

## **Code de la gouvernance d'entreprise : quelques éléments de réflexion**

Par Dr Ahmed BENBITOUR

Novembre 2007

L'Algérie vit un moment historique important dans sa trajectoire vers les réformes économiques et politiques.

En effet, voilà presque deux décennies que le peuple algérien paie de son sang, de ses larmes et de ces ressources matérielles et financières détruites hier et mal affectées aujourd'hui, le prix de la double transition politique et économique.

Mais, au moment où le pays dispose de tous les atouts pour achever ces transitions et s'engager dans un développement soutenu et durable, la machine des réformes est en panne.

D'où l'urgente nécessité de la mise en place des instruments capables de permettre :

- le passage d'une économie administrée vers une économie de marché, et surtout,
- le passage d'une économie de rente basée sur l'avantage comparatif que procure l'exploitation d'une ressource naturelle non renouvelable (le pétrole et le gaz) vers une économie compétitive, diversifiée et ouverte sur l'économie mondiale, basée sur l'avantage compétitif que procurent le savoir, le savoir-faire, la bonne gouvernance et l'entrepreneuriat.

En même temps, l'économie mondiale enregistre, aujourd'hui, un changement fondamental.

Grâce au progrès considérable, réalisé au niveau des Nouvelles Technologies de l'Informatique et des Communications (NTIC), les barrières au commerce et à l'investissement tombent, l'une après l'autre.

Les économies nationales entrent de plus en plus dans un système économique interdépendant et global.

De plus, l'Algérie vit présentement une aisance financière jamais égalée auparavant, avec

- un niveau de réserves en devises qui dépassera les 150 Milliards US\$ en 2010 face à une dette extérieure presque nulle,
- un fort excédent budgétaire,
- un taux d'épargne de plus de 50% du PIB,
- un taux de thésaurisation de plus de 20% du PIB,
- une surliquidité au niveau du système bancaire.

Autrement dit, des moyens importants pour financer des programmes d'investissements ambitieux.

Bientôt l'Algérie devrait connaître le passage d'investissements massifs dans les infrastructures vers des investissements importants dans le secteur productif de biens et de services.

D'où le besoin de promotion d'entrepreneurs et de formation de cadres gestionnaires pour les entreprises ; comme c'est le cas dans les pays émergents qui ont connu cette phase de développement, la Chine notamment.

Mais c'est un besoin d'entrepreneurs et de cadres qualifiés, puisque l'économie algérienne, s'ouvre aujourd'hui sur l'économie mondiale, avec la perspective d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce et l'entrée dans une Zone de Libre Echange pour les produits industriels avec l'Union Européenne.

Il s'agit de la présence d'entrepreneurs possédant la capacité de leadership, la moralité, l'intelligence et le jugement.

La disponibilité de telles compétences au service de l'entreprise est étroitement liée à la qualité des investissements stratégiques consacrés à cet effet.

Il faut bien se convaincre que ces investissements sont une nécessité pour doter l'économie nationale de compétences pertinentes (*core competencies*) afin d'acquérir un avantage compétitif pour la survie de nos entreprises et leur pérennité.

Mais la promotion d'entrepreneurs et la formation de gestionnaires ne sont qu'un outil au service des stratégies d'acquisition du savoir dans l'entreprise. Donc cet outil ne peut être efficace que s'il est au service d'une stratégie d'acquisition de savoir bien implantée dans l'entreprise et bien intériorisée par ses cadres. De même qu'il doit être encouragé par un environnement des affaires ouvert sur la bonne gouvernance d'entreprise.

D'où l'importance du travail en cours pour l'élaboration d'un code de bonne gouvernance pour l'entreprise algérienne.

