équipe dirigeante alors que les théories cognitives suggèrent que le rôle du conseil d'administration est d'identifier les opportunités de développement stratégique.

Plusieurs auteurs ont proposé des synthèses des rôles du conseil d'administration à partir de plusieurs perspectives théoriques. Cependant, ces développements conceptuels ont conduit à proposer des typologies des rôles du conseil d'administration entourées par une certaine ambiguïté.

---

<sup>12</sup>E. F. Fama et M. C. Jensen, université de Chicago, «Séparation de la propriété et du contrôle», Journal of Law and Economics, vol. 26, pages 301-325, 1983.

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

La revue de la littérature nous a permis d'identifier trois principaux rôles:

- **Un rôle de contrôle:** la sélection de l'équipe dirigeante, le monitoring du management et le suivi de la performance, l'évaluation du top management et la rémunération.
- **Un rôle de stratège:** la définition de la mission et la vision de l'entreprise, la ratification et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, la prise de décision stratégique
- **Un rôle de service:** Conseil, assistance et mentorat de l'équipe dirigeante, réseautage et exécution de fonctions cérémonielles.

### **1.1 : Rôle de contrôle et degré d'internationalisation :**

Le rôle de contrôle du conseil d'administration est préconisé par la théorie de l'agence basée sur la primauté des actionnaires et la finalité économique de l'entreprise. Ce rôle est accompli à travers le monitoring du management. Le rôle de contrôle doit assurer que les dirigeants gèrent l'entreprise d'une manière compatible avec les intérêts des actionnaires.

La capacité d'un conseil d'administration à surveiller efficacement le management dépend de son accès à l'information ainsi que de son pouvoir à assurer la conformité. Le courant dominant au sein de la littérature sur la gouvernance d'entreprise estime que les administrateurs exécutifs sont redevables au dirigeant et peuvent interférer avec une surveillance vigilante d'où la nécessité d'avoir une proportion importante d'administrateurs indépendants au sein du conseil.

Cependant, en raison de leur détachement du management, les administrateurs indépendants ainsi que les membres externes n'ont pas la capacité de traiter des informations complexes. Cette situation peut nuire à leur capacité à prendre des décisions stratégiques<sup>13</sup>. Étant donné que les entreprises cotées ont des propriétaires externes et fonctionnent sous la pression d'intervenants externes tels que les actionnaires minoritaires, les analystes financiers et les régulateurs institutionnels, exigeant la reddition de comptes, la divulgation et la transparence, il est probable que les administrateurs auront plus de pression pour analyser et motiver les différentes alternatives affectant les parties prenantes internes et externes.

---

<sup>13</sup> B. Baysinger et R. Hoskisson, «La composition des conseils Directeurs et contrôles stratégiques: effets sur la stratégie d'entreprise », Academy of Management Review, vol. 15, pages 72-87, 1990.

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

Par conséquent, les administrateurs seront plus orientés vers un rôle assurant la conformité et moins vers une prise de risque engendrée par des décisions stratégiques tels que l'internationalisation.

### **1.2 : Rôle de stratège et degré d'internationalisation:**

A travers le rôle de stratège, le conseil intervient dans la définition de la mission, les choix stratégiques et la mise en œuvre de la stratégie.

Des études antérieures ont porté sur le lien entre les variables du conseil d'administration et plusieurs stratégies comme la diversification, l'innovation et le changement stratégique.

L'internationalisation est une décision stratégique importante prise durant le cycle de vie d'une entreprise. Le conseil d'administration peut aider à simplifier le processus de décision d'internationalisation par l'apport de connaissances, d'expérience et des conseils. Pour ce faire, le conseil d'administration doit aller au-delà des tâches classiques de contrôle et s'orienter plutôt vers un rôle axé sur la stratégie.

