

La gouvernance au sein de l'entreprise

Mme. KHEDIM Amal
université de Tlemcen - Algérie

Mlle. GRARI Yamina
université de Tlemcen - Algérie

Résumé : Les principes de gouvernements d'entreprises ont été approuvés par les ministres des pays de l'OCDE et ce sont depuis imposés comme une référence à l'échelon international pour les responsables de l'action gouvernementale, les actionnaires, les investisseurs, les sociétés, et les autres parties prenantes. Ils contribuent aussi de manière significative au développement d'une culture de valeurs professionnelles et éthique dont dépend fortement le bon fonctionnement des marchés. La confiance et l'intégrité jouent un rôle essentiel dans la vie économique et doivent être dûment récompensées dans l'intérêt des entreprises et de la prospérité future. Dans un tel contexte de remise en cause, de suspicion et de doute à l'égard des pratiques managériales, s'interroger sur le rôle de la gouvernance ne relève-t-il pas d'une importance absolue pour appréhender les mutations qui s'opèrent au sein de l'entreprise ?

Ainsi, pour les besoins de cette présente étude nous nous pencherons sur deux points.

D'abord, nous mettrons l'accent sur le lien entre la gouvernance d'entreprise et les performances de l'entreprise. Cela passera par la définition et l'explication des concepts de gouvernance d'entreprise et de création de valeur, par l'étude de l'impact positif de la gouvernance dans la création de valeur et des limites de cette gouvernance. Ensuite, nous nous appesantirons sur le rôle de la gouvernance vers l'entreprise

Mots clés : Gouvernance, Entreprise, Mondialisation, Développement.

الملخص: تمت الموافقة على مبادئ حوكمة الشركات من طرف وزراء دول منظمة التعاون الاقتصادي. لأنها تسهم بشكل كبير في تطوير ثقافة القيم المهنية والأخلاق التي تعتمد بشكل كبير على الأداء السليم للأسواق. وتلعب الثقة والنزاهة دوراً أساسياً في الحياة الاقتصادية، ويجب أن يكافأ على النحو الواجب في مصلحة العمل والازدهار في المستقبل في مثل هذا السياق تجاه الممارسات الإدارية، لأن التشكيك في دور الحكم لا يسقط من الأهمية المطلقة لفهم التغيرات التي تحدث داخل الشركة. وهكذا في هذه الدراسة سوف نركز على نقطتين أولاً، نركز على العلاقة بين حوكمة الشركات و أداء الشركات. وسوف يشمل هذا التعريف و شرح مفاهيم حوكمة الشركات و خلق القيمة، من خلال دراسة الأثر الإيجابي للحكم في خلق قيمة مضافة وحدود هذا الحكم، ثم سنركز على دور حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية. كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، مشاريع، عولمة، تنمية.

Introduction :

Dans un contexte mondial d'une actualité riche d'action ; les crises économiques, la naissance de plusieurs entreprises, le développement durable,..., il est impératif et judicieux de connaître l'origine de cette multitude d'animation. A ce propos, les recherches menées par l'OCDE considèrent le phénomène de crises financières peut être réduit par la bonne gouvernance, ces derniers suggèrent la bonne gouvernance comme moyen efficace et efficient à une solution durable, puisque c'est le système à travers lequel les entreprises sont contrôlés et dirigées comme l'a défini le « Cadbury Report »¹.

L'origine du GE est bien lointaine, elle remonte en effet, selon Pérez.R au commerce lointain. D'ailleurs Thiveaud pense que c'est une nouvelle adaptation de la très vieille discussion sur la propriété ou le partage des pouvoirs. Pourtant, il est bon de souligner qu'elle n'a émergé qu'au 19^{ème} siècle, avec Adam Smith 1776 et la contribution de Berles et Means qui ont identifié « la corporate governance », comme étant « core issue » dans leur ouvrage « The Modern Corporation and Private Property » en 1932. Ainsi qu'avec Gomez à travers la théorie des droits de propriété légitimant le pouvoir discrétionnaire du dirigeant lequel est en droit de faire fructifier son bien particulièrement constaté dans le modèle familial. Et d'après Ozturk Hilal Erkus, EraydinAyda (2009), le débat sur la GE a connu une évolution certaine depuis les années 80.²

La gouvernance :

Etant donné l'objet d'investigation qui est l'appréciation de l'importance du gouvernement d'entreprise, il est nécessaire de cerner d'abord la notion de gouvernance dans son sens le plus large.

