



Avec le soutien du
MINISTÈRE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT

Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise

Edition 2009

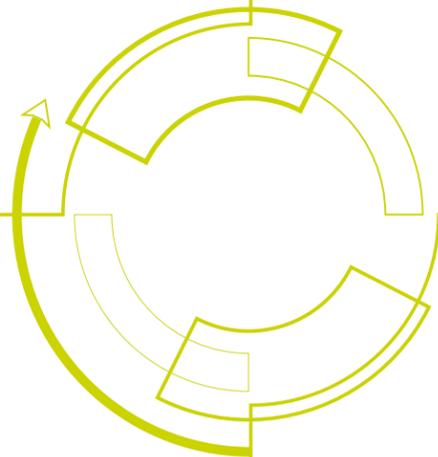


GOAL



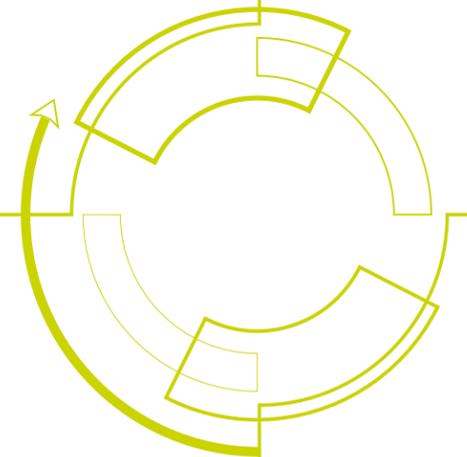
Sommaire

Acronymes utilisés	6
Remerciements	9
Composition de goal 08	10
Avant propos	13
Préambule	14
Présentation générale	16
Première partie : de la nécessité d'un code de gouvernance d'entreprise en Algérie	18
1 Le contexte algérien	19
2 Les entreprises concernées	19
3 La PME privée comme cible prioritaire	19
4 Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie	23
Deuxième partie : principaux standards de gouvernance d'entreprise	26
1 Les parties prenantes internes et leurs relations réciproques	30
1.1 L'assemblée générale des actionnaires	30
1.2 Le conseil d'administration	32
1.3 La direction	34
2 Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes	44
2.1 Les pouvoirs publics comme partenaires	44
2.2 Les banques et autres institutions financières : confiance et transparence	45
2.3 Les fournisseurs : pour une collaboration durable	45
2.4 Les clients : les vrais patrons de l'entreprise	45
2.5 Les employés : les premiers clients de l'entreprise	45
2.6 Les concurrents : éthique et déontologie	45
3 Qualité et diffusion de l'information	46
3.1 Obligations réglementaires et démarche volontaire	46
3.2 Information financière : communiquer en temps utiles des informations complètes et fiables	46
4 La transmission de l'entreprise	47
Troisième partie : ANNEXES	48



Acronymes

MPMEA	Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat
FCE	Forum des Chefs d'Entreprises
CARE	Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
APAB	Association des Producteurs Algériens de Boissons
SFI	Société Financière Internationale
GCGF	Global Corporate Governance Forum
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PIB	Produit Intérieur Brut
GOAL 08	Gouvernance Algérie 2008
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
TPE	Très Petite Entreprise
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SPA	Société par Actions
ONG	Organisation Non Gouvernementale
UGP	Unité de Gestion de Projet
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique



Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord à Monsieur le Ministre de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat qui n'a pas hésité, dès notre sollicitation, à accepter de parrainer notre initiative. Ils vont, aussi, à tous les représentants de son département ministériel qui, de près ou de loin, ont contribué à rendre possible la concrétisation de cette dernière.

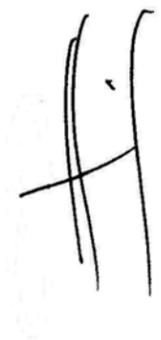
Je n'oublierai pas, dans cet ordre d'idées, la Cellule de Transfert et de Pérennisation (CTP PME), ainsi que la Société Financière Internationale (SFI), qui ont œuvré sans relâche dans ce but, tant par la mobilisation d'experts hautement qualifiés que par la mise à notre disposition de moyens matériels et financiers considérables.

De même, les organisations internationales, telles que le Global Corporate Governance Forum (GCGF) et le Center for International Private Sector (CIPE), n'ont ménagé aucun effort dans ce sens, prodiguant, par le biais de leurs experts, conseils et recommandations. Qu'elles en soient grandement remerciées !

Les représentants du Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) ainsi que l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB), de par leur implication quotidienne dans ce projet et leur quête de développement et de promotion de l'entreprise, ont permis de poser les premiers jalons de la gouvernance d'entreprise en Algérie. Ils ne peuvent être oubliés dans mes remerciements.

Enfin, je ne terminerai pas sans exprimer, vivement et chaleureusement, ma gratitude à tous mes collègues de GOAL 08 pour leur labeur, leur persévérance et leur esprit d'initiative. Sans eux, nul doute que ce code n'aurait pas vu le jour.

Slim OTHMANI
Président de la TASK FORCE GOAL 08



Composition de GOAL 08

Président

Slim OTHMANI
Président Directeur Général de la Nouvelle Conserverie Algérienne – NCA
Vice-président de l'Association des Producteurs Algériens de Boissons – APAB
Membre du Forum des Chefs d'Entreprises – FCE
Membre du Cercle d'Action de Réflexion autour de l'Entreprise – CARE

Coordinateur

Taieb TAIBI
Expert économique et financier
Membre de CARE

Interface Ministère de la PME et de l'Artisanat - MPMEA

Abdelkrim BOUGHADOU
Directeur de la Compétitivité et du Développement Durable

Membres

Meriem BELLIL – MEDJOUBI
Secrétaire Générale de l'APAB

Hela BENATTIA – LAGHOUATI
Consultante

Hind BENMILOUD
Avocate agréée près la Cour Suprême
Présidente de l'Association Algérienne de la Franchise

Sabrina BOUHERAOUA
Expert auprès de la Cellule de Transfert et Pérennisation – CTP PME

Insaf KHELLADI
Expert CTP-PME

Jean BEUCHER
Manager, associé - M2CA

Mohamed BOUCHAKOUR
Consultant

Abdelkrim BOUGHADOU
Directeur de la Compétitivité et du Développement Durable au Ministère de la
PME et de l'Artisanat

Naceur BOURENANE
Consultant à la Banque Africaine de Développement – BAD

Richard FREDERICK
Expert

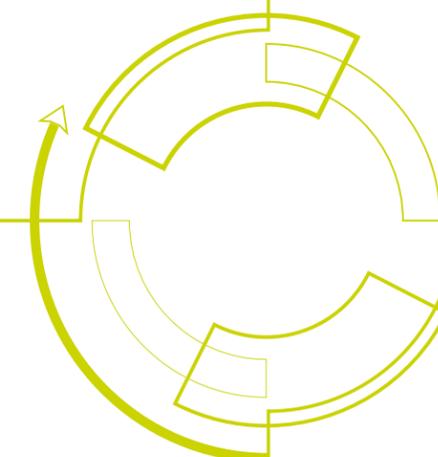
Réda HAMIANI
Président du FCE

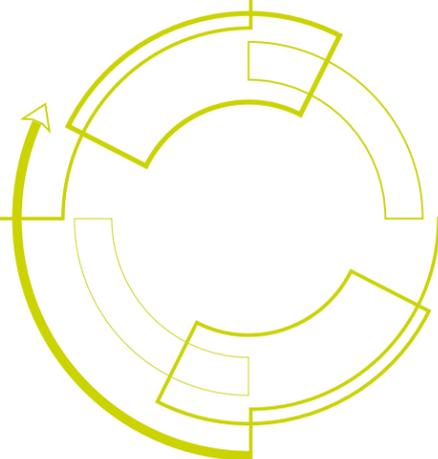
Ali HARBI
Directeur Général du bureau de consulting NEXT STEP

Lies KERRAR
Président de Humilis Corporate Finance
Membre du FCE

Slim OTHMANI
Ci-dessus présenté

Taieb TAIBI
Ci-dessus présenté





Avant-propos

En juillet 2007, s'est tenu à Alger un séminaire international sur la gouvernance d'entreprise, le premier du 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 la promotion de la gouvernance d'entreprise 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 gouvernance d'entreprise. 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 d'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.

Les expériences internationales montrent que les codes de gouvernance d'entreprise peuvent être élaborés par divers acteurs : Banques Centrales, cabinets de conseil ju-

ridique, ONG, taskforces... La formule retenue par CARE et le FCE a été celle d'une taskforce représentative 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 taskforce qui a été mise en place, dès novembre 2007, sous la dénomination de GOAL 08, allusion à « Gouvernance Algérie, année 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 taskforce a pu mesurer en profondeur les enjeux et l'urgence d'une démarche de gouvernance d'entreprise 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 gouvernement de l'entreprise de l'OCDE » édité en 2004.

Dans le cadre de ses travaux, GOAL 08 s'est inspiré des expériences internationales marquantes en tenant compte des spécificités du contexte algérien.

Le présent Code se donne pour ambition d'inaugurer un processus de promotion de la gouvernance d'entreprise 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.

Préambule

La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie. Plusieurs considérations contribuent à ce qu'elle le soit. La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité. Sont visées, en particulier, les PME privées.

De par leur poids déterminant, actuel et projeté, dans la création de richesse hors hydrocarbures et dans l'emploi national, cette catégorie d'entreprise se retrouve en charge de devoir relever un double défi : celui économique de la préparation de l'après pétrole, et celui, systémique, de la transition vers une économie de marché moderne et compétitive par la qualité des entreprises qui constituent son tissu. Tel est l'enjeu majeur de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Apparu initialement dans les pays industrialisés, la bonne gouvernance d'entreprise s'affirme aujourd'hui partout dans le monde comme une condition essentielle de la croissance des entreprises et de leur survie dans les contextes de crise.

Dans son sens le plus générique, le concept renvoie à une démarche libre et volontaire de l'entreprise en vue d'introduire plus de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle.

Dans cette optique, la vision même de l'entreprise est originale : les intérêts qu'elle doit faire siens dépassent très nettement le cercle restreint de ses propriétaires pour intégrer plus largement celui des acteurs clés de sa gestion et de son développement, en l'occurrence ses administrateurs et ses équipes exécutives et, au-delà, les parties prenantes externes de son développement.

S'agissant des équipes exécutives, loin d'être de simples mandataires qu'il faudrait seulement intéresser et motiver, leur positionnement au sein de l'entreprise en fait des parties prenantes internes qu'il convient d'impliquer pleinement sur une base qui reflète avec transparence les rôles de chacun.

L'entreprise est considérée comme un système ouvert sur les entités de son environnement spécifique, celles avec lesquelles elle interagit de manière étroite et permanente. Il s'agit, notamment, des banques et autres institutions financières dont elle est tributaire pour ses financements, des administrations publiques avec lesquelles elle entretient des contacts étroits, des ressources humaines qu'elle recrute sur le marché du travail, et des autres entreprises qui activent au sein de son espace concurrentiel immédiat : clients, fournisseurs, concurrents. Ces parties prenantes externes doivent être intégrées dans une dynamique relationnelle « gagnant-gagnant ». Par l'amélioration de ses relations avec son environnement, l'en-

treprise ne manque pas d'accroître sa crédibilité et son attractivité, de modifier positivement le regard des tiers à son égard et, ainsi, de transformer favorablement son environnement au lieu de le subir.

Cette vision relativement nouvelle de l'entreprise a montré, de par le monde, qu'elle est pleinement tournée vers les impératifs de compétitivité, de performance et de profit. Elle est à la base de sa bonne gouvernance et lui permet à la fois de mieux gérer les crises et de s'assurer une croissance durable. Il est établi que les échecs récents enregistrés par bon nombre d'entreprises aussi bien grandes que PME sont liés aux problèmes de non conformité avec les règles de bonne gouvernance. Dans une économie de marché moderne, la logique technico économique et l'exigence éthique et citoyenne de l'entreprise sont complémentaires et s'auto entretiennent de manière indissociable.

Cette approche de l'entreprise focalise sur les droits, les obligations et les responsabilités respectifs de ses parties prenantes internes et externes et sur leurs relations réciproques. Par leur caractère préventif, les dispositions prises dans ce sens sont de nature à diminuer, pour l'entreprise, nombre de risques évitables. Par leur contenu normatif, elles astreignent cette dernière à mettre en place ou à consolider, chacune dans son domaine de compétence, les facteurs qui conditionnent sa performance et sa pérennité.

Lorsque la pratique de la gouvernance d'entreprise se généralise dans le monde des affaires, elle ne manque pas de favoriser la diffusion à grande échelle des conditions d'une économie de marché saine et dynamique dotée d'un tissu d'entreprises de qualité.

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont donc bel et bien de nature stratégique et vont bien au-delà de l'échelle micro économique de l'entreprise elle-même et de son environnement, pour toucher à la qualité du modèle d'économie de marché.

Les entreprises algériennes doivent se convaincre qu'elles ont intérêt à s'y engager. La PME privée est en particulier interpellée pour, à la fois, s'immuniser contre des difficultés graves mais évitables auxquelles elle est exposée, et mettre de son côté les avantages de la transparence, de la stabilité, de la rigueur et de la bonne image.

Au vu de tous ces avantages, il y a lieu d'escompter qu'un nombre conséquent d'entreprises adhèrera à la démarche, ce qui permettra, par un effet de masse, d'améliorer l'image de l'entreprise algérienne et l'attractivité de l'économie nationale en matière de capitaux et de compétences et, partant, de diversifier les sources d'accumulation de celle-ci.

Présentation générale

La gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- la définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;
- le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent.

D'une manière générale, le contenu et les modalités de la gouvernance d'entreprise sont consignés dans un code qui sert de texte de référence à l'ensemble des parties intéressées.

Ce que le Code est et ce qu'il n'est pas

Le présent Code a pour objet de mettre à la disposition des entreprises algériennes, partiellement ou totalement privées, un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein.

Il ne s'agit pas pour l'entreprise de s'enfermer, de son propre gré, dans une démarche qui finira par devenir pour elle un carcan supplémentaire au point d'entraver ses activités. Bien au contraire, le Code lui offre les outils qui l'aideront à libérer son fonctionnement en lui procurant un maximum de sécurité.

Le Code proposé, tout en s'inscrivant dans le cadre des lois et règlements en vigueur, ne revêt aucun caractère légal et ne comporte aucune disposition contraignante.

De même, il ne prétend pas à l'exhaustivité, tant la matière dans ce domaine est abondante. Il ne se veut pas un recueil complet de préceptes, mais seulement un document de référence et une source d'inspiration à la disposition des entreprises.

Enfin, il ne prétend pas non plus à l'exclusivité. Il cible, principalement et en priorité, les PME privées et laisse les autres types d'entreprises libres de l'utiliser, de s'en inspirer ou de recourir à d'autres sources.

Modalités de mise en œuvre

L'adhésion à la bonne gouvernance d'entreprise relève d'une démarche libre et volontaire de l'entreprise. Elle requiert l'intime conviction sur l'opportunité d'une telle démarche, en premier lieu celle des propriétaires, ainsi que la ferme intention stratégique d'insuffler à l'entreprise, les conditions managériales internes de sa consolidation et de sa pérennité.

L'entreprise intéressée peut commencer par procéder à l'auto-évaluation de sa situation en matière de gouvernance. Sur cette base, elle sera en mesure de déterminer les dispositions à prendre et de les mettre en œuvre selon un plan arrêté.

A cette occasion, l'entreprise rend publique une déclaration d'adhésion à tout ou partie du Code. Elle y proclame son intention de s'inspirer de sa philosophie et de se conformer à tout ou partie de ses prescriptions, tout en conservant la possibilité d'émettre des réserves partielles ou de proposer des amendements. Les entreprises doivent, à terme, s'approprier ce code.