A cet égard, Sanders et Carpenter (1998) suggèrent que les entreprises répondent à la complexité internationale par le biais de leurs organes de gouvernance. Dans ce cadre, des recherches ont souligné le rôle joué par les conseils d'administration dans les décisions d'internationalisation.

Ces études ont montré l'implication active des conseils d'administration dans la stratégie apporte une contribution de base au processus de création de valeur.

### **1.3 : Rôle de service et degré d'internationalisation:**

Selon la théorie de la dépendance envers les ressources, le rôle du conseil d'administration est de servir en tant que pourvoyeur de ressources critiques, réduisant la dépendance externe de l'entreprise et augmentant les capacités de l'entreprise ainsi que la création de valeur.

Les réseaux relationnels des administrateurs constituent une ressource supplémentaire clé au cœur du rôle de service du conseil étant donné que ce capital social peut être utile pour attirer des ressources externes en cas de besoin.

En outre, la réputation des administrateurs peut renforcer la crédibilité de l'entreprise et mobiliser le soutien au sein de l'environnement externe.

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

Par conséquent, le rôle de service du conseil d'administration permet le réseautage, le développement de la légitimité et le lobbying.

L'exercice de ces tâches contribue à améliorer l'accès à des ressources externes cruciales pour la croissance et l'internationalisation de l'entreprise.

À cet égard, un conseil peut créer de la valeur s'il est en mesure de conseiller l'équipe dirigeante et de développer les réseaux relationnels.

En se basant sur ce développement conceptuel, nous considérons que le rôle de service du conseil d'administration pourrait contribuer à l'internationalisation de l'entreprise. En effet, l'existence des compétences chez les administrateurs ainsi que leurs implications dans les tâches de conseil peuvent promouvoir l'efficacité des processus décisionnels avec des effets positifs sur les activités d'exportation. À cet égard, les connaissances et les compétences des administrateurs peuvent être combinées dans le cadre des dynamiques du conseil d'administration de sorte à compléter les connaissances existantes et créer des options supplémentaires favorisant l'internationalisation.

### **1.4 : Le rôle disciplinaire : le conseil d'administration comme instrument de discipline des dirigeants**

Le rôle disciplinaire du conseil d'administration lui a été attribué par les auteurs des théories traditionnelles de la gouvernance qui sont la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction qui considéraient l'entreprise comme un nœud de contrat entre le dirigeant, qui assure la fonction du management et les actionnaires qui sont les apporteurs de fonds. Or, en raison de la divergence de leurs intérêts, des conflits surgissent entre le dirigeant dont le comportement est opportuniste, il aspire par-là à détourner de la valeur pour son propre profit et les actionnaires dont l'objectif principal est l'augmentation de leur richesse d'où la mise en place des mécanismes de gouvernance dont le conseil d'administration.

Ainsi, dans la théorie de l'agence, le conseil d'administration constitue un organe permettant principalement de gérer la relation conflictuelle entre les dirigeants et les actionnaires et dont l'objectif principal est de minimiser les coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976) et cela par la mise en place de critères de performance.

Dans ces recherches Fama (1980) attribue au conseil d'administration la mission de contrôler les principaux dirigeants. Son analyse part du cas particulier de la firme managériale à actionnariat diffus où la séparation entre les fonctions de propriété et de décision est très

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

prononcée (Charreaux, 2002, p58). Selon le même auteur, dans ce type de firme, l'efficacité du contrôle du conseil d'administration est censée reposer d'une part, sur la surveillance mutuelle entre dirigeants présents au conseil, et d'autre part, sur la présence d'administrateurs externes (non affiliés au management).

La théorie des coûts de transaction propose une analyse du conseil d'administration qui complète la vision précédente issue de la théorie de l'agence. Pour Williamson (1985) le conseil d'administration constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions, en premier lieu, entre l'entreprise et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et en second lieu, entre l'entreprise et le dirigeant, en tant qu'apporteur de capital humain en louant ses capacités managériales.