1. En ce qui concerne **l'accès au financement**, je suggère de :

- (i) Rechercher une synergie dans la restructuration des banques et des entreprises publiques, en particulier, pour les banques :
  - une plus grande autonomie dans leur gestion, à l'intérieur d'une meilleure corporate governance,
  - des capacités de gestion adaptées au nouvel environnement, notamment la création de corporate university,
  - un redressement appuyé de la situation financière de leurs clients principaux les E.P.E.
- (ii) Répondre au besoin de développer de nouveaux modes de financement des investissements productifs, je cite :
  - le dispositif inspiré des Small Business Investment Companies (S.B.I.C.) aux Etats-Unis d'Amérique,
  - l'essaimage dans les grandes entreprises et la concentration de ces dernières dans leurs métiers de base,
  - l'investissement de proximité : capital-risque, fonds d'investissements, banques d'affaires, coopératives financières...
- (iii) Le Gouvernement doit prendre des mesures pour accroître la liquidité des entreprises et leur accès au financement du Fonds de Roulement et du commerce, de sorte que les entreprises ne deviennent pas insolvables pour des raisons de liquidité.

2. En ce qui concerne **la Corporate Governance**, il s'agit de la configuration de l'organisation et de la distribution du pouvoir entre les différentes parties prenantes (stakeholders) ; je suggère de mener un travail parallèle dans ces deux directions :

- (i) **la configuration de l'organisation**, il s'agit des structures, les processus, les rapports et les frontières à travers lesquelles, opère l'organisation.

En premier lieu, la mise en place :

- du contrôle interne,
- du contrôle de gestion,
- de l'audit interne,
- du Comité d'Audit relié directement au Conseil d'Administration,
- du système de Reporting.

Mais, des systèmes qui marchent parce que le personnel croit dans leur nécessité. Pas des dossiers bien mis en évidence dans les présentoirs aux visiteurs, comme la course aux ISO 9000, 9001, 14000, 14001...

- (ii) **la distribution du pouvoir.** Le cadre de référence de la gouvernance dans l'entreprise se forme de :
- les membres du Conseil d'Administration,
  - les Directeurs Généraux,
  - les gestionnaires seniors,
  - les auditeurs
  - et tous ceux qui exercent un contrôle ou prennent des décisions dans l'entreprise.

Ils doivent s'engager (et être sanctionnés ou récompensés par rapport à cet engagement) à réduire les faiblesses dans la gestion et le contrôle des entreprises plus particulièrement : le manque de transparence, la divulgation de l'information financière, l'imputabilité (accountability).

Dans les institutions bancaires, le Conseil d'Administration doit être composé de personnes : techniquement compétentes, intègres, avec un sens du professionnalisme.

Les Directeurs Généraux et les Capitaines d'industries doivent avoir les pleins contrôles de leur organisation mais aussi, conscients de l'implication de leurs décisions individuelles sur l'économie nationale.

3. En ce qui concerne le **code de gouvernance de l'entreprise**, le premier élément est de construire un **consensus national** sur la nécessité de **bonnes pratiques**.

Si le Gouvernement a besoin d'une nouvelle capacité pour procurer la vision, le miracle économique auquel nous aspirons a besoin d'un nouveau souffle d'entrepreneurs pour se réaliser.

Le Gouvernement doit devenir un partenaire du secteur privé dans ses efforts de créer les emplois et de développer le pays.

Il y a une nécessité impérative de définir, développer et rendre opérationnel un nouveau modèle de comportement, de réflexion et d'interactions entre les secteurs privé et public.

Le développement des ressources humaines doit être le point focal de la stratégie de développement global.

La chose la plus importante en affaires, c'est la stabilité et la prévisibilité.

Le Gouvernement doit travailler à assurer la stabilité partout, aux niveaux : politique, économique, financier et social, pour aujourd'hui et dans un horizon prévisible.

Il y a urgence de construire des institutions politiques, économiques, administratives et judiciaires, fiables et capables de mobiliser la Nation.

Il faut travailler à la création d'un réseau de patriotes économiques.

Il faut utiliser le surplus d'épargne thésaurisée pour financer à crédit les investissements productifs dans le secteur privé.

Le pays a besoin d'entrepreneurs capables de passer de la mentalité de la conformité à la confiance dans l'économie.

En inspirant la confiance dans l'économie, la politique est aussi importante que les fondamentaux de l'économie.

Ce sont là quelques éléments de réflexion que j'ai voulu proposer à votre aimable attention dans cette louable initiative de travailler à la réalisation d'un Code de Gouvernance de l'Entreprise Algérienne.