Dispositif d'accompagnement

La promotion de la gouvernance nécessite, parallèlement à la diffusion d'un Code, un dispositif d'accompagnement qui serait chargé notamment de :

- l'enregistrement des entreprises adhérentes au présent Code et des réserves et amendements qu'elles souhaitent y introduire ;
- la constitution de groupes de travail et de réflexion sur les propositions d'amendements recueillies et, plus généralement, sur la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien ;
- l'organisation de rencontres de sensibilisation et de formation sur la gouvernance d'entreprise ;
- le développement de relations internationales avec des organismes similaires en vue d'échanges d'expériences, et la participation aux forums et réseaux internationaux en rapport avec la gouvernance d'entreprise.

Ce dispositif pourrait se matérialiser par la création d'un Institut Algérien de la Gouvernance d'Entreprise.

Structure du Code

Le Code proposé comporte deux grandes parties et des annexes.

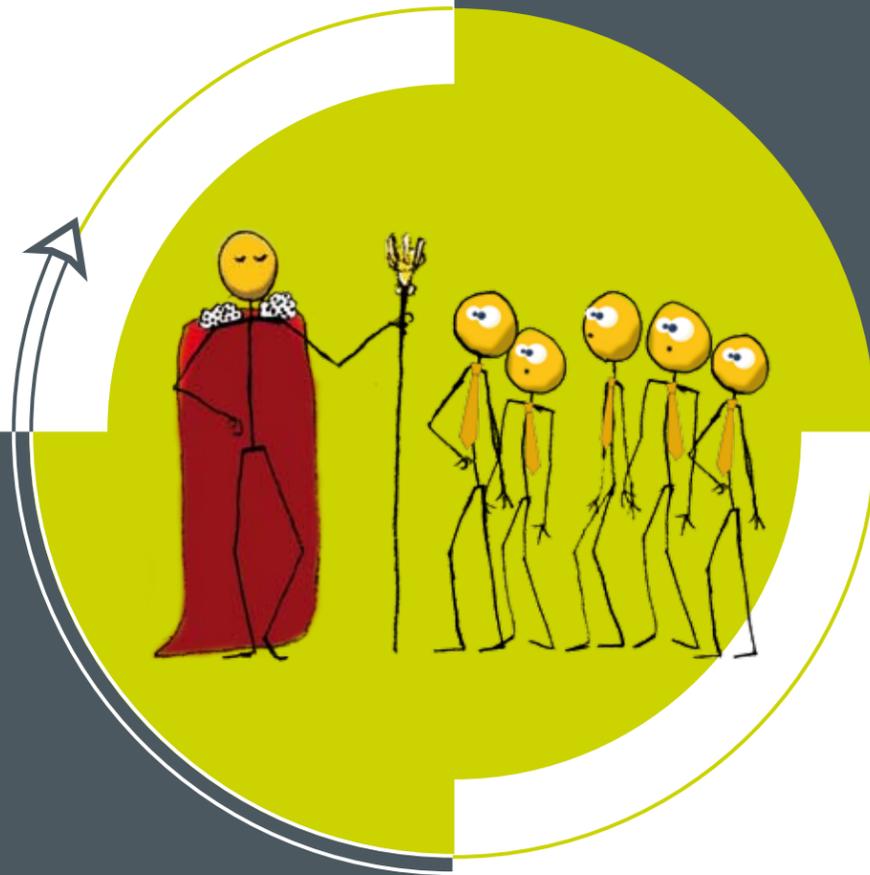
La première partie explicite les raisons pour lesquelles la gouvernance d'entreprise est aujourd'hui nécessaire en Algérie et établit les connexions avec les problématiques de l'entreprise algérienne, notamment la PME privée.

La seconde partie expose les principaux standards de gouvernance d'entreprise. Elle passe en revue, d'une part, les relations entre les instances organisationnelles de l'entreprise (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et direction exécutive); d'autre part, les relations de l'entreprise avec les autres parties prenantes.

Le Code se termine par des annexes qui rassemblent, pour l'essentiel, des outils et conseils pratiques auxquels les entreprises peuvent recourir, afin de répondre à une préoccupation ponctuelle et précise.

1^{ère} Partie

de la nécessité d'un Code de gouvernance d'entreprise en Algérie



1

Le contexte algérien

La prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise 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.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. 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.

2

Entreprises 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 national ;
- aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

3

La PME privée comme cible prioritaire

De par sa population, sa contribution au PIB hors hydrocarbures et son poids dans l'emploi national, la PME privée algérienne occupe une position privilégiée dans l'économie nationale. L'attention qui lui est portée depuis quelques années par les pouvoirs publics témoigne de la place et du rôle qui lui sont dévolus dans le contexte des réformes actuelles.



les caractéristiques générales de la PME privée algérienne

La PME privée algérienne recouvre des réalités très différentes. Toutefois, en dépit de son hétérogénéité, le secteur présente un certain nombre de caractéristiques communes :

- malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes se heurtent, dans leur très grande majorité, à des difficultés de survie dues à diverses raisons endogènes et exogènes ;
- elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées de statuts juridiques privilégiant très largement l'Entreprise personne physique, la SARL, et dans une moindre mesure, l'EURL. Quant à la SPA, elle demeure très peu répandue, quoique l'on note depuis quelques années une progression de ce statut juridique ;
- leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs ne s'effectue que très exceptionnellement.



Le portrait standard esquissé dans l'encadré ci-côté sur la PME privée algérienne ne saurait occulter l'existence d'un petit nombre d'entre elles qui s'en démarquent par des avancées notables en termes de management et par le fait que les difficultés vécues sont celles de la croissance. Bien qu'encore très minoritaire, cette nouvelle génération de PME indique le chemin inéluctable que doivent emprunter les autres, existantes ou à créer. Dans les deux cas, la gouvernance y est de rigueur, mais elle se pose en des termes différents.

3.1 Les PME en proie à des difficultés de survie

Cette première catégorie d'entreprises, dont certaines sont en très grande difficulté, forme l'écrasante majorité des entreprises privées algériennes. Dans la quasi-totalité des cas, leur gestion, de type familial, est assurée directement et intégralement par leurs propriétaires qui parviennent, tant bien que mal, à les maintenir, au jour le jour, en état de fonctionnement. Ces entreprises se caractérisent par :

- une capitalisation insuffisante qui ne leur permet ni de financer leurs activités, ni d'être éligibles à des crédits bancaires ;
- une faiblesse et, souvent, l'absence de règles de gestion, ce qui compromet leur compétitivité et dissuade les banques de leur accorder des financements ;
- une culture de fermeture sur l'expertise externe et les partenariats possibles, favorisée sans doute par une culture de l'autarcie due à leur structure familiale voire unipersonnelle ;
- la difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission. Pour peu que le fondateur, qui cumule à la fois le statut d'actionnaire unique ou principal et le rôle de manager disposant de tout le pouvoir décisionnel, décède ou doive prendre sa retraite, c'est toute l'entreprise qui est perturbée.

3.2 Les PME en phase avec les défis de la croissance

Ces entreprises sont confrontées non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance. Elles sont parvenues à :

- se hisser à des niveaux de capitalisation suffisant qui leur permettent de financer leurs activités et, au besoin, de lever des crédits auprès du système bancaire ;
- mettre en place des standards et des règles de gestion formalisés, se traduisant par une transparence de leurs activités et une surveillance satisfaisante de leurs performances ;
- faire passer la gestion à une « deuxième génération familiale » succédant aux fondateurs, faisant volontiers appel à de l'expertise externe, à des partenariats divers, et même à des actionnaires externes au premier noyau familial ;
- atteindre des niveaux de compétitivité comparables ou proches de ceux qui prévalent à l'échelle internationale dans le secteur d'activité concerné ;
- se doter d'une vision stratégique souvent consignée dans un business plan, et projeter leurs activités sur plusieurs années, indépendamment des changements possibles induits par des problèmes de succession ou de transmission.

4

Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie

L'état des lieux sur la gouvernance d'entreprise en Algérie mériterait d'être scientifiquement cerné par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises.

Cependant, la situation en la matière est suffisamment connue pour que l'on puisse pointer d'emblée les principaux problèmes qui se posent en la matière.

4.1 Les problèmes globaux

La PME algérienne, dans son ensemble, est confrontée au spectre des quatre questions classiquement couvertes par la gouvernance. Mais elle les vit différemment selon qu'elle soit préoccupée par sa survie ou par sa croissance.



Gouvernance et grands profils d'entreprises algériennes



	PME familiale		Entreprises cotées en bourse (pour mémoire)
	Génération 1 Entreprises en (très grande) difficulté de survie	Génération 2 Entreprises en phase avec les défis de la croissance	
Poids relatif dans le monde des affaires	Majoritaire	Minoritaire	Faible
Enjeu principal de la gouvernance	Pérennité par la survie à court terme et quête de redressement	Pérennité par la stratégie à long terme et quête de croissance	
Logique spécifique de la démarche de gouvernance	Moment central de la mise à niveau	Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion	

Les problèmes globaux de la gouvernance selon les deux grandes générations de PME

	PME en proie avec des difficultés de survie	PME en phase avec les défis de la croissance
Les relations entre les parties prenantes	les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
Les situations de transmission et de succession	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

4.2 Les problèmes spécifiques

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des PME :

► Comment améliorer la relation banque entreprise ?

Il s'agit d'un problème très général. De nombreuses entreprises se plaignent d'accéder difficilement au crédit bancaire.

Pour leur part, les banques déplorent le plus souvent une faiblesse des fonds propres de l'entreprise ou des comptes (historiques ou prévisionnels) ne reflétant pas sa réalité économique.

La gouvernance d'entreprise met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire bancaire, que se soit de manière historique ou prévisionnelle.

► Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial ?

La recherche de partenaires externes au noyau d'actionnaires initial, souvent familial, pose le plus souvent un problème de méfiance réciproque.

Il n'y a pas encore en Algérie une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital et de sociétés plurielles au sens du capital.

Cette méfiance se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société.

Les propriétaires des entreprises se doivent de définir les conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.

► Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?

L'entreprise algérienne, privée en particulier, a vu se développer au cours du temps, une relation de méfiance avec l'administration fiscale.

De nombreux chefs d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation assainie et sereine avec cette administration.

L'effort de transparence et de sincérité des comptes en est un élément primordial et permettra à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contrepartie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.

► Comment clarifier les relations entre actionnaires ?

De nombreuses entreprises connaissent des conflits internes entre actionnaires, donnant à la notion « d'association » une connotation négative.

Pourtant, l'association, acte de société, est un passage obligé pour l'entrepreneur qui veut grandir.

Il est vital pour la croissance de l'entreprise de définir les règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.

► Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?

L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroît non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises.

Cette situation pose des problèmes de confiance, de prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial.

La clarification des relations entre les actionnaires et les dirigeants nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.

► Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?

De nombreuses entreprises souffrent de la dilution des responsabilités ou de leur excessive concentration : ces situations portent les germes de crises internes et de conflits, autant au sein de l'équipe exécutive qu'entre cette dernière et les actionnaires (que ces derniers occupent des postes exécutifs ou non).

L'adoption de règles de gouvernance doit permettre une meilleure définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.

► Comment régler les problèmes de succession ?

De nombreuses entreprises ne peuvent pas dépasser l'écueil de la disparition du fondateur, pour diverses raisons dont :

- le manque de préparation des héritiers ;
- des situations patrimoniales floues ;
- l'absence de structures internes permanentes et la concentration des pouvoirs.

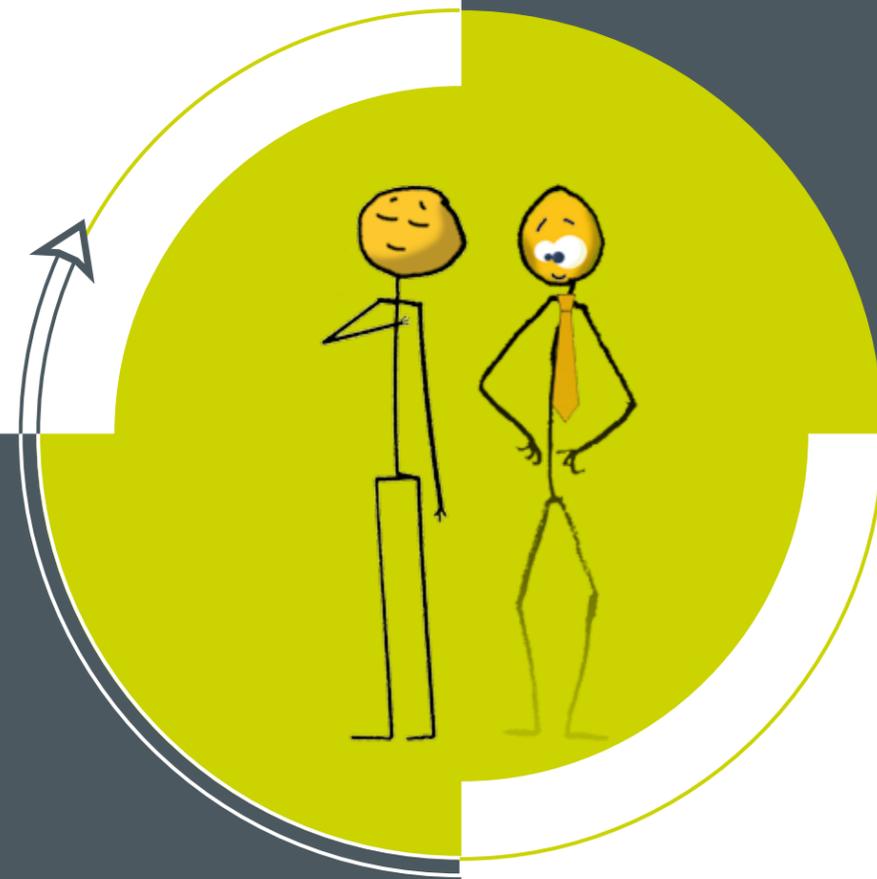
Il s'agira de prévoir un certain nombre de mécanismes écrits et non écrits portant sur :

- l'intégration et la responsabilisation progressive des propriétaires de seconde génération appelés à prendre les rênes de l'entreprise ;
- prévoir les mécanismes de transmission les plus à même de préserver le patrimoine de l'entreprise ;
- pérenniser les structures opérationnelles et stratégiques, notamment par l'introduction de compétences externes au noyau familial ;
- définir des modalités de cession de l'entreprise à l'extérieur du noyau familial.

Toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance. Il appartient à chacune de procéder à son auto-évaluation en la matière et de prendre les dispositions nécessaires, en s'inspirant des dispositions proposées dans la seconde partie du présent Code et de la boîte à outils figurant en annexe.

2^{ème} Partie

Principaux standards
de gouvernance
d'entreprise



Les standards de gouvernance visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité.

<h3>Equité</h3> <p>Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable. (fairness)</p>	<h3>Transparence</h3> <p>Ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être claires et explicites pour tous. (transparency)</p>
<h3>Responsabilité</h3> <p>Les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés. (responsibility)</p>	<h3>Imputabilité</h3> <p>Chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée. (accountability)</p>

Les standards de gouvernance d'entreprise couvrent les relations qui s'établissent entre, d'une part, les parties prenantes internes de l'entreprise ; d'autre part, entre celles-ci et les parties prenantes externes.

Ces relations sont déjà largement régies et précisées par le droit des affaires, les statuts de l'entreprise, et les contrats et conventions passés par celle-ci avec les tiers. La « valeur ajoutée » apportée par les standards de bonne gouvernance est de préciser comment, dans ces différents cadres d'intervention, procéder avec rigueur, éthique et efficacité.

Les standards de bonne gouvernance s'adressent à toutes formes juridiques des sociétés

La forme d'organisation juridique la plus développée est celle de la SPA. Elle repose sur trois instances distinctes :

- celle où ses propriétaires exercent leurs droits et prérogatives ;
- celle où s'exercent le pilotage et le contrôle des activités de l'entreprise ;
- celle qui assure l'exécution de ces activités.