C'est alors dans cette perspective disciplinaire que le conseil d'administration exerce sa fonction de surveillance et de contrôle en mettant en place une politique comptable et de contrôle interne rigoureuse lui permettant de conserver la bonne réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs. Aussi, son rôle disciplinaire est représenté par sa capacité limogé des dirigeants et la mise en place d'une politique de rémunération pouvant l'inciter à prendre des risques dans le but d'accroître la richesse des actionnaires.

Enfin, compte tenu des développements précédents nous estimons que cette approche présente des limites. En effet, attribuer au conseil d'administration le seul rôle disciplinaire conduit à restreindre son champ d'action et omettre ses autres fonctions d'accompagnement et d'assistance du dirigeant, en l'occurrence, sa contribution dans la création de la valeur par l'équipe dirigeante de l'entreprise. Mais également, le fait que ce système de contrôle peut être complémentaire ou substituable à aux différents mécanismes de gouvernance qui sont interdépendants et qui ne jouent pas forcément un rôle équivalent et leur importance est contingente à la nature de l'organisation et de l'activité (Charreaux, 2000, p5). Par exemple, pour les grandes entreprises cotées, Fama (1980) considère que le mécanisme dominant est le marché des dirigeants – les dirigeants cherchent à bien gérer pour maximiser leur réputation et leur valeur sur ce marché. Aussi, selon Charreaux le rôle disciplinaire du conseil d'administration est faible dans les sociétés dont le capital est dominé par la famille du dirigeant, la discipline étant assurée directement par l'actionnaire dominant.

Ce qui nous amène à aborder la théorie cognitive de la gouvernance s'inspirant du courant des ressources stratégiques.

### **2 : Indépendance du conseil d'administration et degré d'internationalisation**

Chaque courant théorique de la gouvernance d'entreprise a attribué au conseil d'administration une mission spécifique de laquelle découle sa composition. Pour exercer un rôle disciplinaire, les théoriciens de l'agence préconisent un conseil composé par une proportion importante d'administrateurs indépendants.

Ces derniers doivent avoir les compétences, l'expertise et l'indépendance leur permettant d'exercer leur mission de surveillance et d'arbitrage<sup>14</sup>.

Recrutés sur la base de leur indépendance et pour une finalité de contrôle, les administrateurs indépendants œuvrent pour maintenir leur réputation sur le marché du travail en assurant un monitoring efficace du top management et en veillant à la congruence des politiques menées avec les intérêts des actionnaires<sup>15</sup>.

En outre, la théorie de la dépendance envers les ressources estime que, vu leurs qualifications, connaissances, expériences, réputations et réseaux relationnels, les conseils indépendants sont plus efficaces en termes d'amélioration de l'image de l'entreprise.

Cependant, un fonctionnement efficace des administrateurs indépendants exige un environnement institutionnel approprié, l'indépendance des conseils d'administration des établissements financiers. Ces derniers doivent comprendre au moins deux membres indépendants et au plus un membre exécutif. Les entreprises non financières n'ont aucune obligation réglementaire pour instaurer l'indépendance au sein de leurs organes internes de gouvernance et la décision de nommer des administrateurs indépendants demeure à l'entière discrétion des principaux actionnaires.

### **3 : Taille du conseil d'administration et degré d'internationalisation**

Le nombre des administrateurs est caractéristique clé de la structure du conseil d'administration. Des recherches antérieures ont rapporté des résultats mitigés concernant la taille optimale du conseil ainsi qu'au sujet de l'impact de la taille du conseil sur son efficacité ainsi que sur les outputs organisationnels. La conception de la taille optimale du conseil diffère selon l'approche théorique mobilisée. La théorie de la dépendance envers les ressources suggère que le conseil doit être de grande taille pour améliorer la performance des

---

<sup>14</sup> J. R. Harrison, «L'utilisation stratégique des comités du conseil d'administration», *California Management Review*, vol. 30, pages 109-125, 1987.