La gouvernance se réfère à l'acte ou bien le processus de gouverner, de manager et de gérer quelque chose ainsi que l'a expliqué Colley Hohn, Doyle Jacquelline., Logan George.W, StettiniusWallas (2005).³

Pour Webster's new universal dictionary « la forme du régime politique », « du processus par lequel l'autorité est exercée dans la gestion des ressources économiques ou sociales », ou « de la capacité des gouvernements à concevoir, formuler et mettre en œuvre des politiques et en général à assumer leurs fonctions gouvernementales ».⁴

Le concept de gouvernance a des origines lointaines, selon Brouillette Xavier (2010) il ne trouve celui-ci chez nul autre que Platon.⁵

Par ailleurs Vaillancourt Claude (2010) démontre que Platon est ressorti de la métaphore de la politique comme navigation⁶.

Elle est en effet définie selon l'agence canadienne de développement international comme « la manière dont les gouvernements gèrent les ressources sociales et économiques d'un pays.

La Bonne gouvernance est donc l'exercice du pouvoir par les divers paliers de gouvernement de façon efficace, honnête, équitable, transparente et responsable.

Selon Jensen (1993) la GE est « les structures de contrôle au niveau le plus élevé ».

Gomez P.Y définit la GE comme l'ensemble cohérent des dispositifs et des politiques institutionnels de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie.

Définitions de GE :

Tout comme la gouvernance, la gouvernance de l'entreprise a des origines anciennes.

Jensen (1993) considère « le gouvernement d'entreprise comme l'ensemble des structures de contrôles au niveau le plus élevé (Top Level Control Structure) ». Par ailleurs, Gomez.P, la définit comme étant « l'ensemble cohérent des dispositifs et des politiques institutionnels de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants délégués à la hiérarchie ».

Donc, la GE peut être définie comme un système dont les structures relèvent en partie du droit des sociétés (organisation et conseil de surveillance ou en conseil d'administration) et en partie d'un ensemble d'autre droit pratiques (code de conduite et structures de marchés).

La GE regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part, et les autres parties prenantes d'autre part ; et ceci dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise.

La GE s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et s'assurer de la capacité des organes de gestion à :

- Poursuivre des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes.

- Mettre en œuvre des systèmes de contrôles efficaces pour prévenir et gérer les conflits d'intérêt potentiels et les risques éventuels et prévenir les abus de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur l'intérêt social »⁷.

Charreaux (1997) définit la GE comme « Un ensemble de mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ».

Selon Drucker (1999) à mettre au point et à respecter des règles qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise afin d'assurer les

objectifs à moindre cout, ce qui constitue l'élément clef du système de gouvernance.

Keasey.K, Thompson .S, Wright.M(2005) considèrent qu'un système de gouvernance constitue l'ensemble de mesures permettant d'aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires grâce à un mode d'interaction, de fonctionnement et de régulation.⁸

Roland Pérez (2003) l'affirma en considérant que la gouvernance de l'entreprise se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci⁹.