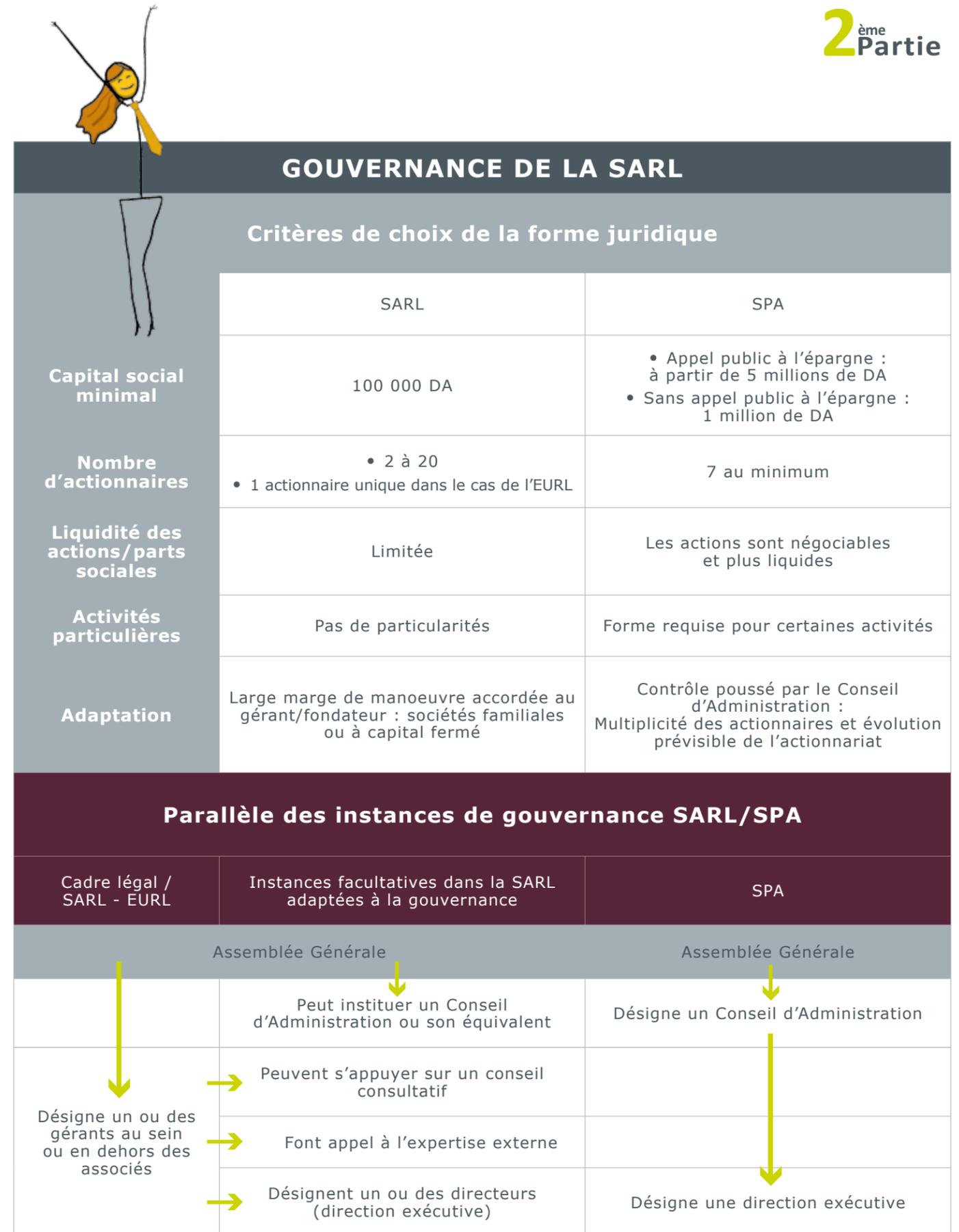
Les dénominations varient selon les formules utilisées. Pour des besoins de simplification, il est fait référence, ici, à celles qui sont le plus souvent utilisées* au sein des SPA :

- l'Assemblée Générale qui regroupe l'ensemble des actionnaires ;
- le Conseil d'Administration qui réunit les administrateurs ;
- la Direction Générale qui est assurée par l'équipe exécutive.

Dans les SARL, le besoin n'est pas toujours ressenti de mettre formellement en place un organe de pilotage et de contrôle, du fait que les activités sont souvent directement gérées par un ou plusieurs actionnaires dominants. Le modèle est encore plus atrophié dans les EURL où c'est aussi généralement l'actionnaire unique qui assure lui-même toutes les tâches de la gestion quotidienne.

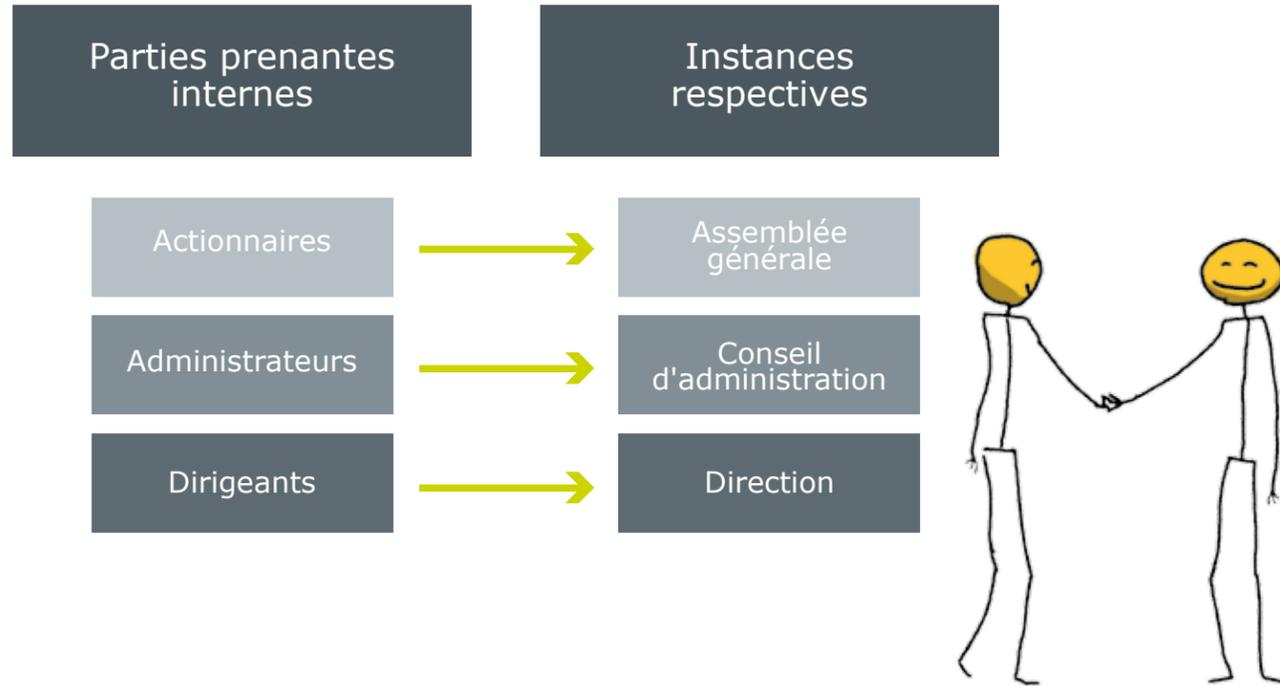
Le modèle préconisé est celui pratiqué dans les SPA. Les SARL et, dans une certaine mesure, les EURL peuvent utilement s'en rapprocher, même en conservant leur forme d'organisation juridique.

La transformation des entreprises en SPA n'est pas un préalable à la mise en œuvre des principes de gouvernance d'entreprise.



* Selon une autre formule de la SPA, celle-ci est dotée d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance en lieu et place de la Direction Générale et du Conseil d'Administration ; l'Assemblée Générale demeurant dans tous les cas une instance invariable.

Les parties prenantes internes et leurs relations réciproques



Les parties prenantes internes à l'entreprise agissent dans le cadre de leurs organes statutaires qui leur sont respectivement dédiés, et seulement dans ce cadre. C'est seulement par l'intermédiaire de ces instances organiques que les passerelles sont établies et que les cumuls de fonctions sont permis et décidés. Toute possibilité d'amalgame entre les statuts et les positions occupées est écartée.

1.1 L'Assemblée Générale des Actionnaires

1.1.1 DROITS ELEMENTAIRES DES ACTIONNAIRES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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.

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.

Apport de la gouvernance d'entreprise aux droits élémentaires des actionnaires



Droits élémentaires des Actionnaires	Valeur ajoutée apportée par la Gouvernance d'Entreprise
Etre associés au partage des bénéfices de la Société.	Le partage des bénéfices doit être juste et transparent.
Faire enregistrer leurs titres.	Les méthodes d'enregistrement des titres doivent être fiables.
Pouvoir céder et transférer leurs titres.	Les conditions et procédures de cession et de transfert de titres ne doivent pas entraver de façon déraisonnable la négociabilité des titres*.
Participer et voter aux assemblées générales des actionnaires.	Les informations relatives aux ordres du jour et aux résolutions à prendre en Assemblée Générale doivent parvenir en temps opportun et sous une forme adéquate. Les procédures de fonctionnement de l'assemblée générale doivent être accessibles aux actionnaires et ne doivent pas entraver de façon déraisonnable l'exercice effectif des droits.
Obtenir les informations nécessaires à l'exercice de leurs droits et prérogatives.	Les informations pertinentes et significatives sur la société doivent parvenir en temps opportun et sous une forme adéquate.

Les droits des actionnaires se traduisent par des prérogatives qu'ils exercent dans le cadre de leur Assemblée Générale.

* En ce qui concerne le cas particulier du droit à la cession ou au transfert des titres, s'il est acquis que tout actionnaire demeure libre de décider de son portefeuille de titres, cette liberté peut être limitée par des droits de préemption. En effet, si les actionnaires jugent que la stabilité du corps des associés est un facteur de pérennité et de stabilité pour l'entreprise, ils peuvent prévoir une telle disposition. Le droit de préemption peut être consigné dans les statuts de l'entreprise ou faire l'objet d'un pacte entre actionnaires.

Exemples de décisions relevant des prérogatives de l'Assemblée Générale des actionnaires :

- adoption des objectifs en matière de développement, des résultats et de la prise de risque ;
- définition claire des pouvoirs délégués et des seuils d'engagement financiers permis ;
- choix du commissaire aux comptes et des auditeurs externes ;
- approbation des comptes annuels ;
- affectation des résultats et fixation des dividendes à distribuer ;
- amendement des statuts de l'entreprise ;
- ouverture et augmentation du capital par l'émission de nouvelles actions ;
- modification de la structure du capital ;
- transactions exceptionnelles ou opérations ayant un impact significatif et irréversible* ;
- nomination et révocation des membres du Conseil d'Administration.

Si les droits et prérogatives des actionnaires sont normalement consignés dans les statuts de l'entreprise, à sa création, ceux-ci peuvent être complétés, nuancés ou précisés par des pactes d'actionnaires.

Ces types d'accords sont des conventions par lesquelles tout ou partie des actionnaires s'entendent sur la manière d'approcher et de traiter les questions sensibles qui ne relèvent que de leur compétence et qui sont déterminantes pour la bonne marche et le développement de l'entreprise (cf. annexe).

En cas de pacte entre une partie seulement des actionnaires, l'Assemblée Générale de l'entreprise doit en être informée.

1.1.2 PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE L'ASSEMBLEE GENERALE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Pour que les actionnaires puissent effectivement jouir de leurs droits, l'Assemblée Générale doit répondre à des principes d'organisation et de fonctionnement qui leur permettent d'exercer pleinement leurs prérogatives.

Les dispositions et procédures à prendre, en la matière, doivent permettre à tous les actionnaires de participer effectivement aux débats et délibérations de l'Assemblée Générale.

A cette fin, chaque actionnaire doit :

- **recevoir à temps les informations relatives à la tenue des assemblées générales : dates, lieux, ordres du jour, et la documentation complète et pertinente permettant de l'éclairer sur les projets de résolutions à prendre ;**
- **avoir la possibilité de donner effectivement son avis sur les points à l'ordre du jour, exprimer sa voix sur les questions soumises au vote et, au besoin, se faire représenter au vote ;**
- **avoir la possibilité, dans des limites raisonnables, de poser des questions au Conseil d'Administration, y compris des questions relatives à la révision annuelle des comptes effectuée par des auditeurs externes, de faire inscrire des points à l'ordre du jour des Assemblées Générales et de proposer des résolutions.**

Le règlement intérieur et les procédures relatives aux Assemblées Générales doivent veiller à intégrer de tels principes et assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires.

* Comme par exemple un transfert d'actifs se traduisant, dans les faits, par la cession de la Société.

1.1.3 LA DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

« **La distribution des dividendes aux actionnaires est décidée par ces derniers en Assemblée Générale dans le cadre de la répartition annuelle des résultats de l'exercice.** »

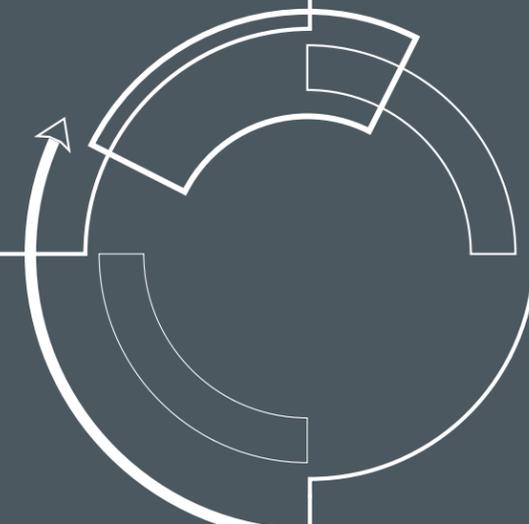
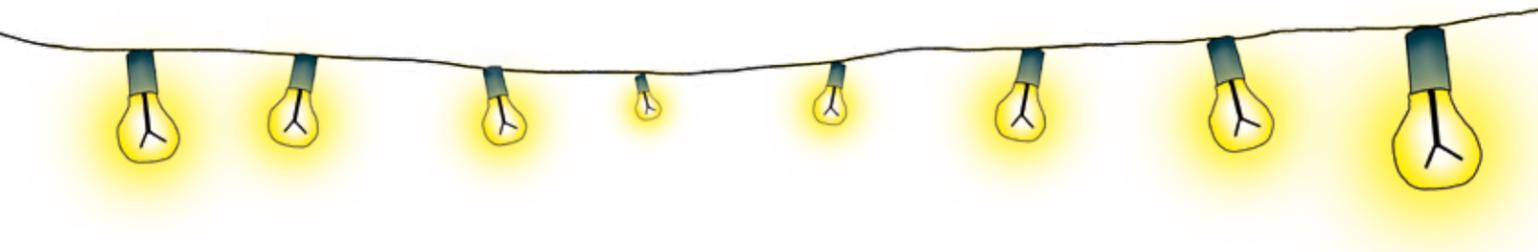
Il est recommandé que la répartition des résultats de l'exercice et la distribution des dividendes soient effectuées par l'Assemblée Générale, sur proposition motivée du Conseil d'Administration, ce dernier étant à même de faire ressortir les exigences stratégiques de l'entreprise en matière de gestion financière et d'investissement, ainsi que les obligations réglementaires et dispositions du régime fiscal à prendre en considération.

« **Il est indiqué qu'une politique explicite de distribution de dividendes soit soumise par le Conseil d'Administration à l'appréciation des actionnaires.** »

Les décisions de distribution de dividendes se prennent annuellement, alors que la stratégie de développement de l'entreprise s'étale sur des horizons plus longs.

Sans pour autant réduire les prérogatives des actionnaires, une politique de distribution explicite permet de contribuer à la pérennité de l'entreprise en :

- encourageant des distributions annuelles de dividendes plus cohérentes avec la stratégie de l'entreprise ;
- assurant une visibilité à toutes les parties prenantes.