<sup>15</sup> *Idem*

## Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques

---

entreprises en leur offrant une plus grande capacité à former des liens avec leur environnement et à obtenir des ressources critiques<sup>1617</sup>.

La théorie de l'agence suggère que les conseils de grande taille favorisent la consolidation du pouvoir du dirigeant, impliquent des coûts de coordination et entravent le libre échange des idées entre les administrateurs<sup>18</sup>.

A cet égard, les conseils d'administration de grande taille peinent à arriver au consensus sur leurs décisions. Lorsque le nombre des administrateurs augmente, la discussion constructive et la résolution créative des conflits sont soumises à plusieurs contraintes.

Les conseils de grande taille rencontrent plusieurs problèmes: prises de décisions inefficaces, discussions moins ouvertes et moins franches, chevauchement des responsabilités et aversion au risque. Des études antérieures ont rapporté que les conseils de grande taille génèrent un faible niveau d'engagement individuel et affectent négativement la motivation de leurs membres ainsi que leur participation effective à la prise de décision<sup>1920</sup>. Plusieurs auteurs ont rapporté une relation positive entre les conseils de petite taille et de la performance de l'entreprise.

Pathan (2009) a relevé que les conseils d'administration de taille réduite ont effet positif sur la prise de risque dans les activités bancaires<sup>21</sup>. L'internationalisation augmente le risque ainsi que la complexité des opérations de l'entreprise en raison de sa présence sur des marchés différents caractérisés par des zones géographiques, des barrières culturelles et des systèmes juridiques distincts, nécessitant une prise de décision rapide<sup>22</sup>.

En outre, la taille du conseil d'administration peut affecter négativement le degré de la participation des administrateurs à la prise de décision stratégique<sup>23</sup>. Enfin, selon Khanchel El Mehdi (2007), certaines spécificités de la culture tunisienne font qu'il possible que lorsque la

---

<sup>16</sup> J. Goodstein, K. Gautam et W. Boeker, «Les effets de la taille du conseil et diversité sur le changement stratégique », *Stratégique Management Journal*, Vol. 15, pages 241-250, 1994.

<sup>17</sup> S. A. Zahra et J. A. Pearce, «Boards of Directors and Corporate Performance financière: un modèle d'examen et d'intégration », *Journal of Gestion*, vol. 15, pages 291-334, 1989.

<sup>18</sup> M. Lipton et J. W. Lorsch, «Une modeste proposition d'amélioration Gouvernance d'entreprise », *Avocat d'affaires*, vol. 48, pages 59 à 77, 1992.

<sup>19</sup> J. Goodstein, K. Gautam et W. Boeker, «The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pages 241-250, 1994.

<sup>20</sup> D. Dalton, C. Daily, J. Johnson et A. Ellstrand, «Number of Directors Et la performance financière: une méta-analyse », *Academy of Management Journal*, vol. 42, pages 674-686, 1999.

<sup>21</sup> S. Pathan, «Conseil d'administration solide, pouvoir du PDG et prise de risque des banques», *Journal*

<sup>22</sup> W. G. Sanders et M. Carpenter, «Internationalization and firm gouvernance: les rôles de la rémunération du PDG, la composition de l'équipe au sommet, et structure du conseil », *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 158-178, 1998.

<sup>23</sup> A. Levrau et L. Van den Berghe, «Identifying key determinants of conseils d'administration efficaces », *Vlerick Leuven Gent Management École, Série de documents de travail 2007-11*, 2011.

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

taille du conseil augmente, des conflits entre administrateurs peuvent apparaître rendant plus difficile l'obtention d'un consensus au niveau de la prise de décision<sup>24</sup>.