Les principaux systèmes de GE :

1-Définition du système de GE :

Selon l'encyclopédie du nouveau Larousse universel ; « un système est une réunion de principes, liés ensemble de manière à établir une doctrine », c'est aussi selon la même source ; « une combinaison de parties qui se coordonnent pour concourir à un résultat ou de manière à former un ensemble ».¹⁰

Par contre on sous-entend par système de GE ; l'interaction, le mode de fonctionnement et de régulation entre les différents éléments qui se composent de « structures-procédures-comportements », ainsi que le conçoit Roland Pérez 2003.¹¹

2-Le rôle déterminant de l'efficacité du système de GE :

Dans une perspective évolutionniste, on ne cesse de parler d'efficacité à long terme. Cette condition ne peut se détacher d'une autre qui est « l'efficacité du système de GE ». D'ailleurs Fama et Jensen (1983) ont bien précisé que le principe d'efficacité voudrait que les systèmes de gouvernement les plus efficaces s'imposent, au moins sur le long terme. Cette vision a été succédée par d'autres auteurs comme Milgrom et Roberts (1992). Ainsi, la théorie du changement institutionnel et organisationnel proposée par North (1993), « qui constitue une théorie des couts de transaction élargie », basée sur les cinq propositions suivantes : -L'interaction continuelle entre les institutions et les organisations dans le cadre économique de la rareté et par suite, de la compétition, est la clé du changement institutionnel.

-La compétition oblige les organisations à investir en permanence dans l'acquisition de compétences et de savoirs pour survivre. La nature des compétences et des savoirs acquis par les individus et leurs organisations font évoluer les perceptions en matière d'opportunités et donc les choix, ce qui entraîne une modification progressive des institutions.

-Les types de compétences et de savoirs dont l'acquisition est perçue comme la plus rentable, dépendent du cadre institutionnel (notamment de la structure incitative qui lui est inhérente).

-Les perceptions dépendent des construits.

-Les économies de champ, les synergies et les externalités liées aux réseaux, associées à une matrice institutionnelle, font que le changement institutionnel survient presque toujours de façon progressive (sans rupture brutal) et dépend fortement des changements antérieurs, constituant ainsi un moyen clé dans l'explication de la nécessité de l'évolution des systèmes de gouvernement d'entreprise, tel que l'expliqua Charreaux Gérard 1996¹².

Conditions d'efficacité du système de GE :

Gomez considère qu'un gouvernement d'entreprise efficace devrait respecter trois grands principes :

-Etre garant de l'égalité entre actionnaires quel que soit le nombre d'actions possédé.

-Assurer une réelle séparation des pouvoirs

-Favoriser l'expression des intérêts divergents du conseil et de sa volonté pour agir dans les meilleurs intérêts des actionnaires¹³.

Les principaux modèles théoriques des systèmes de GE :

1-Le modèle Berglof :

Dans ce modèle, le système de GE se décomposerait en deux catégories ; les systèmes orienté-banques et les systèmes orienté-marchés. Ces deux systèmes trouveraient leurs origines dans les dispositifs légaux et réglementaires en vigueur dans leurs pays respectifs.¹⁴

Les systèmes orientés-banques que l'on retrouve spécialement au Japon et en Allemagne (et à degrés moindre en France), se définissent par six éléments principaux :

-Un ratio d'endettement élevé.

-Une faible disposition des actionnaires.

-Une forte présence des banques dans le capital des firmes.

-Une plus grande concentration et homogénéisation des créances.

-Des prises de contrôle hostile peu nombreuses.

-Des relations de financement durable entre les institutions financières et les firmes.

F-Allen :

Considère que les systèmes orienté-marchés sont plus efficaces lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles. Dans ce cas, ce qui importe pour les investisseurs c'est la recherche de l'information fiable sur la rentabilité attendue du projet. Donc,

il se spécifie de la dispersion de l'actionnariat, séparation entre la propriété et la gestion, et de l'importance accordée aux marchés financiers. Ils se retrouvent principalement dans les pays anglo-saxon et se caractérisent par une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers ou de recrutement des dirigeants.

Le modèle de Franks - Mayer :

S.Prowse, J.Franks, et C.Mayer distinguent l'existence parallèle de ces deux systèmes :

-Système ouvert : les contrôles exercés sur les dirigeants sont avant tout d'origine externe. Ils s'effectuent principalement par l'entremise des actionnaires (lors des votes en assemblée générale).