Pour une cohérence de la politique de dividendes

Etablir une politique de dividendes cohérente avec la stratégie de l'entreprise revient à concilier deux exigences :

- servir aux actionnaires des dividendes suffisants en contrepartie de leur investissement dans l'entreprise ;
- maintenir un niveau d'investissement suffisant pour escompter des résultats positifs dans le futur.

Les questions qui permettent d'établir la politique de distribution des dividendes se posent alors en ces termes :

- quelle est la part minimum que les actionnaires sont prêts à accepter de percevoir en dividendes dans l'immediat et quelle part désirent-ils réinvestir dans l'entreprise, dans la perspective de dividendes futurs ?
- les activités de l'entreprise génèrent-elles, sur l'avis des actionnaires, un rendement suffisant justifiant que ces derniers acceptent de réinvestir une part des bénéfices ?
- la stratégie de développement de l'entreprise est-elle suffisamment pertinente et explicite pour que les actionnaires demeurent confiants dans la rentabilité de leur investissement ?



1.2 Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé d'administrateurs désignés par l'Assemblée Générale.

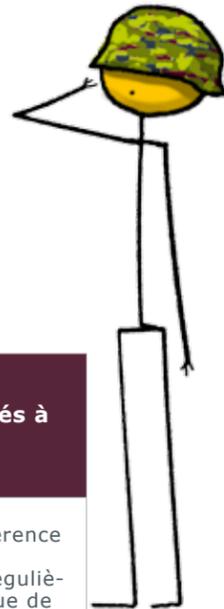
1.2.1 MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PILOTAGE DE LA STRATEGIE ET CONTROLE

Les missions à remplir par le Conseil d'Administration sont définies par les statuts de l'entreprise et éventuellement complétées ou précisées par des résolutions de l'Assemblée Générale.

Pour chacun de ces deux volets, le Conseil d'Administration doit veiller à intégrer des principes de gouvernance d'entreprise.

Elles consistent à assurer le pilotage de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise, ainsi que le contrôle de ses activités.



Missions du Conseil d'Administration liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance

Missions de pilotage	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son pilotage
Doter l'entreprise d'une stratégie à moyen terme et veiller à la traduire en programmes, projets et budgets.	<ul style="list-style-type: none"> - mettre la stratégie et ses déclinaisons, en cohérence avec les intérêts de l'entreprise ; - expliciter la stratégie dans un plan d'affaires régulièrement mis à jour et l'encadrer par une politique de risque.
Recruter les membres de l'équipe exécutive et procéder à leur installation.	<ul style="list-style-type: none"> - définir des critères de sélection et des systèmes d'évaluation transparents ; - prévoir des plans de succession.
Fixer les rémunérations de l'équipe exécutive et des administrateurs eux-mêmes.	<ul style="list-style-type: none"> - aligner ces rémunérations sur les intérêts à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires.
S'assurer de la nomination, du renouvellement et de l'élection des administrateurs.	<ul style="list-style-type: none"> - veiller à mettre en place une procédure formelle et transparente.
Veiller à la stabilité et à la bonne marche de l'entreprise dans le cadre de la loi.	<ul style="list-style-type: none"> - anticiper et traiter les conflits d'intérêt pouvant survenir (notamment entre l'équipe exécutive, les administrateurs et les actionnaires) ; - anticiper et éliminer les risques de dérives (abus de biens sociaux, abus de pouvoir, et malversations pouvant être commis dans le cadre de transactions avec des parties liées) ; - introduire des mécanismes de prévention des risques.

CONTROLE

En ce qui concerne ses missions de contrôle, le Conseil d'Administration est tenu de s'assurer que l'entreprise est dotée de dispositifs adéquats en la matière, en particulier de dispositifs de gestion des risques et de contrôle financier et opérationnel, ainsi que de respect du droit et des normes applicables.

tué suffisamment à l'avance aux fins d'examen et de convocation de l'Assemblée Générale dans les délais légaux.

La réglementation prévoit, d'ores et déjà, le recrutement d'un commissaire aux comptes chargé d'assurer un contrôle légal en toute indépendance et en étroite interaction avec le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration peut, en outre, dans le but d'exercer son devoir de contrôle, faire appel à l'expertise nécessaire.

Ce dernier doit veiller à ce que les comptes annuels soit établis, et leur contrôle par le commissaire aux comptes effec-

Enfin, le Conseil d'Administration peut mettre en place, en son sein, un comité composé d'administrateurs (comité d'avis) chargé de l'assister dans le contrôle financier de l'entreprise et d'orienter ses prises de décisions.

Plus largement, les missions de contrôle doivent être codifiées et entérinées par le Conseil d'Administration.

Missions du Conseil d'Administration liées au contrôle de l'entreprise et principes de gouvernance

Missions de contrôle	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son contrôle
Contrôler la mise en oeuvre et les résultats des programmes, projets et budgets	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'intégrité des systèmes d'information, et notamment du système de la comptabilité ; - s'assurer de l'indépendance effective et de l'impartialité de la vérification des comptes (par le commissaire aux comptes) ; - se doter de son propre système de contrôle par le recours à des audits externes.
Superviser l'équipe exécutive	<ul style="list-style-type: none"> - veiller à la mise en place d'un système de reporting fiable et d'un système d'évaluation transparent ; - veiller à la définition des responsabilités.
Organiser les activités du Conseil d'Administration lui-même	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une procédure d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration efficace et transparente ; - veiller à la définition des responsabilités.
Suivre les conditions de stabilité et de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernance d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent ; - surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise en direction des parties prenantes externes, obtenir et exploiter le retour d'information, et veiller à l'efficacité des systèmes et processus liés à l'information.





Le Conseil d'Administration est solidairement responsable de la bonne exécution de ses missions. Il doit s'efforcer de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de l'entreprise et agir avec diligence dans l'intérêt bien compris de celle-ci et de ses actionnaires.

Il doit le faire en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec tout le soin requis.

Lorsque ses décisions sont de nature à affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires, le Conseil d'Administration doit tenir compte des intérêts en présence et veiller à les traiter équitablement.

Ses décisions et arbitrages doivent être fondés sur des critères d'équité transparents et sur des normes éthiques élevées.

Pour que le Conseil d'Administration puisse s'acquitter convenablement de ses missions, trois conditions au moins doivent être remplies :

- **les administrateurs doivent pouvoir s'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions ;**
- **ils doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun ;**
- **ils doivent jouir des compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.**



Les comités spécialisés auprès du Conseil d'Administration

Pour s'acquitter convenablement de ses missions, le Conseil d'Administration peut être amené à créer, en son sein, des Comités Spécialisés. A caractère ad hoc ou thématiques, ces comités ont pour rôle d'éclairer les administrateurs et d'assister le Conseil d'Administration dans ses prises de décisions.

Peuvent ainsi faire l'objet d'un comité spécialisé : la supervision de l'audit, le contrôle financier de l'entreprise, la réflexion sur sa stratégie, la sélection et la rémunération des cadres dirigeants.

La compétence de ces organes subsidiaires est limitée à l'émission d'avis et ne saurait se substituer au Conseil d'Administration, ni porter atteinte à sa collégialité.

Il revient au Conseil d'Administration lui-même d'apprécier s'il y a lieu ou non de créer des Comités Spécialisés.

S'il le fait, il doit clairement définir et rendre publics à l'attention des actionnaires, leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement.

1.2.3 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« **La composition du Conseil d'Administration doit être équilibrée en termes d'expertise et de compétences. Elle peut comprendre des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise et des administrateurs externes.** »

Les membres du Conseil d'Administration agissent au sein de cet organe en qualité exclusive d'administrateurs, même s'ils cumulent, par ailleurs, un statut d'actionnaire et/ou des fonctions au sein de l'équipe exécutive.

Les administrateurs externes sont des membres du Conseil d'Administration qui n'appartiennent ni à l'équipe exécutive ni à l'actionnariat. En général, ils peuvent être considérés comme indépendants, à moins que leur relation avec l'équipe exécutive ou avec les actionnaires permette d'en douter.

« **Sous réserve que ses conditions spécifiques le lui permettent, toute entreprise devrait idéalement accueillir, au sein de son Conseil d'Administration, des administrateurs externes.** »

La présence de cette catégorie de membres est d'autant plus précieuse qu'elle permet de :

- porter un regard objectif sur l'entreprise ;
- donner des avis et conseils impartiaux sur des questions dans lesquelles des intérêts particuliers interfèrent avec l'intérêt général ;
- astreindre l'équipe exécutive à plus de discipline et de responsabilité, en ce qui concerne le reporting de l'information ;
- favoriser la gestion sereine et éclairée des situations de tensions et de crise, en apportant des jugements modérés et des possibilités de médiation.

Il est particulièrement recommandé de faire appel à des administrateurs externes dans les PME. Leur apport, crucial, y est moins lié à leur indépendance au sens strict, qu'à la compétence spécifique dont ils peuvent faire preuve et à l'autorité morale qu'ils peuvent exercer.

Les administrateurs externes sont des membres à part entière du Conseil d'Administration. Ils y siègent et délibèrent collégalement avec leurs pairs et peuvent être chargés, au même titre que les autres membres, des tâches assumées par cet organe.

1.2.4 REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

« **La rémunération des administrateurs est fixée par l'Assemblée Générale, dans ses montants et sa structure (tantièmes et jetons de présence). Elle doit être suffisamment élevée pour attirer, retenir et motiver les administrateurs qui répondent au profil souhaité.** »

Généralement, tous les Administrateurs doivent percevoir la même rémunération. Les éventuels cumuls avec un statut d'actionnaire ou une position au sein de l'équipe exécutive n'entrent pas en ligne de compte et doivent être traités dans leurs cadres de rémunérations respectifs : politique des dividendes pour les actionnaires, salaires et, éventuellement, une rémunération liée à la performance, pour les cadres dirigeants.

Les différences éventuelles de rémunérations entre administrateurs ne peuvent être dues qu'aux fonctions ou rôles qu'ils assurent dans le cadre du Conseil d'Administration, tels, par exemple, le fait de prendre part aux travaux d'un comité Spécialisé.

Les indemnités et remboursements de frais dûs aux administrateurs dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions doivent être déterminés distinctement et au plus juste. Il convient de ne pas en faire des formes de rémunération déguisées.

1.3 La Direction

1.3.1 ROLE ET MISSIONS

« **La direction est sélectionnée et installée par le Conseil d'Administration. Elle doit travailler sous sa supervision. La rémunération et les objectifs assignés à la direction doivent mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise, les objectifs à atteindre, les moyens à mobiliser, les valeurs à défendre et les pouvoirs délégués à la direction. C'est au Conseil d'Administration qu'il incombe de veiller à cette cohérence multidimensionnelle.** »

La Direction de l'entreprise peut être assurée non pas par un dirigeant unique mais par une équipe exécutive placée sous la responsabilité d'un directeur général qui serait secondé par des cadres membres de la Direction.

1.3.2 COMPOSITION, REMUNERATION ET EVALUATION DE LA DIRECTION

La direction est recrutée et nommée par le Conseil d'Administration, sur avis, le cas échéant, d'un comité de nomination désigné par celui-ci à cet effet. Elle peut être composée d'actionnaires, d'administrateurs et/ou de managers externes.

Par manager externe, on entend un membre de la Direction qui n'est ni actionnaire, ni administrateur. Il est recruté principalement pour ses qualités de leader et son savoir-faire opérationnel.

Il est recommandé d'établir des systèmes de rémunération qui alignent et indexent les intérêts de la direction sur les intérêts de l'entreprise, et des méthodes d'évaluation fondées sur des paramètres et critères préalablement convenus.

La rémunération des membres de la Direction est négociée et contractualisée avec le Conseil d'Administration, éventuellement sur la base d'une proposition préparée par un comité de rémunération institué à cet effet.

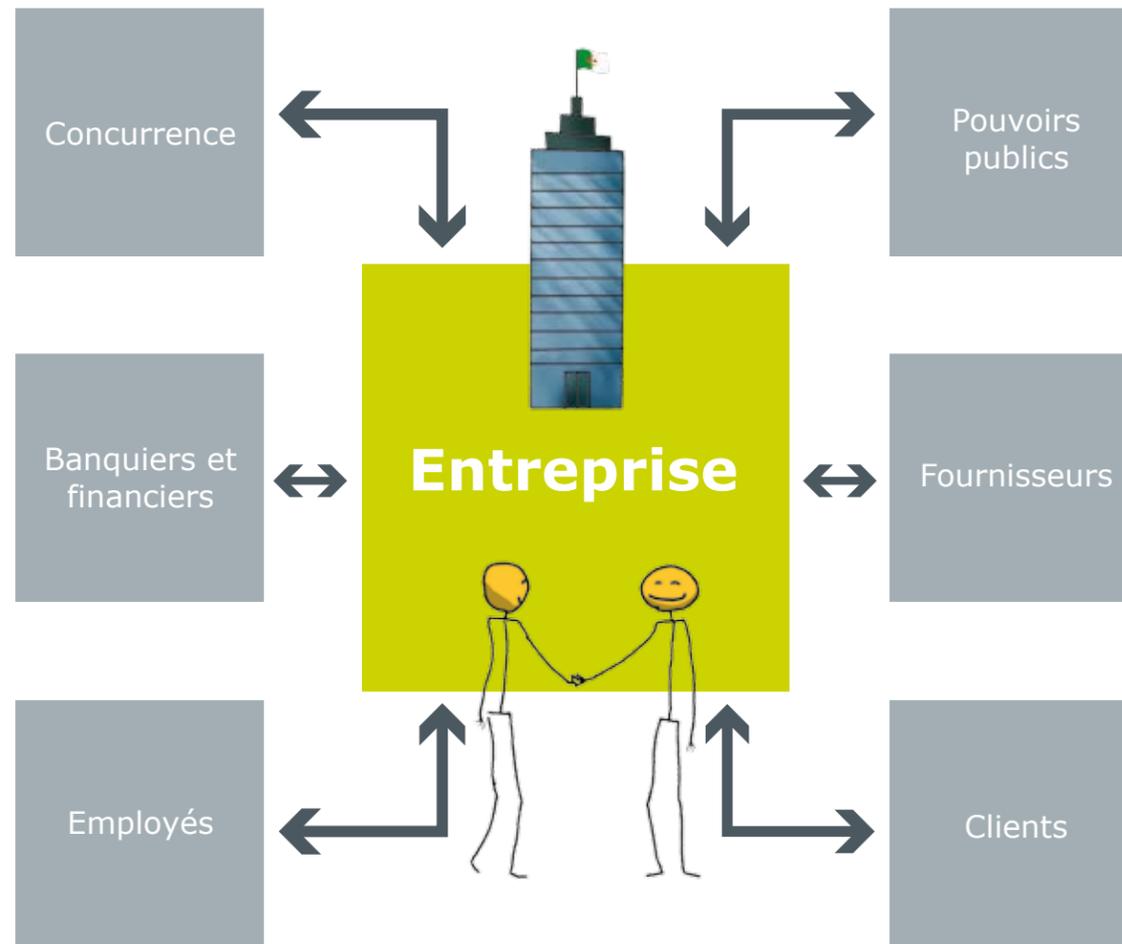
Le Conseil d'Administration peut se faire assister, le cas échéant, dans ces tâches d'évaluation, par un comité issu de ses membres ou par le recours à une expertise externe.

Tâches incombant généralement à la Direction

- élaborer et proposer la stratégie de l'entreprise à l'approbation du Conseil d'Administration ;
- exécuter cette stratégie après son adoption, dans le cadre des plans annuels et des budgets approuvés ;
- assurer le coaching et la supervision de la gestion de l'entreprise ;
- rendre compte au Conseil d'Administration des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés, en application de la stratégie adoptée ;
- assurer au Conseil d'Administration le reporting de l'information, en vue de lui permettre de piloter, suivre et contrôler les activités de l'entreprise.



Les relations 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.