### **Conclusion :**

Le concept de gouvernance d'entreprise n'a cessé de se généraliser afin de toucher encore un nombre plus important que ce soit des entreprises publiques ou privées, et cela dans un souci des actionnaires d'arriver à une bonne maîtrise des actifs financiers de l'entreprise et la sauvegarde de la création de valeur. C'est dans cette optique que le processus de gouvernance d'entreprise joue un rôle primordiale en sa qualité d'outil incontournable dans les prises des décisions,

Le conseil d'administration est un organe de gestion et de représentation légalement constitué dans l'entreprise, dont la taille diffère fortement en fonction des pays, du type et de la taille de la société. au niveau de sa composition, nous distinguons les administrateurs externes des administrateurs internes.

Ces derniers sont directement liés {l'entreprise et comportent deux sous-catégories : les administrateurs exécutifs et les non-exécutifs. Les premiers sont les administrateurs exerçant une fonction et des responsabilités exécutives au sein de l'entreprise. Les seconds n'exercent aucune fonction exécutive et ne s'immisce pas dans le management de l'entreprise. Ensuite, apparaissent les administrateurs indépendants qui sont des administrateurs ne représentant ni le management, ni l'actionnariat et n'ayant aucun lien avec l'entreprise.

Ils sont alors considérés comme des administrateurs externes. Par ailleurs, le conseil d'administration est toujours présidé par un administrateur, remplissant ainsi le rôle de Président. Il arrive parfois que ce dernier endosse également le rôle de CEO.

L'administrateur cumulera donc deux fonctions, celle de diriger le management (CEO) et celle de présider le conseil d'administration (Président). D'où l'émergence d'une possible dualité CEO-Chairman au sein de certaines entreprises. Par après, les membres du conseil endossent trois rôles principaux : le rôle de contrôle, de service et stratégique ainsi qu'une

---

<sup>24</sup> I. Khanchel El Mehdi, «Preuve empirique sur la gouvernance d'entreprise et performance des entreprises en Tunisie », Corporate Governance: An Revue internationale, vol. 15, pages 1429-1441, 2007

## **Chapitre 2 : Le conseil d'administration : fondements théoriques**

---

série de responsabilités fiduciaires telles que le devoir de diligence, de loyauté, de confidentialité et de divulgation.

Enfin, concernant l'influence que pourrait avoir le conseil d'administration sur la stratégie d'internationalisation des entreprises, l'exemple d'étude de cas présenté ci-dessus a révélé que il ya un lien entre le conseil d'administration et l'internationalisation des entreprises.

# Conclusion générale

## Conclusion générale

---

Compte tenu du développement théorique dont nous avons fait part, il ressort que le conseil d'administration est l'un des mécanismes fondamentaux de la gouvernance de l'entreprise qui pour tâche principale de contrôler les actions menées par les membres de la direction. Ainsi, le rôle du conseil d'administration consiste de gérer la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. Sa composition doit donc permettre s'assurer que la gestion de l'entreprise est effectuée avec économie, efficace et efficiente.

Le conseil d'administration est devenue une condition essentielle pour les entreprises dans leur croissance et l'élaboration d'une parfaite stratégie d'internationalisation. Pour toucher à la qualité de modèle d'économie de marché, voir à sa capacité d'intervenir sur le marché international.

En effet, l'internationalisation d'une entreprise concerne les relations entre l'entreprise et son environnement international, tire son origine du processus de développement et d'utilisation de la préparation cognitive et attitudinale du personnel et se manifeste concrètement dans le processus de développement.

Le conseil d'administration à travers la théorie de la gouvernance revient à inscrire la réflexion sur le conseil dans le paradigme de l'efficacité. Les formes organisationnelles, dont le CA, qui s'imposent sur le long terme sont celles qui ont un potentiel supérieur de création de valeur. D'une façon générale créer de la valeur signifie que l'organisation parvient, par la combinaison de ressources.

On n'a distingué que la majorité des variables relatives au conseil d'administration liée au degré de l'internationalisation. Selon l'étude menée par (les auteurs de l'étude de cas des entreprises tunisiennes), ces derniers ont aboutis au résultat que les rôles et les caractéristiques du conseil d'administration à une influence sur le degré d'internationalisation des firmes.