-Système fermé : il y'a un nombre réduit de sociétés cotées cet état de fait est imputable à la grande partie de l'actionnariat .Les marchés de capitaux ne sont pas très développés et les droits de propriété et de contrôle ne sont que rarement négociés sur les marchés, les systèmes fermés sont donc caractérisés par un nombre important de participations croisées et par la représentation fréquente des principaux stakeholders au sein du conseil , leur intérêts respectifs sont pris en compte en même titre que ceux des actionnaires.

Le modèle de P.W.Moerland :

Cet auteur distingue deux types de systèmes le premier orienté marché (market-oriented system) et le second orienté réseau (network-oriented system).

1-Système orienté marché : il se concentre dans les pays anglo-saxons, dans ce modèle les marchés financiers sont très développés, l'actionnariat est dispersé et la prise de contrôle d'entreprise fréquente.

2-Système orienté réseau : il se concentre dans les pays latins (dont la France), l'Allemagne et le Japon, les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle qui s'opèrent sur les firmes.

Les principes de la GE :

D'un point de vue national, ils sont nommés par le code algérien de GE comme les « standards de GE », ils se résument principalement dans :

1-L'équité ; Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable.

2-La transparence : transparence des droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent être claires et explicites pour tous.

3-La responsabilité : la responsabilité des uns et des autres avec des objets précis, non partagés.

4-L'imputabilité : Chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée.

D'autre part, d'un point de vue mondial, les principes de GE de l'OCDE¹⁵ ont été élaborés les (27 et 28 Avril 1998), suite à une demande du conseil de l'OCDE afin de mettre au point un ensemble de normes et de lignes directrice dans le domaine de la gouvernance.

Ainsi depuis qu'ils ont été adoptés en 1999, ils ont été à la base des initiatives qui ont été précisées dans ce domaine dans les pays aussi bien membres que non membre de l'OCDE. Ils ont en outre été adoptés comme l'une des douze normes fondamentales pour la solidité des systèmes financiers qui ont été définies par le Forum sur la stabilité financière donc la référence en matière de gouvernement d'entreprise pour les rapports sur l'observation des normes et codes (ROSC)¹⁶ de la banque mondiale et du FMI.

Les principes de GE se résument alors selon l'OCDE dans :

1-La mise en place des fondements d'un régime efficace de GE : le régime de GE devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes.

2-Les droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital ; un régime de gouvernement d'entreprise doit partager et faciliter l'exercice des droits et des actionnaires.

3-Le traitement équitable des actionnaires : un régime de GE doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tous les actionnaires doivent pouvoir obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.

4- La transparence et diffusion de l'information : un régime de GE doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.

5. Les responsabilités du conseil d'administration : Un régime de GE doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté de CA vis-à-vis de la société et ses actionnaires.

6-Le rôle des différentes parties prenantes dans la GE : un régime de GE doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes établis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes financièrement saines.

Les enjeux de la GE :

Roussel Florence (2005)¹⁷, qui part de la problématique suivante « qui conduit l'actionnaire à s'assurer que l'entreprise produit pour son bénéfice la plus grande valeur possible », met en évidence le droit à l'information des administrateurs et des actionnaires et considère que l'enjeu de la gouvernance réside dans le degré de transparence de l'information, d'où l'importance incontournable des IT¹⁸, comme l'a expliqué Géorgel Frédéric (2005)¹⁹.

L'information s'inscrit comme un dispositif permettant de répondre aux enjeux de la gouvernance, car elle permet de déterminer des règles de procédures de structure de comportement visant à une meilleure relation entre les acteurs impliqués dans le fonctionnement au sein de l'organisation. L'enjeu de la gouvernance de l'entreprise est d'améliorer la performance au nom de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts pour la mettre en œuvre.

La GE en Algérie :

L'application de la GE devient incontournable et déterminante car la vie ou la mort de l'entreprise en dépend.