2.1 Les pouvoirs publics comme partenaires

En leur qualité de démembrement de l'Etat, les administrations publiques ont tout intérêt que les entreprises prospèrent, ainsi qu'en témoignent les nombreuses mesures de soutien et d'aides financières accordées par l'Etat.

En revanche, elles doivent être intransigeantes avec celles qui s'inscrivent en porte-à-faux vis à vis de la loi.

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.

2.2 Les banques et autres institutions financières : Confiance et transparence

TRANSMETTRE EN TEMPS OPPORTUN, DES INFORMATIONS COMPLETES ET CORRECTES SUR LA SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE.

Une relation durable et basée sur la confiance avec les acteurs du système financier passé, notamment, par la capacité de l'entreprise à transmettre en temps opportun, des informations complètes et correctes sur sa situation financière passée, présente et prévisionnelle.

C'est, là, l'une des raisons majeures pour lesquelles l'Entreprise doit se doter d'une comptabilité fiable et mettre à jour, en tant que de besoin, son plan d'affaires.

DISTINGUER ENTRE LES FONDS PROPRES DE L'ENTREPRISE ET LE PATRIMOINE PRIVE.

Par ailleurs, afin d'asseoir une relation de confiance avec les bailleurs de fonds, il convient de bien maintenir la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine propre de ses actionnaires.

Cette exigence est, notamment, primordiale dans les petites entreprises familiales.

2.3 Les fournisseurs : pour une collaboration durable

La performance de l'Entreprise peut reposer, de façon plus ou moins importante, selon le contexte, sur ses fournisseurs et prestataires. Ceux-ci sont, à la fois, pourvoyeurs d'inputs en amont de la chaîne de valeur, et créanciers, à travers les délais de paiement qu'ils peuvent accorder.

La sélection minutieuse de ces fournisseurs et la qualité des relations qu'entretient l'entreprise avec eux, constituent des gisements de productivité qui peuvent être déterminants pour la bonne marche de l'entreprise.

2.4 Les clients : les « vrais patrons » de l'Entreprise

Dans un contexte concurrentiel accru, la satisfaction et la fidélisation des clients doivent être placées au cœur de la mission de l'entreprise.

L'entreprise se doit de développer et d'entretenir une approche loyale et éthique avec sa clientèle, dans le respect du principe gagnant-gagnant et des lois et règlements en vigueur.

2.5 Les employés : les premiers clients de l'Entreprise

En dehors des entreprises où une longue tradition soude le personnel à son employeur, le collectif des salariés est considéré comme une partie prenante externe.

Les ressources humaines de l'entreprise sont les « premiers clients » qu'elle se doit de conquérir, dans la mesure où c'est sur elles que repose, en grande partie, sa capacité à atteindre ses objectifs.

De ce fait, leur motivation et leur implication sont indispensables.

Des systèmes de rémunérations basés sur le mérite et la compétence, ainsi qu'une politique d'écoute et de traitement équitable des préoccupations des ressources humaines sont de mise.

L'entreprise doit, enfin, veiller à la formation de son capital humain et à s'acquitter de ses obligations sociales.

2.6 Les concurrents : éthique et déontologie

La compétition ne se limite pas à se disputer des parts de marché et des segments de clientèles.

Elle se manifeste aussi sur le terrain des approvisionnements auprès de fournisseurs et de prestataires partagés, sur celui du recrutement pour les compétences clés, techniques ou exécutives, et plus largement dans le domaine de l'image de marque auprès des tiers.

Mais les relations avec les concurrents sont aussi traversées par des possibilités et obligations de coopération en qualité de professionnels et de confrères appelés à se concerter sur des préoccupations sectorielles communes, telles que la concurrence déloyale, les questions d'éthique et de déontologie, la participation au dialogue social dans la branche.

Qualité et diffusion de l'information

3.1 Obligations réglementaires et démarche volontaire

La loi prévoit la publication annuelle des états financiers des entreprises. Celles d'entre elles qui sont cotées sont tenues, en outre, de publier des états financiers semestriels, ainsi que toutes informations pouvant avoir un impact matériel sur la valorisation de la société.

En plus des obligations légales, l'entreprise est amenée à publier de l'information à l'attention des parties prenantes (Institutions financières, fournisseurs, clients, employés, organes associatifs), dans le cadre d'obligations contractuelles ou par souci de transparence volontaire.

« **Le Conseil d'Administration détermine une politique claire de diffusion et de publication de l'information, cohérente avec la loi, les obligations contractuelles, et la politique de relation avec les parties prenantes adoptée.**

La politique de diffusion de l'information doit notamment préciser quelle information est publique et quelle information est confidentielle ou à diffusion restreinte, de même qu'elle doit fixer le calendrier des diffusions et les supports à utiliser dans chaque cas.

3.2 information financière

COMMUNIQUER EN TEMPS UTILE DES INFORMATIONS FINANCIÈRES COMPLÈTES ET FIABLES

L'entreprise doit pouvoir produire, en temps utile, les informations financières complètes et correctes qui lui seraient demandées par ses partenaires financiers, et informer rapidement ces derniers des changements de nature à influencer sur leur relations.

La comptabilité de l'entreprise demeure un instrument de gestion déterminant qu'un grand nombre d'entreprises sont en mesure de maîtriser rapidement, même si certaines doivent encore recourir à une assistance externe pour l'analyse et l'interprétation des données financières.

Le passage aux normes comptables IAS/IFRS constituera un nouveau défi que les entreprises devront relever, au

besoin par le recours à une assistance technique externe. En adoptant ces nouvelles normes, la comptabilité des entreprises passera d'un système qui produit l'information comptable à un système qui produit l'information financière, ce qui permettra de rendre cette dernière plus transparente et plus accessible aux investisseurs et à ses autres usagers.

METTRE A JOUR REGULIEREMENT LE PLAN D'AFFAIRE

Parce qu'il renferme des états financiers prospectifs permettant de cerner la structure financière de l'entreprise et sa viabilité à moyen terme, le plan d'affaires reste un document indispensable, aussi bien pour l'entreprise que pour ses partenaires financiers. Pour cette raison, il est nécessaire de procéder régulièrement à sa mise à jour.

La transmission de l'Entreprise

Les options classiques de transmission sont principalement au nombre de quatre :

- la succession familiale : par exemple, un des fils déjà impliqué dans la gestion assure la relève ;
- la vente à un tiers : l'entreprise est cédée à un tiers, éventuellement sous certaines conditions ;
- le contrôle familial : la gestion est confiée à un manager externe et supervisée par un conseil familial faisant office de Conseil d'Administration ;
- la gestion familiale : la gestion est reprise par une équipe exécutive issue de la famille du fondateur.

Il n'existe pas de solution idéale valable dans tous les cas, à charge pour chaque entreprise de trouver la formule qui assure la transmission dans la stabilité.

Dans ce souci, il est toujours préférable de prévoir la manière d'assurer la transmission plutôt que d'attendre qu'elle s'impose et en subir les soubresauts.

L'expérience montre que la manière la plus efficace d'assurer la transmission d'une entreprise est d'en décider de

manière raisonnée et réfléchie. Cette approche permet d'opérer le bon choix, mais aussi de préparer et réussir la transmission, par exemple en préparant le successeur.

Dans les entreprises familiales, on note une prédilection pour la succession familiale. Ce type de transmission présente l'avantage de :

- offrir une chance à un des descendant du fondateur de s'épanouir ;
- perpétuer une tradition familiale ;
- permettre aux descendants de gagner de l'argent ;
- garder un contact avec l'entreprise et continuer à y exercer une certaine influence ;
- développer les activités de l'entreprise ;
- préserver la motivation du personnel ;
- bénéficier éventuellement d'avantages fiscaux ;
- dispenser le (les) propriétaire(s) de devoir affronter l'épineux problème de la valeur de l'entreprise à la revente.

Les entreprises où les conditions existent pour une transmission familiale, mais qui tardent à la préparer, se retrouvent souvent dans l'obligation de la vendre à un tiers.

« **Le respect d'un certain nombre de principes en matière de transmission constitue un gage de réussite. Dans ce sens, il est suggéré de :**

- **professionnaliser l'approche en adoptant comme critère de référence, l'intérêt de l'entreprise ;**
- **suivre un plan méticuleux, par étapes ;**
- **engager très tôt un effort de communication avec les membres concernés de la famille et les parties prenantes internes et externes ;**
- **confier au Conseil d'Administration et à son président, en particulier, la gestion du processus ;**
- **donner un rôle prépondérant au Conseil d'Administration dans l'appréciation des candidats à la succession ;**
- **s'assurer que le successeur dispose d'un soutien certain au sein du cercle familial au sens large et recueillir, de préférence, l'accord des actionnaires pour sa nomination.**



ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES

- ANNEXE I :
Qu'est-ce que l'entreprise ?
- ANNEXE II :
Éléments de doctrine sur la Gouvernance d'entreprise
- ANNEXE III :
La gouvernance dans l'entreprise familiale
- ANNEXE IV :
Check list d'auto-évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprise
- ANNEXE V :
Vision panoramique des sociétés algériennes selon le code de commerce
- ANNEXE VI :
Les conflits d'intérêts dans les sociétés
- ANNEXE VII :
La pérennisation des entreprises
- ANNEXE VIII :
Glossaire



ANNEXE I : Qu'est ce que l'entreprise ?

Sommaire

Bienvenue dans l'entreprise !

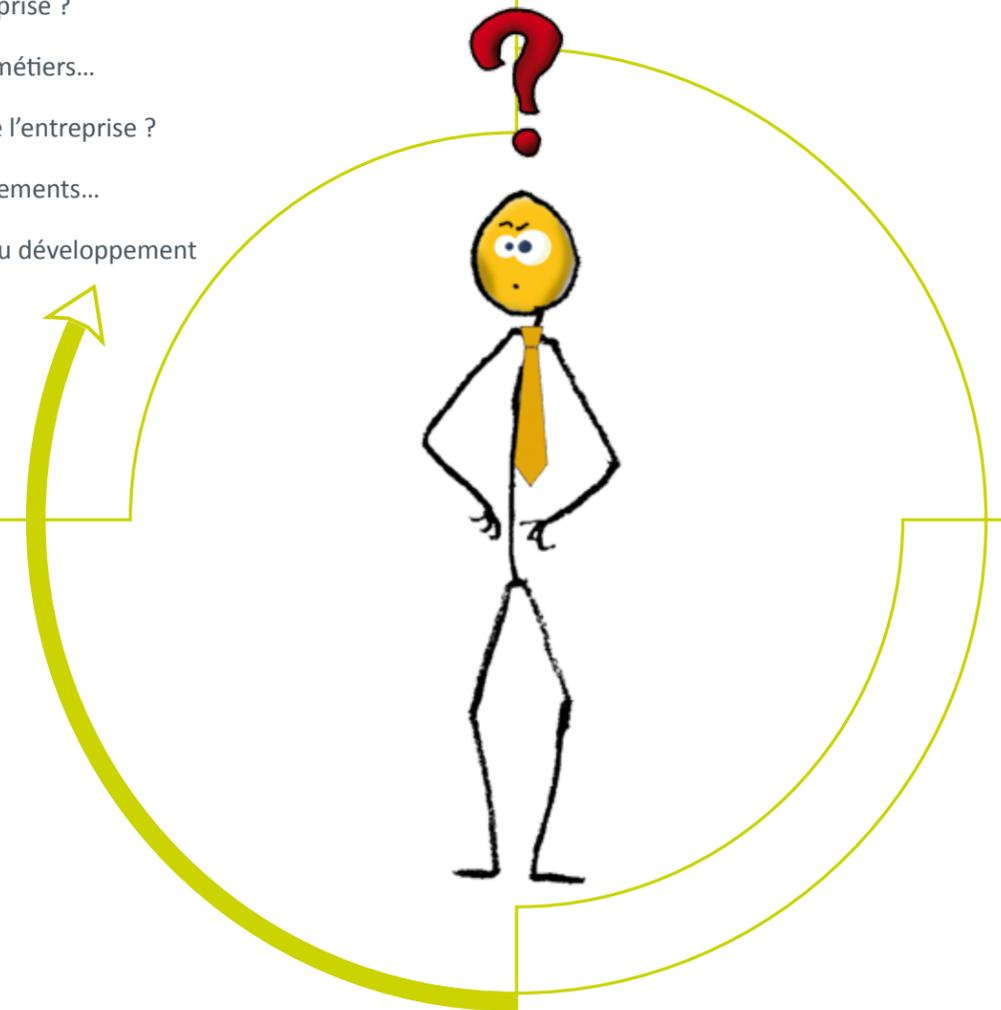
Qu'est-ce que l'entreprise ?

Une entreprise, des métiers...

Comment fonctionne l'entreprise ?

Un projet, des engagements...

L'entreprise actrice du développement durable



■ Bienvenue dans l'entreprise !

Tu entends souvent parler d'entreprise à la radio, à la télévision, ou sur la presse. Cela ne dit pas ce qu'on y fait tous les jours, comment cela marche.

Voici quelques repères pour mieux comprendre l'entreprise, te donner, à toi aussi, l'envie d'y aller...

Et pourquoi pas de devenir un jour entrepreneur !

« Etre entrepreneur c'est avoir la liberté de décider et d'agir »



■ Qu'est-ce que l'entreprise ?

L'entreprise est l'activité d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaille pour fournir des biens ou des services à des clients.

La naissance d'une entreprise résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : une **bonne idée**, associée à un **apport en argent**, en **moyens humains et matériels**, et aussi à une bonne dose d'**enthousiasme**.

L'entreprise peut exister sous plusieurs formes.

On peut la constituer **seul**, ce qui n'exclut pas la possibilité d'avoir des salariés.

Dans ce cas, le créateur est l'unique propriétaire de l'entreprise.

Elle peut aussi se constituer à **plusieurs**.

Chacun est propriétaire de l'entreprise, proportionnellement à son apport.

L'actionnaire ou l'associé peut être une personne physique, une autre entreprise ou même l'Etat. L'entreprise est alors une **entreprise publique**.

Toutes les autres sont des **entreprises privées**.

L'objectif de l'entreprise est de satisfaire ses clients pour gagner de l'argent.

Cela permet de créer des emplois et de verser des salaires.

Par le paiement d'impôts et de taxes, l'entreprise participe aussi à la vie collective.

« Une entreprise, c'est une somme de compétences mais surtout une somme de comportements, de savoir être »

■ Une entreprise, des métiers...

Direction

Décider des orientations de l'entreprise, des objectifs à atteindre et de la manière d'y parvenir. Elle joue, en quelque sorte, un rôle de chef d'orchestre.



Marketing & Communication

Définir les produits ou services à vendre, leur prix et les moyens de les distribuer et de les faire connaître.



Recherche & Développement

Etudier, tester et essayer de nouvelles idées, de nouveaux matériaux, de nouvelles formes de production.

Production

Fabriquer un produit :

Par exemple des jus de fruits ou du papier.

Réaliser un service : coiffure, banque, voyage.



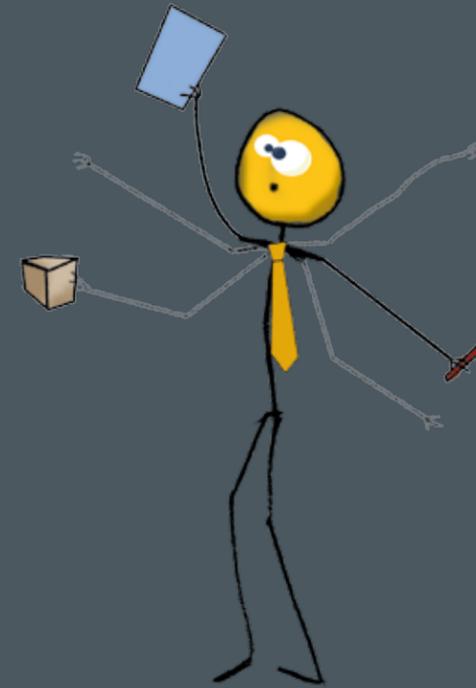
Finances & Comptabilité

Gérer les factures à payer et à encaisser, effectuer le paiement des charges et salaires et assurer les relations avec les banques et les administrations.