Ce travail nous a permis de dans une certaine mesure de répondre aux hypothèses de recherche se présentant comme suit :

- **Hypothèse 1** : les entreprises adoptent plusieurs modes d'internationalisation, tout dépend de son objectif.
- **Hypothèse 2** : le conseil d'administration est un organe central de la gouvernance d'entreprise, il accomplit son rôle à travers ses caractéristiques qui sont la taille, la composition et l'indépendance du conseil d'administration, et la position hiérarchique du dirigeant au sein du conseil d'administration.

## Conclusion générale

---

➤ **Hypothèse 3** : le conseil d'administration influence le degré d'internationalisation des entreprises à travers ses caractéristiques et ses différents rôles qui sont : le rôle de contrôle (discipliner les dirigeants), le rôle de stratège, et le rôle de service.

Au terme de ce travail nous sommes arrivés à la conclusion, que l'entreprise dispose de plusieurs modalités pour s'internationaliser dont, la stratégie d'exportation, soit par exportation directe ou indirecte, au bien par exportation concerté ou associée, mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord), on trouve : les transferts internationaux de technologie, les licences internationales et la franchise commerciale internationale, et le dernier modes c'est les investissements directe a l'étranger( IDE), dans se mode on trouves, les filiales, la succursale et bureau de représentation , la joint-venture. Et que parmi les acteurs pouvant participer à l'élaboration de cette stratégie, le conseil d'administration exerçant son rôle disciplinaire et cognitif à travers ces caractéristiques, à savoir la taille du conseil d'administration, sa composition et l'indépendance du conseil d'administration, enfin, la position hiérarchique du dirigeant au sein du conseil d'administration.

liste  
bibliographique

# La Bibliographie

---

## Les ouvrages :

- AMELON J-L, CARDEBAT J-M : « Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise ». Ed. De Boeck université, Bruxelles : 2010
- Amelon J .Cardebat J les nouveaux défis de l'internationalisation, 1ère édition, De Boeck, 2010
- BOUGLET.J : La stratégie d'entreprise, 3ème édition, Ed. Lextenso, France, 2013
- CHARREAUX Gérard, «Le gouvernement des Entreprises: Coporate Gouvernance, Théories et Faits», Economica, Paris, 1997
- FENNETEAU Hervé le cycle de vie de produit, Ed, ECONOMICA, Paris, 1998
- Frédéric Teulon le commerce international, Edition du Seuil, paris, 1996
- Jean-Paul LEMAIRE, stratégie d'internationalisation, 3ème édition. Ed. Dunod, Paris.
- JOUMARD Robert, « Le concept de gouvernance », Rapport n° LTE 0910, Bron, Novembre 2009
- MERCIER-SUISA.C, BOUVERT-RIVAT.C : L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise. Ed. GUALINO. Paris, 2007
- MUCHEILLI. J-L. MAYERT. T. « Économie internationale », 2ème édition DALLOZ, 2010
- PANTER-RAYMOND.A, ROBICHAUD.D : Le Commerce international : une approche nord-américaine, Ed. Chenelière, 2005

## Les sites internet :

- RAUFFLET. E : « internationalisation des entreprises : défis, contextes et expériences », disponible sur : <http://www.cair.info/revue-gestion-2006-1->
- DJIEZION. E : « Marketing international : les raisons de l'internationalisation des entreprises ». Disponible sur : <http://expert-marketing-blogspot.com>
- MILLIOT. E : « Stratégie d'internationalisation » : une articulation des travaux de porter et Perlmutter. Management & Avenir 2005/1 (n°3), P .43-60. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005>
- Les formes d'implantation, sur le site:[http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct\\_export\\_options.aspx](http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct_export_options.aspx).