D'ailleurs, il est évident que ce sont les pays qui ont pris conscience de cela et qui ont su exploiter cette science « la GE », qui ont émergé et ont su mettre à profit le capitalisme. Raison pour laquelle, l'Algérie pays qui aspire à s'ouvrir à l'économie mondiale et à se propulser au rang de pays émergeant ou développés, doit y accorder davantage importance d'autant plus qu'elle bénéficie d'indicateurs de certaines richesses.²⁰

L'Algérie pays qui vise à s'ouvrir à l'économie mondiale, ne peut donc plus se contenter de satisfaire le marché local, et à être mono-exportateur d'hydrocarbures, autrement dit à être foncièrement rentière avec un taux avoisinant les 98% annuellement (2011).

Il existe une prise de conscience tardive de la GE, vu le vécu historique social et politique. Ce qui explique les raisons qui ont provoqué le développement tardif par rapport aux pays développés.

Aperçu historique sur l'économie algérienne :

Les premières politiques économiques mises en œuvre après l'indépendance en 1962 avaient pour but de donner à l'Algérie une forte industrie de base, de mettre en œuvre la réforme agraire et de gagner l'indépendance à l'égard de l'extérieur. Selon un système économique basé sur la planification de 1967 à 1977, plusieurs plans nationaux de développement se sont succédé.

En 1986, La baisse des prix du pétrole a provoqué une crise économique et sociale considérée comme lourde sur l'économie algérienne. La masse croissante de la dette a imposé un changement politique, avec les buts principaux de la réduction des dépenses publiques et de remboursement de la dette.

Aux débuts des années 1990, l'Algérie se rapproche des institutions de BrettonWoods²¹ en vue de conclure un premier accord d'ajustement structurel.

L'Algérie signe un accord avec le FMI qui impose une dure politique de rééchelonnement de la dette extérieure accompagné d'un plan d'Ajustement Structurel (PAS). Parallèlement, les gouvernements successifs entamèrent le soutien aux investisseurs privés et aux capitaux étrangers.

Une seconde phase de réformes économiques dites de « seconde génération » a été engagée au début du XXIème siècle pour asseoir les changements imposés par le PAS et la nouvelle orientation de l'économie.

Les principaux axes des réformes de « seconde génération » sont : l'intégration dans l'économie mondiale, la promotion de l'investissement et de l'environnement des entreprises les privatisations et la réforme du secteur public, la réforme du secteur bancaire et financier, la libéralisation des infrastructures, la modernisation des finances publiques, le développement de l'agriculture et la politique environnementale.

Après les années grises et noires (1990-2000) qu'a vécues l'Algérie, son économie a eu un nouvel élan puisque l'économie algérienne a connu une croissance exceptionnelle durant la période (2000/2005). Une dette extérieure rigoureusement gérée qui ressort à un taux inférieur à 25% du PIB. Une croissance importante supérieure à 5% en moyenne entre 2002 et 2005. Un pouvoir d'achat en augmentation de plus de 30%, en 5ans et une réserve de change qui s'élève à 56milliards de dollars et un taux de chômage ramené à environ 11% en 2009 alors qu'il avoisinerait les 30% en 2002.

Ainsi, après l'accord d'association avec l'UE en Avril 2002 en vue de la construction d'une zone de libre change, a été mis en œuvre un plan de soutien à la Relance économique (PSRE) 2001-2004 ayant pour but de donner une croissance annuelle du PIB entre le 5 et le 6 pour cent et de créer au moins 850.000 nouveaux emplois.

Le gouvernement de l'économie est aujourd'hui très fragmenté avec plusieurs sujets qui gèrent les mêmes domaines et avec les problèmes de coordination et de conflits de compétences. Par exemple, dans le même domaine il y'a le ministère de l'industrie, de la PME et de l'artisanat et du commerce. Il y a entre autre le ministère des finances, le ministre délégué auprès le ministre des finances, chargé de la réforme financière, le ministre délégué auprès le chef du gouvernement, chargé de la participation et de la promotion des investissements. Au niveau inférieur, il y'a aussi un conseil national de l'investissement et l'Agence National de développement de l'investissement.