Commercial

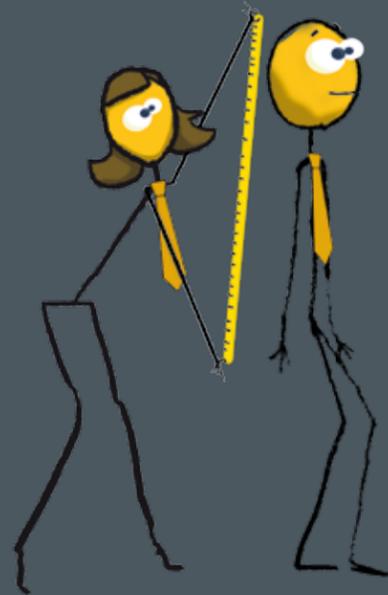
Vendre les produits ou les services de l'entreprise, trouver les clients et les fidéliser, enregistrer les commandes et argumenter sur la qualité des produits ou services.



▼ L'entreprise est une aventure humaine autour d'un projet ▼

Services généraux

Assurer la logistique, acheter la fourniture et les services, garantir la sécurité, effectuer la maintenance des installations et mettre en place et gérer le parc informatique.



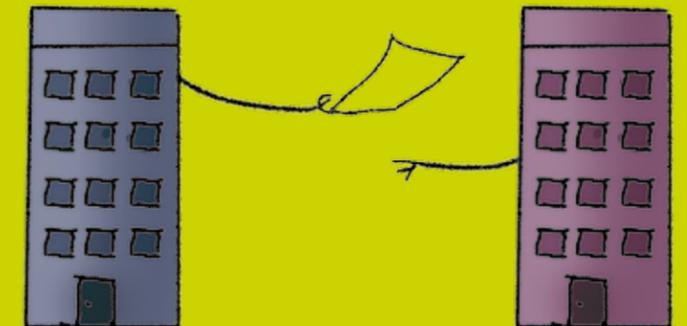
Service juridique

Rédiger l'ensemble des contrats de l'entreprise, s'assurer de la conformité aux lois et règlements, contrôler le respect des règles commerciales, prévenir et traiter les contentieux.



Ressources humaines

Organiser et gérer les compétences des femmes et des hommes qui composent l'entreprise, assurer la gestion des contrats de travail, fixer les heures de travail et les congés, prendre en charge le recrutement des salariés, former le personnel et gérer l'évolution des carrières.



Mais il est possible également d'externaliser des fonctions, c'est-à-dire de les faire réaliser par une autre entreprise.

Dans les petites entreprises une même personne remplit souvent plusieurs fonctions, par exemple marketing et commerciale.

■ Comment fonctionne une entreprise ?

L'entreprise est une mécanique composée d'une multitude d'engrenages interdépendants.

■ 1. ETUDE DU PROJET

Service marketing

Réalisation d'une étude de marché.

Quels sont les concurrents, les clients potentiels, les prix pratiqués, et comment pourra-t-on distribuer le produit, comment faire connaître cette marque?

Service production

Quelles sont les capacités actuelles de production? De quelles machines aurions-nous besoin?

Service ressources humaines

A-t-on les compétences nécessaires? Quelle formation doit-on mettre en place? Doit-on recruter?

Service financier

Combien coûte la mise en place de ce projet? L'entreprise dispose-t-elle de l'argent nécessaire? Si ce n'est pas le cas, comment trouver cet argent? Les banques, d'autres entreprises ?

■ 2. DEFINITION DU PROJET

Direction

En fonction des différentes études menées, la direction décide de s'investir. Elle prend le risque de développer son activité sur un nouveau secteur.

■ 3. MISE EN PLACE DU PROJET

Service recherche & développement

Il réalise une série d'études et de tests pour déterminer quelle sera la solution la plus compétitive en termes de prix, de matériau, de forme, de couleur. Il fait fabriquer un prototype.

Service juridique

Grâce aux découvertes du service recherche & développement, il dépose un brevet pour le nouveau matériau utilisé dans le produit. Il dépose également la marque donnée à la gamme de produits.

■ 4. PRODUCTION ET LANCEMENT

Service production

Il réalise les premières pièces et en contrôle la qualité. Les tests sont concluants.

Service logistique

Les premières pièces sont stockées dans le magasin de l'usine.

Service marketing et communication

Diverses actions sont lancées pour faire connaître le produit.

■ 5. VENTE ET DEVELOPPEMENT

Service commercial

Il prend les premiers rendez-vous avec les clients potentiels et présente le nouveau produit.

Service logistique

Il prépare le transport des articles commandés et les achemine vers les clients.

Service financier

Il établit la première facture.

■ Un projet, des engagements...

Une entreprise réunit salariés et dirigeants autour d'un projet.

Dans cette organisation, chacun a un rôle à jouer et une part de responsabilité qui y est associée.

Si l'un ou l'autre ne respecte pas ses engagements, l'ensemble de la chaîne s'enraie.

La performance et la survie d'une entreprise sont liées au respect des droits et des devoirs de chacun.



Pour l'entreprise il s'agira, notamment, de :

- verser le salaire correspondant au travail effectué ;
- s'assurer de la sécurité des salariés ;
- respecter le code du travail et le contrat passé avec le salarié.

Pour le salarié il s'agira, plus particulièrement, de :

- effectuer le travail demandé, en respectant les instructions de l'employeur ;
- respecter les clauses du contrat de travail et du règlement intérieur.

■ Les autres obligations de l'entreprise

Juridiques

Une entreprise doit choisir un cadre légal pour exercer son activité.

Elle doit se déclarer auprès de l'Etat et des organismes chargés de percevoir les cotisations sociales, les impôts et les taxes et respecter la législation du pays.

Comme tout citoyen, une entreprise doit respecter la loi.

Sociales

Une entreprise paie des cotisations pour la protection de ses salariés, pour leur retraite, leur sécurité sociale et pour leur donner une assurance en cas de chômage.



Fiscales

Une entreprise paie des impôts et des taxes à l'Etat qui les reverse aux collectivités locales où l'entreprise est installée.

Ces charges servent à financer des hôpitaux, des écoles ou, encore, des réseaux de transport en commun.

▮▮ L'entreprise a le devoir de s'investir pour la société et l'environnement ▮▮



▮ L'entreprise actrice du développement durable

La société change, ses valeurs aussi !

En créant des emplois, en participant à la formation de ses salariés, en innovant, l'entreprise participe directement au progrès.

Le développement durable est donc au cœur même du métier d'entrepreneur.

Les entreprises agissent...

Les entreprises entretiennent des liens avec une multitude d'acteurs, salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, collectivités locales...

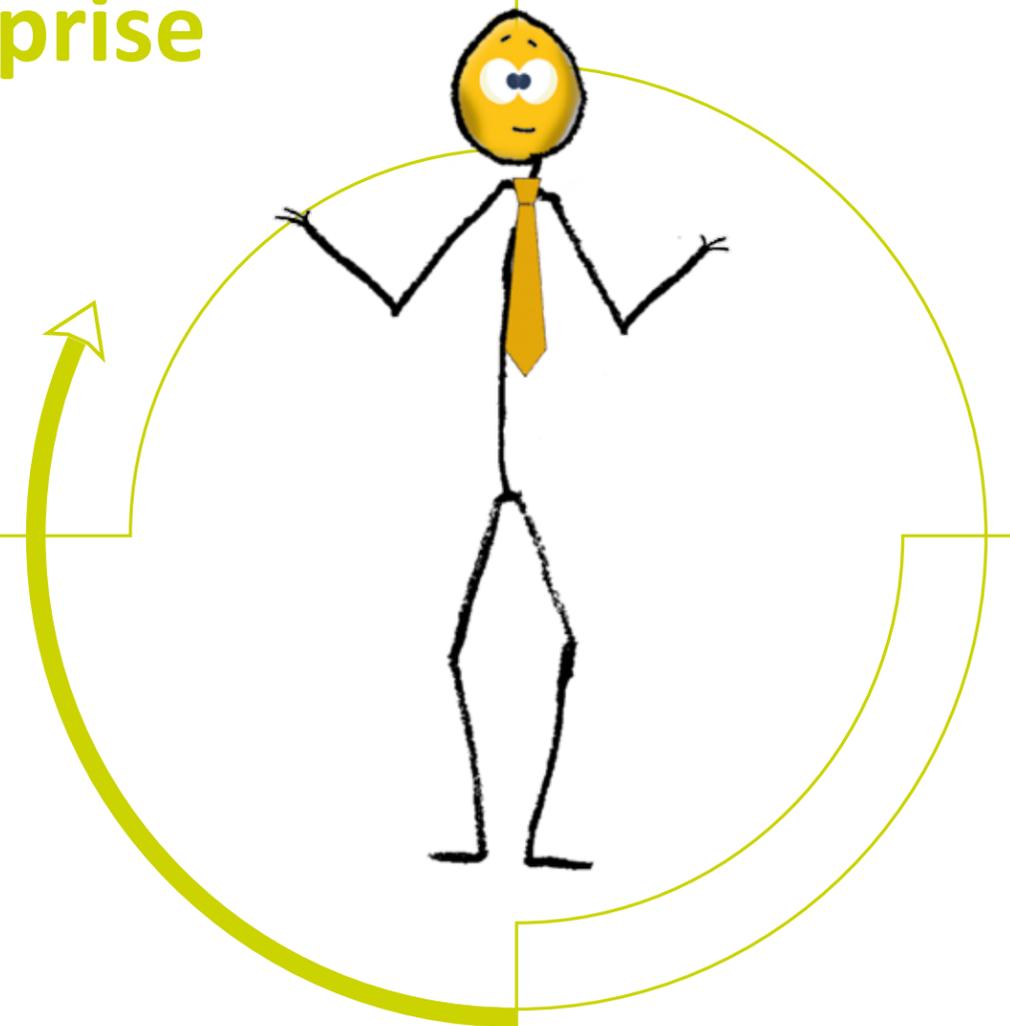
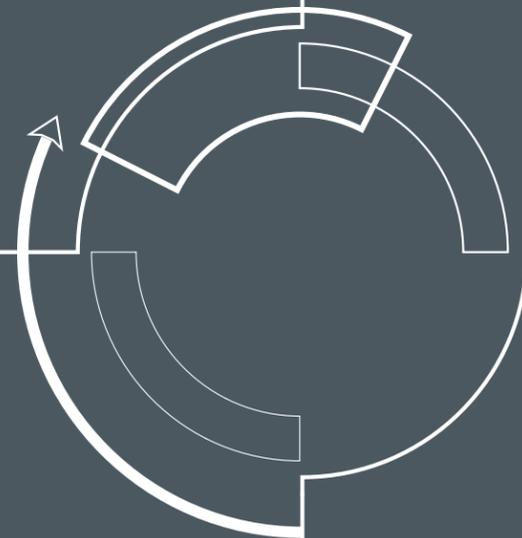
L'entreprise trouve, dans le développement durable, l'occasion de prendre en compte les aspirations de la société et d'affirmer sa volonté de contribuer à l'amélioration du bien être collectif.

Faire du développement durable,
c'est concilier trois objectifs :

- produire des biens ou des services ;
- créer des emplois pour que chacun puisse profiter des fruits de la croissance ;
- protéger l'environnement par la solidarité avec les générations futures.



ANNEXE II : Éléments de doctrine sur la Gouvernance d'Entreprise



Éléments de doctrine sur la Gouvernance d'Entreprise

Dans son acception actuelle, la gouvernance d'entreprise est une démarche managériale apparue dans les pays développés au début des années quatre-vingt dix.

Elle est venue répondre à un certain nombre de dérives constatées dans la gestion de grandes firmes, en particulier celles cotées en bourse.

Il s'agissait précisément de protéger les intérêts des petits porteurs de titres qui, en raison d'une structure très diluée de l'actionariat, n'avaient aucune prise sur les organes de gestion et de contrôle de la société.

La démarche consiste à introduire rigueur et transparence dans la manière dont une entreprise est gérée, administrée et contrôlée, et de procurer, ainsi, à ses propriétaires, notamment minoritaires, une protection ultime de leurs intérêts fondamentaux.

Au fil des ans, le concept s'est étendu aux entreprises non cotées et a débordé les frontières des pays développés, pour s'imposer comme une innovation contemporaine majeure du management des organisations, en tant que discipline universelle.

Au sens de la gouvernance, l'entreprise est abordée comme une entité composée de parties prenantes (stakeholders), c'est-à-dire d'acteurs, qui en plus de ses propriétaires (shareholders) prennent part de manière déterminante aux conditions de son existence et de son devenir.

L'objet de la gouvernance d'entreprise est de définir les relations entre ces parties prenantes.

On distingue les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.



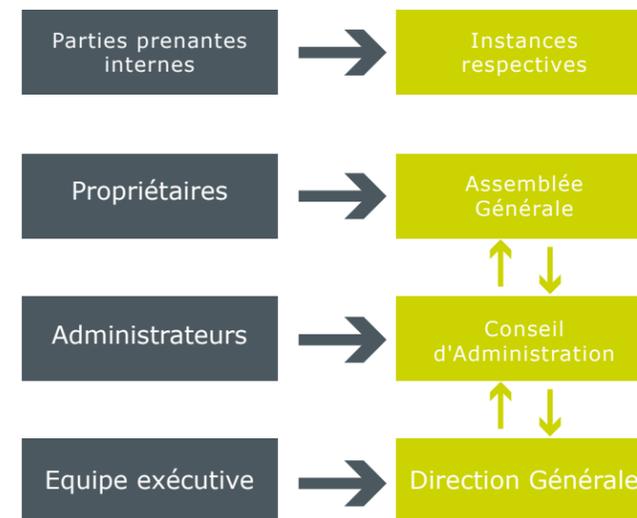
Les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes sont constituées, au sens large par les propriétaires de l'entreprise*, ainsi que par les personnes auxquelles ceux-ci délèguent une partie de leurs droits et prérogatives, en l'occurrence les administrateurs et les managers.

Chacune de ces trois parties prenantes agit dans le strict cadre de l'organe de gestion qui est le sien, conformément aux dispositions réglementaires et statutaires qui régissent l'entreprise, à savoir :

- l'Assemblée Générale qui regroupe les propriétaires, actionnaires ou porteurs de parts ;
- le Conseil d'Administration au sein duquel siègent et délibèrent les administrateurs ;
- la Direction générale occupée par l'équipe exécutive.

Les parties prenantes internes et leurs instances respectives



*Au sens large, les propriétaires peuvent être considérés comme des parties prenantes, alors qu'au sens strict, on préfère maintenir la distinction entre shareholders et stakeholders.