## La Bibliographie

---

- Les modes de présence à l'international, sur le site:// [http: www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF](http://www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF).
- La franchise est une méthode d'implantation, sur le site: [www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen\\_cliquet.doc](http://www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen_cliquet.doc).
- PME magazine: comprendre la franchise sur le site: <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>
- Les formes d'implantation, sur le site: [http://www.eco-entreprises.fr/eco\\_entreprises\\_fr](http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr).

### Les thèses :

- MAATI Jérôme (1999), « Le gouvernement d'entreprise ». De Boeck cité dans Nassima, Aiadi. « Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaire en Algérie », thèse de doctorat : Economie, Université de Montpellier, 2003
- Nicola Cawet et J.Lemaire, université catholique de Louvain, mémoire de recherche en vue d'obtention du titre de master, le conseil d'administration des start-up, 2015.2016

### Les articles :

- ECHKOUNDI Mohammed, « Le renouveau de la Gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », Revue économique, Artois, 2007
- Revue, LEDENTU Florent, BRENDER Nathalie, « Gouvernance d'entreprise, Quel défis pour les PME ? », Haute école de Gestion de Genève, Avril 2012
- Cédric van Appelghem. Le rôle et l'efficacité du conseil d'administration, Gestion et management. Université Grenoble Alpes 2005
- E. F. Fama et M. C. Jensen, université de Chicago, « Séparation de la propriété et du contrôle », Journal of Law and Economics, vol. 26, 1983.
- B. Baysinger et R. Hoskisson, « La composition des conseils Directeurs et contrôles stratégiques: effets sur la stratégie d'entreprise », Academy of Management Review, vol. 15, 1990.

## La Bibliographie

---

- J. R. Harrison, «L'utilisation stratégique des comités du conseil d'administration», *California Management Review*, vol. 30, 1987.
- S. A. Zahra et J. A. Pearce, «Boards of Directors and Corporate Performance financière: un modèle d'examen et d'intégration », *Journal of Gestion*, vol. 15, 1989.
- M. Lipton et J. W. Lorsch, «Une modeste proposition d'amélioration Gouvernance d'entreprise», *Avocat d'affaires*, vol. 48, 1992
- J. Goodstein, K. Gautam et W. Boeker, «The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994.
- D. Dalton, C. Daily, J. Johnson et A. Ellstrand, «Number of Directors Et la performance financière: une méta-analyse », *Academy of Management Journal*, vol. 42, 1999.
- S. Pathan, «Conseil d'administration solide, pouvoir du PDG et prise de risque des banques», *Journal*
- W. G. Sanders et M. Carpenter, «Internationalization and firm gouvernance: les rôles de la rémunération du PDG, la composition de l'équipe au sommet, et structure du conseil », *Academy of Management Journal*, vol. 41, 1998.
- A. Levrau et L. Van den Berghe, «Identifying key determinants of conseils d'administration efficaces », *Vlerick Leuven Gent Management École*, Série de documents de travail 2007-11, 2011.
- I. Khanchel El Mehdi, «Preuve empirique sur la gouvernance d'entreprise et performance des entreprises en Tunisie », *Corporate Governance: An Revue internationale*, vol. 15, 2007

## **Résumé :**

Le conseil d'administration consiste un enjeu majeur pour les entreprises, en particulier celles qui optent pour une stratégie d'internationalisation. Le conseil d'administration garantit un bon déroulement de la gouvernance et fait effet à la réussite de l'internationalisation de la firme.

Dans ce mémoire on a pu approuver d'une façon explicite le rôle du conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation au sein de l'entreprise, des recherches théorique ont permis de vérifier les hypothèses évoquées au début.

## **Abstract:**

The Board of Directors is a major issue for companies, especially those who opt for an internationalisation strategy. The board of directors guarantees a smooth running of governance and has the success of the internationalization of the firm.

In this thesis it was possible to explicitly approve The role of the Board of Directors in developing the internationalization strategy within the company, theoretical research has been used to verify the hypotheses mentioned at the beginning.