Les nouvelles mutations économiques et l'instauration de l'économie de marché en Algérie vont se traduire par les exigences réelles qui doivent être prise en compte par les entreprises industrielles publiques :

- La concurrence nationale et internationale
- La libération des prix
- La nouvelle mission de l'état
- La réalisation du profit et la survie.
- Le management (organisation, système de motivation, critères de recrutements).

Les déséquilibres financiers de ces entreprises avaient des dirigeants et leurs comportements doivent répondre à la réalité de leurs entreprises, leurs responsabilité première est de gérer ces dernières et non pas de les laisser dominer par les mutations.

*La nature de l'entreprise algérienne :

En Algérie c'est les PME qui dominent²² le tissu économique, elles constituent un nombre qui s'élève à 392013 PME privées, et représentent respectivement 75,745% dans le total des entreprises, selon des données de 2008.

*Code de GE en Algérie :

En Juillet 2007, s'est tenu à Alger un séminaire international sur la GE, le premier genre en Algérie. Il a permis aux milieux d'affaires et aux institutions intéressés de mieux cerner la portée de ce concept managérial dans son acceptation actuelle et de prendre connaissance des expériences internationales auxquelles il a donné lieu depuis les années 1990. La prise de conscience a été immédiate sur les avantages multiples de promotion de la GE en Algérie. Dans cette perspective il est apparu au cours du séminaire, que le premier pas à effectuer était d'élaborer un code algérien de GE. CARE et le FCE se sont aussitôt engagés à traduire l'idée en projet et à assurer sa concrétisation. L'appui des pouvoirs publics, à travers le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), a été immédiat. Celui de divers organismes internationaux intéressés tels la SFI, le programme MEDA s'appui aux PME, et le GCGF, l'a été tout autant. A travers cette initiative, CARE et le FCE ont voulu exprimer de manière publique et solennelle leur disposition à adhérer de manière formelle aux principes d'éthique et aux règles de bonne conduite de l'entreprise reconnues universellement. Ils ont également voulu marquer leur engagement à œuvrer pour la promotion de ces principes et règles auprès du secteur privé à l'échelle nationale ; la transition vers une économie de marché moderne et performante se devant d'intégrer de manière plus résolue et plus systématique les exigences de rigueur, de transparence et d'éthique.

Ainsi, les expériences internationales montrent que les codes de GE peuvent être élaborés par divers acteurs : Banques Centrales, Cabinet de conseil juridique, ONG, Taskforces. La formule retenue par CARE et le FCE a été celle d'une taskforces représentatives du monde des affaires et de l'ensemble des institutions intéressées. Dans ce cadre, le MPMEA a apporté une contribution particulière aux

travaux de la taskforces qui a été mise en place, dès novembre 2007, sous la dénomination de GOAL 08, allusion à « Gouvernance Algérie, 2008 ».

Le présent code est l'aboutissement d'un travail mené par GOAL 08 entre Novembre 2007 et novembre 2008. Au cours de ses travaux et consultations, la taskforces a pu mesurer en profondeur les enjeux et l'urgence d'une démarche de GE dans le contexte algérien, ainsi que le besoin de l'inscrire dans une dynamique internationale faite d'innovations incessantes et d'échanges d'expériences. A ce titre, une des références principales utilisées a été « les principes de GE de l'OCDE » édité en 2004. Dans le cadre de ses travaux, GAL 08 s'est inspiré des expériences internationales marquantes en tenant compte des spécificités du contexte algérien.

Le premier code se donne pour ambition d'inaugurer un processus de promotion de la GE global et durable, et de susciter un débat élargi sur les jalons ultérieurs possibles en la matière. Ce faisant, il aura apporté une contribution modeste mais concrète à une œuvre beaucoup plus large dans laquelle l'Algérie est une partie prenante active : la mise en œuvre d'un des volets majeurs des mécanismes du NEPAD, celui consacré précisément à la gouvernance.