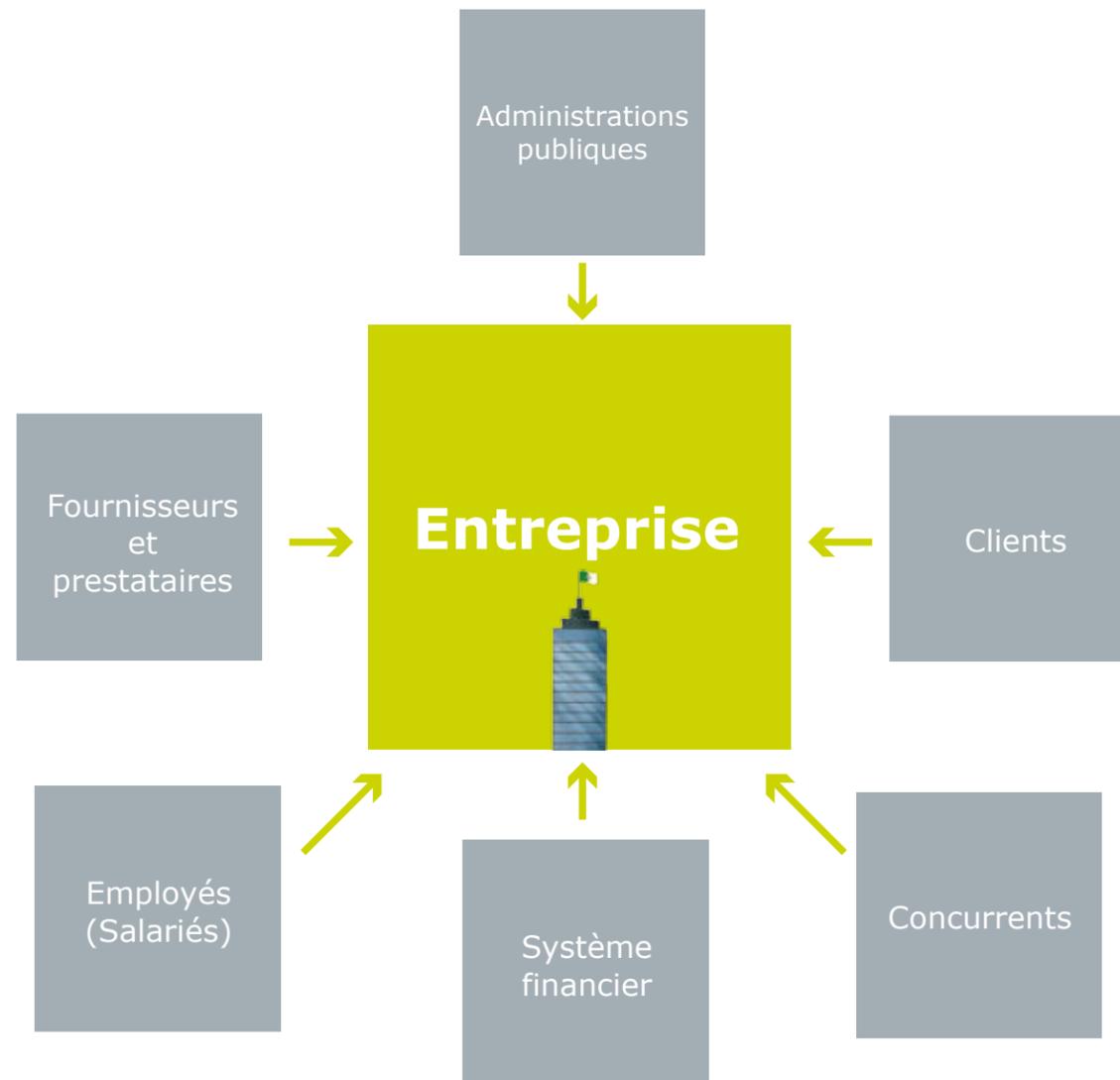
Les parties prenantes externes

L'environnement spécifique de l'entreprise est composé d'acteurs qui, bien qu'externes, sont considérés comme des parties prenantes de l'entreprise, ceci en raison des influences directes et immédiates qu'ils peuvent avoir sur la situation et le devenir de l'entreprise.

On distingue :

- les administrations publiques : en leur qualité de démembrés de l'Etat, elles sont chargées d'exécuter la politique économique et le font à travers l'application de la réglementation. Il en résulte pour les entreprises des droits et avantages divers (mesures de soutien et d'encouragement), mais aussi un certain nombre de devoirs et de contraintes. En cas de manquements, l'entreprise s'expose à des sanctions et poursuites qui peuvent lui être préjudiciables ;
- le système financier dont, en premier lieu, les banques : toute entreprise, en plus de ses fonds propres et des cash flows qu'elle peut dégager, a besoin de ressources financières externes pour soutenir ses activités et assurer son développement. Ces ressources peuvent provenir de différents bailleurs de fonds et investisseurs ;
- les fournisseurs et prestataires : toute entreprise est amenée à s'approvisionner auprès de fournisseurs et à recourir à des prestataires de services. La sélection minutieuse de ces derniers et la qualité des relations avec eux constituent des gisements de productivité en amont de la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- les clients : dans un contexte concurrentiel accru, les clients représentent la première partie prenante de l'entreprise. Leur satisfaction et leur fidélisation sont placées au centre de toutes les activités et érige l'orientation client en principe managérial structurant ;
- les employés : Sauf si une culture d'entreprise de longue tradition les soude à leur employeur, les employés sont considérés comme une partie prenante externe. Ils sont recrutés sur le marché du travail et liés à l'entreprise par un contrat. Loin d'être de simples prestataires exerçant en intra muros, ils doivent être au contraire regardés comme les « premiers clients » que l'entreprise se doit de conquérir car c'est sur eux que repose en grande partie sa capacité à atteindre ses objectifs ;
- les concurrents : la compétition ne se limite pas à se disputer des parts de marché et des segments de clientèle. Elle joue aussi sur le terrain des approvisionnements auprès des fournisseurs et prestataires partagés, sur celui du recrutement pour les compétences clés, techniques ou exécutives et, plus largement, sur l'image auprès des tiers. Mais les relations avec les concurrents sont aussi traversées par des possibilités et obligations de coopération, en qualité de professionnels et de confrères appelés à se concerter sur des préoccupations sectorielles communes, telles la concurrence déloyale, et les questions d'éthique et de déontologie.

L'entreprise et ses parties prenantes externes



Dans l'optique de la gouvernance, les acteurs de l'environnement spécifique de l'entreprise sont explicitement désignés comme parties prenantes à part entière.

Cet environnement n'est plus réduit à une source de facteurs exogènes qui échappe totalement au contrôle de l'entreprise, mais que celle-ci doit subir ou, au mieux assumer.

Il devient un champ d'application du management.

L'entreprise assume pleinement, envers les tiers, ses responsabilités économiques, sociales, citoyennes et s'efforce parallèlement, d'agir sur l'environnement pour le transformer dans un esprit citoyen.

Ceci implique pour l'entreprise un certain nombre de devoirs vis-à-vis des tiers dont ceux de :

- s'acquitter pleinement de ses obligations fiscales et para fiscales, de façon à apporter leur pleine contribution à des services publics de qualité, à une cohésion sociale sans faille et à un bien être collectif croissant ;
- veiller au bien être, à la sécurité et à la promotion sociale et professionnelle de ses employés ;
- œuvrer à la préservation et au développement à long terme de l'environnement dans son sens le plus étendu et contribuer, dans le cadre d'actions de sponsoring et de mécénat, à éviter toute fracture écologique, sociale, culturelle...

La gouvernance d'entreprise dépasse la course au profit à court terme qu'elle considère comme une approche à la fois limitée et erronée.

Limitée, car toute entreprise aspire dès sa création à se projeter dans l'avenir.

Erronée, car il n'y a rien de plus profitable et durable, dans les relations avec le reste de la société, qu'une attitude gagnant-gagnant constante et structurée.

Au total, l'entreprise est un système ouvert sur plusieurs parties prenantes internes et externes.

Les relations entre celles-ci et celles-là sont assurées formellement et au quotidien par l'équipe exécutive, dans les limites des délégations de pouvoirs qui lui sont accordées par le Conseil d'Administration.

Les autres parties prenantes internes de l'entreprise n'interagissent avec les parties prenantes externes que de manière ponctuelle et toujours informelle.

3

Les thématiques pointées par la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est classiquement focalisée sur quatre thématiques principales reprises de manière synthétique dans le tableau suivant :

Les quatre thématiques principales pointées par la gouvernance d'entreprises

Relations entre les parties prenantes	véracité des résultats obtenus par l'entreprise	situations de transmission et de succession	articulation stratégie/intérêts de l'entreprise
De quelle façon organiser les relations formelles entre, d'une part les parties prenantes internes de l'entreprise et, d'autre part, entre celles-ci et les parties prenantes qui lui sont externes ?	Quelles méthodes de reporting et de surveillance des résultats mettre en place et quelles modalités de contrôle instaurer pour faire respecter scrupuleusement ces méthodes de surveillance ?	Comment éviter que l'entreprise soit perturbée ou déstabilisée par des situations de transmission de titres ou de succession à sa tête?	Les objectifs stratégiques fixés pour l'entreprise et les moyens mobilisés pour les atteindre sont-ils totalement conformes et compatibles avec les intérêts bien compris des propriétaires?

Ces questions renvoient à des domaines très différents mais sont reliées par le même souci ; injecter dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise les conditions endogènes qui vont lui permettre de :

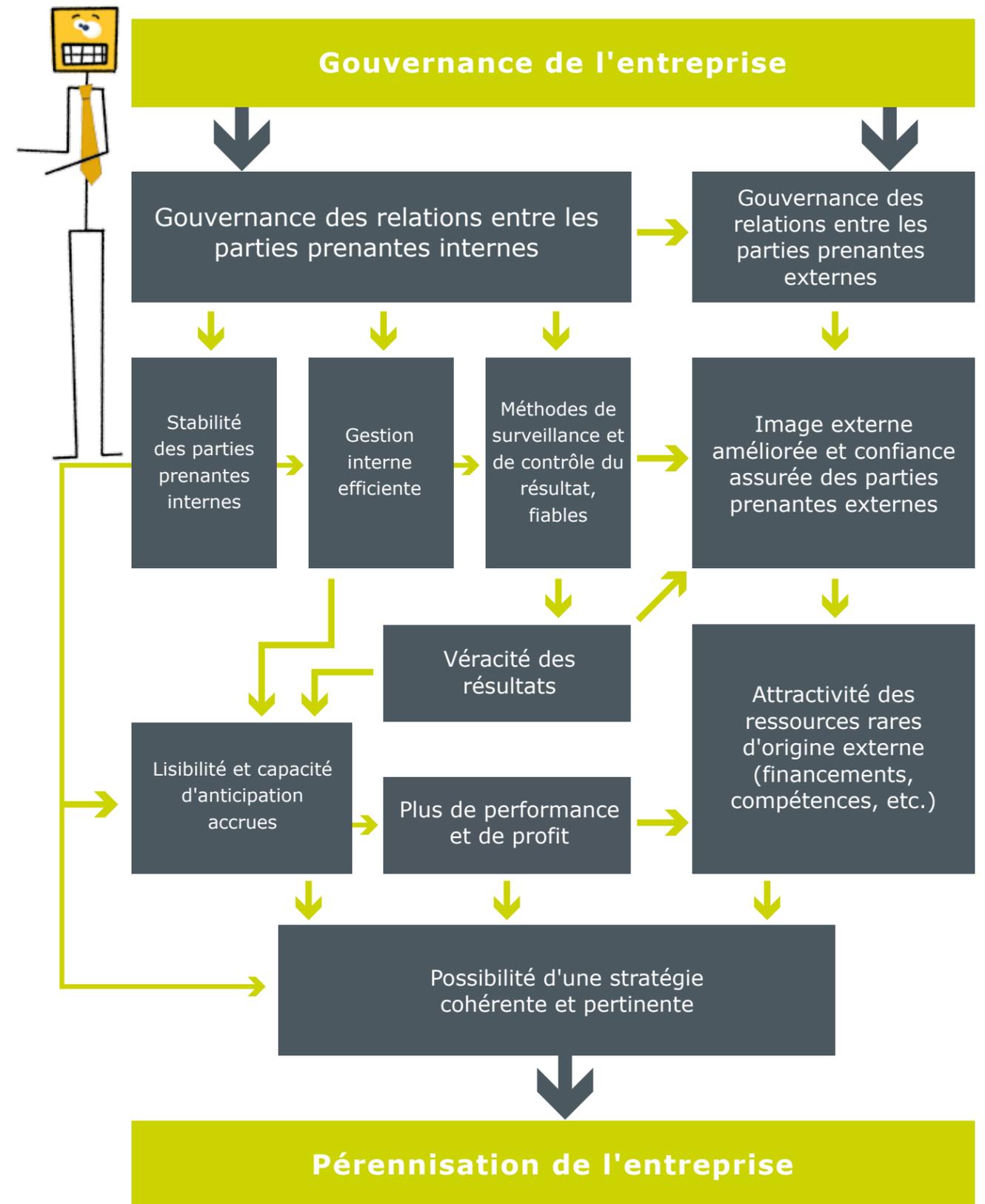
- se prémunir au maximum contre des risques de déstabilisation et de dérive de quelque origine que ce soit ;
- accéder aux ressources rares nécessaires à sa compétitivité et les mettre en œuvre judicieusement.

Plus précisément, la gouvernance d'entreprise renforce la pérennisation de celle-ci en lui procurant :

- plus de performance et de profit, donc une capacité financière confortée ;
- une meilleure lisibilité, donc une capacité d'anticipation accrue ;
- une image empreinte de confiance et de fiabilité auprès des parties prenantes externes ;
- une attractivité accrue des ressources rares d'origine externe, dont les financements.

Le schéma ci-contre illustre comment la gouvernance d'entreprise est totalement au service de sa pérennisation et, qu'inversement, une entreprise ne peut garantir sa pérennité qu'en intégrant une démarche de gouvernance.

Gouvernance et processus de pérennisation d'entreprise



A la lumière de ce schéma, il apparaît clairement que la gouvernance d'entreprise présente l'avantage de produire, simultanément et de manière assez subtile, plusieurs impacts positifs pour l'entreprise :

- assurer la transparence et la sincérité des comptes et, plus largement, la véracité des informations à caractère financier, économique et social qu'elle diffuse ;
- offrir une meilleure lisibilité de sa réalité, de ses performances et de sa stratégie aux propriétaires et autres pourvoyeurs de ressources rares ;
- attirer, par une image rassurante, les ressources rares externes dont elles ont besoin, notamment les capitaux, les partenariats, les compétences ;
- clarifier ses systèmes de prise de décision et l'assurer d'une utilisation des ressources rares avec une efficacité maximale et un risque managérial minimal ;
- améliorer son image et ses relations avec les tiers (clients et fournisseurs, administration fiscale et autres) ;
- mettre sa pérennité et son développement à l'abri de toute turbulence interne.

4

Les principes de base de la gouvernance

Les principes de base sur lesquels repose la démarche de gouvernance d'entreprise sont au nombre de quatre :

l'équité : les droits et les devoirs des parties prenantes ainsi que les privilèges et les obligations qui y sont attachés doivent être répartis de manière équitable (fairness)

la transparence : ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent doivent être claires et explicites pour tous (transparency)

la responsabilité : les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés (responsibility)

imputabilité : chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée (accountability)
Ces quatre principes universels ont valeur de normes totalement solidaires, c'est-à-dire qu'ils sont applicables ensemble et de manière interdépendante.

Ils ne sont pas optionnels, ne peuvent être isolés les uns des autres et forment une sorte de « carré magique » qui, de la bonne gouvernance, fait une option gagnante en toutes circonstances.

En d'autres termes, la répartition des responsabilités (responsibility) et leur supervision (accountability), doivent s'effectuer de manière équitable et transparente.

De plus, les règles de l'équité et de la transparence doivent, elles-mêmes, obéir à une affectation des responsabilités et à leur supervision.

C'est dire que la gouvernance d'entreprise est un tout.