***Le contexte Algérien :**

La prise de conscience sur les enjeux de la GE en Algérie a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures. L'acuité de ce double défi est davantage accrue par celle du contexte international dans lequel il se situe. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence. En fait, l'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérables.

Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise.

Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité. Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

***Entreprise concernées :**

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, le présent code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics. Ce code s'adresse de manière très particulière : à la grande masse des PME privées. Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante et moteur du développement économique.

Le cadre législatif, réglementaire des entreprises algériennes :*Droit élémentaire des actionnaires :**

Par actionnaires, on entend, au sens large, les détenteurs d'actions au sein des SPA et les porteurs de parts dans les entreprises ayant un statut de SARL également appelées associés. Ils jouissent de droits définis par la loi et les éventuels documents contractuels. A travers les standards de gouvernance, il s'agit moins de régenter ces droits que de faciliter leur exercice réel par le biais de dispositions spécifiques. Il s'agit aussi de faire en sorte que chaque actionnaire puisse faire valoir ses droits de manière équitable, transparente et fiable.

CA : Le CA est composé d'administrateurs désignés par l'assemblée générale. Il a pour mission :

Le pilotage de la stratégie.

Le contrôle

***Relation de l'entreprise avec les parties prenantes externes :**

L'entreprise est un système ouvert sur plusieurs parties prenantes externes avec lesquelles elle est en contact quotidiennement. Les recommandations suivantes devraient, moyennant leur adaptation au contexte de chaque entreprise, lui permettre d'améliorer ses relations avec les parties prenantes externes et d'accroître son attractivité auprès d'elles.

Aussi l'amélioration des relations avec les administrations publiques passent par le respect de la loi, notamment dans trois domaines : celui de la législation du travail, celui de la fiscalité et celui de la protection de l'environnement. Il en résulte, pour l'entreprise, la nécessité de suivre de près l'évolution des textes réglementaires dans ces trois domaines et de s'acquitter de ses obligations.

Conclusion

Au terme de cet article, il convient de noter la gouvernance entendue au sens de pilier reposant tant sur le rôle plus actif des administrateurs que sur la surveillance ultime des actionnaires. La Gouvernance de l'entreprise est bien plus qu'une recette

“processus-organisation». La Gouvernance de l'entreprise répond avant tout à des objectifs de management, qui doivent prendre en compte la culture de l'entreprise.

Références Bibliographiques

¹Hovey Martin, Corporate governance in China :an empirical study of listed firms, Griffith Business School, departement of accounting, finance and economics, Doctor of Philosophy in France, August 2004.

²Ozturk H E, Eraydin.A, Environmental governance for sustainable tourism development: collaborative networks and organization building in the Antalya region, Elsevier, 2009.

³ Colley Hohn, Doyle Jacquelline., Logan George.W, StetinniusWallas, What is corporate Governance?, by McGraw-Hill, 2005.

⁴Ndiaye Cheikh, La gouvernance, état des lieux et controverses conceptuelles, laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation université du Littoral côte d'Opale,N°174 Février 2008.

⁵Brouillette Xavier, Le devoir de philosophie-Platon, précurseur de la seine gouvernance ?, Jeudi 25décembre2010.

⁶Vaillancourt Claude, De la démocratie à la gouvernance, N°34, Avril-Mai 2010,www.ababord.

⁷ Commission nationale gouvernance d'entreprise, « code spécifique de bonne pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales, annexe au code marocain de bonne pratique de gouvernance d'entreprise, Décembre 2008, P.12

⁸Keasey.K, Thompson .S, Wright.M, Corporate Governance Accountability, enterprise and international comparisons, John Wiley et Sons, 2005.

⁹Pérez .R, La gouvernance d'entreprise, Editions La Découverte, 2003, P.9

¹⁰ L'encyclopédie du nouveau Larousse Universelle.

¹¹ Roland Pérez, Corporate Governance in Asia, published by Rutledge, 2005, P.20

¹²Charreaux Gérard, pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, juin 1996, P.22-23

¹³Matlas John Douglas, The demise of HIH : What part did failed corporate governance policies play ?, Curtin University of technology, July 2005, P24

¹⁴Parrat Frédéric, Le gouvernement d'entreprise ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer, Business et Economics, 1999.

¹⁵ L'OCDE est l'organisation de coopération et de développement économiques. En vertu de l'article1er de la Convention signée le 14Décembre 1960 à Paris et entrée en vigueur le 30Septembre 1961. L'organisation de Coopération et de développement économique (OCDE) a pour objectif de promouvoir des politiques visant à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie, contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire. Les pays membres originaires de l'OCDE sont : l'Allemagne ; L'Autriche, La Belgique, Le Canada, Le Danemark, L'Espagne, Les Etats-Unis, La France, La Grèce, L'Irlande, L'Islande, L'Italie, Le Luxembourg, La Norvège, Les Pays-Bas, Le Portugal, Le Royaume-Uni, La Suède et la Turquie. Les pays suivant sont ultérieurement devenus membres par adhésion aux dates indiquées ci-après : Le Japon (28 Avril 1964), La Finlande (28Janvier 1969), L'Australie (7Juin 1971), La Nouvelle-Zélande (29Mai 1973), Le Mexique (18Mai 1994), La République Tchèque (21 Décembre 1995), La Hongrie (7Mai 1996), La Pologne (22Novembre 1996), La Corée (12Décembre 1996) et la République Slovaque (14Décembre 2000). Tirer du rapport des « principes de la GE de l'OCDE, 2004 .

¹⁶ ROSC ; c'est les rapports de l'observation de normes et de codes, fait par la collaboration du FMI et la banque mondiale.

¹⁷ Première table ronde de l'entretien AMF, les enjeux du gouvernement d'entreprise, tenu le Jeudi 29Novembre 2005 au palais Brongniart.

¹⁸ IT :Information technology ; ou bien les technologies d'informations et de communication, elles sont définies comme la combinaison des technologies issues de l'informatique avec d'autres technologies apparentées, en particulier les technologies de la communication. Tirer de « Technologies de l'information et de la communication en éducation un programme d'enseignement et un cadre pour la formation continue des enseignants » UNESCO 2004.P13

¹⁹ Géorgel Frédéric, White Paper « enjeux de la gouvernance IT, finalité des principes de gouvernance IT et implications structurelles sur le plan économique.

²⁰ Un indicateur de richesse est tous ce qui relève du produit intérieur brut (PIB) (Gross domestic product), le produit national brut, le produit national net, l'indicateur de développement humain, indicateur de pauvreté humaine, indicateur de développement technologique selon : Frémy Dominique et Michèle, « Quid2002 », Robert Laffont, P.1791-1792. En ce qui concerne l'Algérie (PIB=159Md\$, 2010), (PPA=254,7Md\$, 2010), (croissance du PIB=4,1%, 2010), (IDH=0,754, 2009), (population active=9,877M, 2010)

²¹ Bretton Woods est une ville de l'Est du New Hampshire aux Etats-Unis dans laquelle s'est déroulée une conférence internationale du 1^{er} au 22 juillet 1944, conférence qui a mené aux accords de Bretton Woods. Les accords de Bretton Woods sont des accords économiques ayant dessiné les grandes lignes du système financier international après la seconde guerre mondiale. Leur objectif principal fut de mettre en place une organisation monétaire mondiale et de favoriser la reconstruction et le développement économique des pays touchés par la guerre. Ils furent signés le 22 juillet 1944 à Bretton Woods aux Etats-Unis après trois semaines de débats entre 730 délégués représentant l'ensemble des 44 nations alliées. Un observateur soviétique était également présent.

²² Weber Caroline, code de gouvernance d'entreprise pour les valeurs moyennes et petits, MiddelNext, Chaier N°4, Décembre 2009