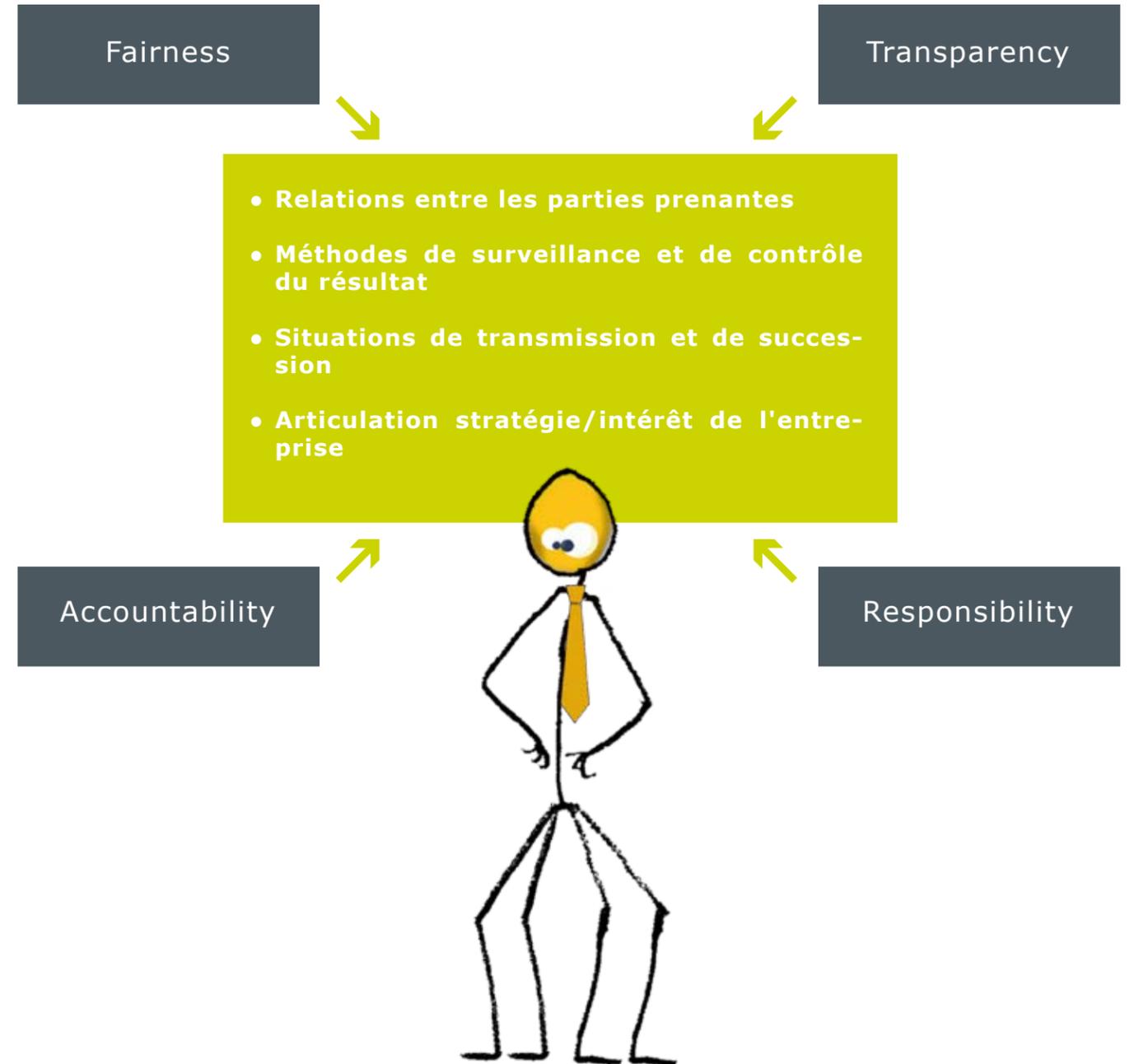
Même si ces quatre principes fonctionnent de manière différenciée selon la question abordée, il n'empêche qu'ils sont tous présents et s'enchevêtrent obligatoirement.

En matière de méthodes de surveillance et de contrôle du résultat, c'est le principe de la transparence dans la manière dont les responsabilités sont réparties et contrôlées qui comptera le plus.

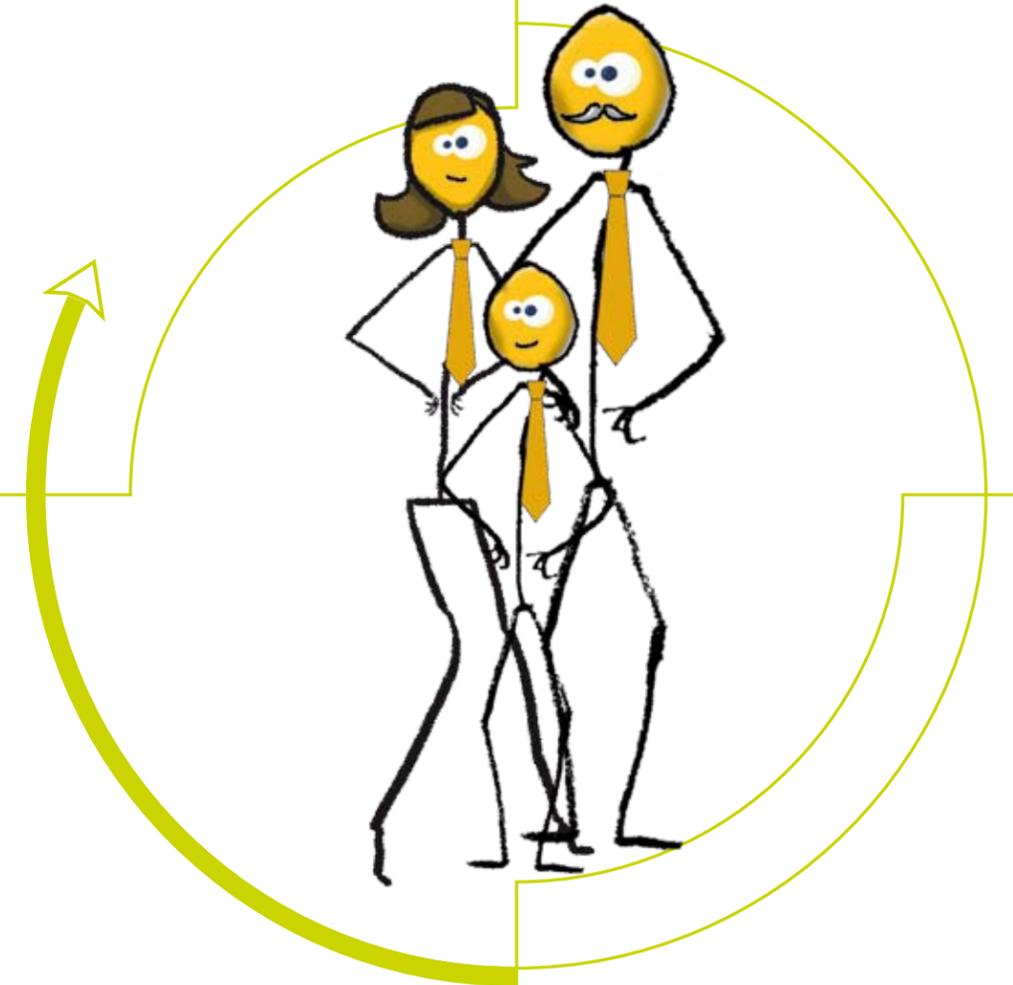
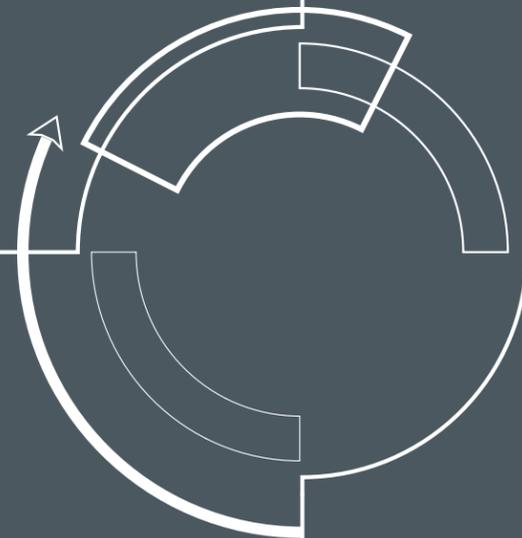
En revanche, le principe d'équité reprend sa primauté, dès lors qu'il s'agit d'organiser les relations entre les parties prenantes internes et de répartir les responsabilités entre elles.

L'approche des questions touchant à la transmission de propriété et à la succession sera fortement soumise à la nécessité de respecter la responsabilité définie des uns par rapport aux autres (accountability), et ainsi de suite...

Les quatre principes de base de la gouvernance



ANNEXE III : La gouvernance dans l'entreprise familiale



La gouvernance dans l'entreprise familiale

Stade de développement de l'entreprise familiale

Phase de création : Le fondateur

Le partenariat fraternel

La dynastie familiale (confédération de cousins)

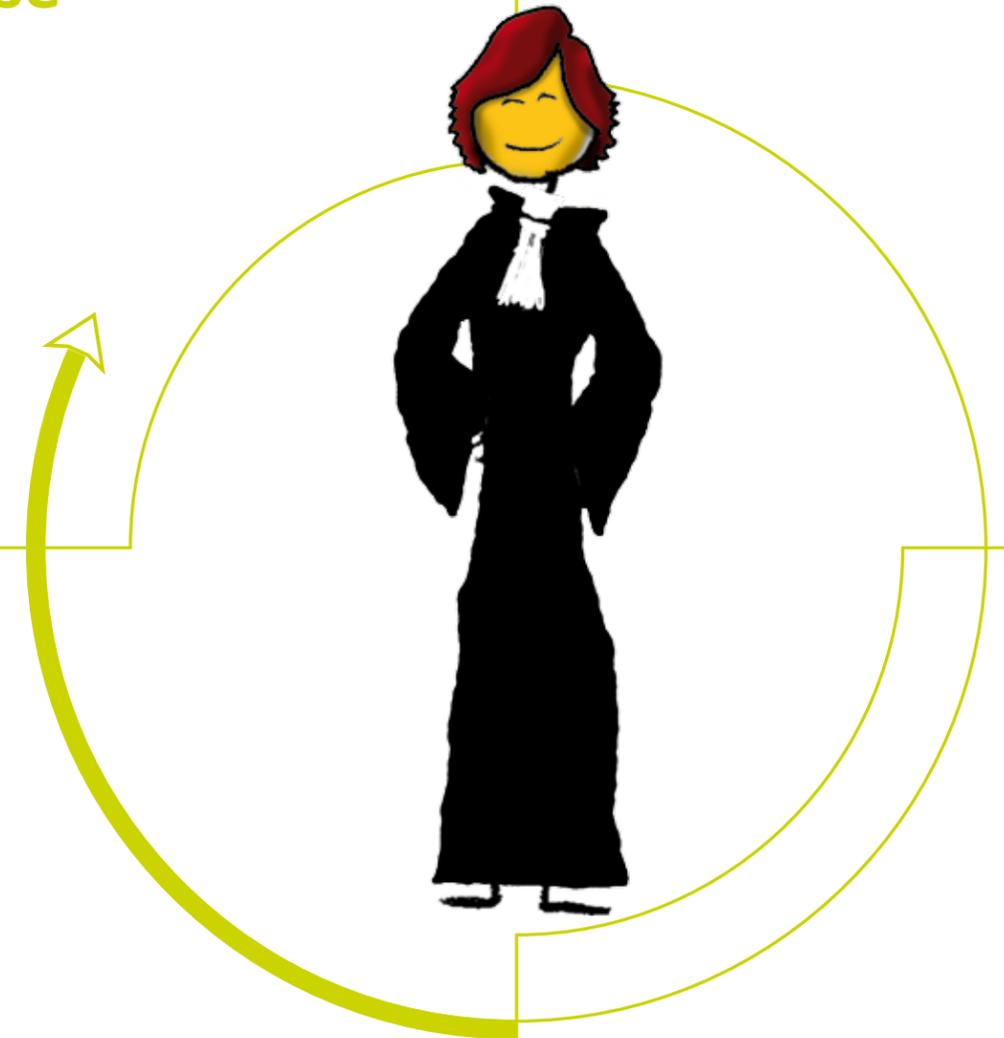
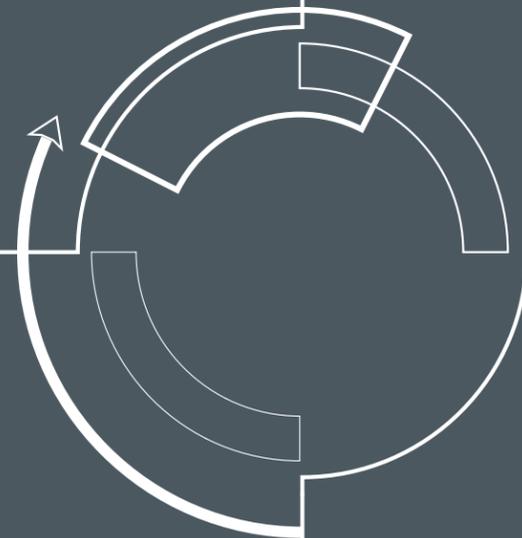
L'entreprise est centrée autour de son fondateur.	Les frères ou les enfants du fondateur prennent plus de responsabilités dans l'entreprise ; entreprise familiale de deuxième génération.	Les cousins prennent le relais. Ce sont les enfants des enfants ; entreprise familiale de troisième génération.
Absence de distinction entre patrimoine personnel/familial et bien social.	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de distinction entre patrimoine familial et bien social ; • Difficulté de distinction entre trésorerie d'entreprise et dividendes/ salaires des actionnaires employés dans l'entreprise ; • Difficultés de régulariser le transfert des actifs non inscrits au bilan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de distinction entre patrimoine familial et bien social ; • Difficulté de distinction entre trésorerie d'entreprise et dividendes/ salaires des actionnaires employés dans l'entreprise ; • Difficultés de régulariser le transfert des actifs non inscrits au bilan.
Centralisation de la décision.	Eclatement de la décision/ confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.	Eclatement de la décision/ confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.
Absence de transparence de gestion.	L'opacité de gestion est plus difficile à gérer.	L'opacité de gestion est plus difficile à gérer.
Recours limité mais effectif à la consultation et l'expertise externe.	Conflits fréquents avec l'expertise externe.	L'expertise externe et le recrutement de compétences deviennent indispensables.
La relation avec les parties prenantes est basée sur la relation personnelle du fondateur.	Difficultés croissantes avec les parties prenantes externes.	Difficultés croissantes avec les parties prenantes externes.
Entrée dans le capital d'acteurs externes plus facile mais non critique.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.

Caractéristiques de gouvernance

<ul style="list-style-type: none"> • Faibles problèmes de gouvernance, principalement la Prévision de la succession ; • Forts problèmes de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de répartition de fonctions entre héritiers ; • Institution et fonctionnement des organes sociaux et de gérance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de consensus familial sur la vision d'entreprise ; • Emploi des membres de la famille directement ou indirectement actionnaires et distinction des fonctions (actionnaire/exécutif/salarié) ; • Droits des actionnaires ; • Liquidité des actions (souhait de certains membres de la famille de se désengager) • Gestion des conflits ; • Choix et rôle des compétences externes.
<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser le recours à l'expertise et le conseil externe en matière stratégique et opérationnelle ; • Formaliser la relation avec les parties prenantes ; • Séparer clairement le patrimoine personnel du patrimoine d'entreprise ; • Recourir à des compétences externes à la famille en matière de gestion ; • Préparer la relève au sein ou en dehors de la famille. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les instances de direction et de contrôle ; • Créer des instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ; • Définir la vision de l'entreprise ; • Clarifier la distinction membre de la famille/actionnaire/gestionnaire/salarié ; • Formaliser les procédures de gestion ; • Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ; • Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ; • Formaliser les procédures et règles de contrôle interne et d'audit indépendant ; • Définir les règles de diffusion de l'information en interne et en externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à niveau le statut juridique de l'entreprise ; • Formaliser les instances de direction et de contrôle ; • Créer des instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ; • Définir la vision de l'entreprise ; • Clarifier la distinction membre de la famille/actionnaire/gestionnaire/salarié ; • Formaliser les procédures de gestion ; • Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ; • Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ; • Assainir le patrimoine de l'entreprise ; • Formaliser les procédures et règles de contrôle interne et d'audit indépendant.
<ul style="list-style-type: none"> • Consultants externes ; • Directeurs : conseil de direction ; • Document de stratégie ; • Business plan à diffuser ; • Rapport de gestion à diffuser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale ; • Conseil d'administration ; • Conseil de direction ; • Conseil familial (concertation interne de la famille) ; • Pacte ou charte familiale (vision de la famille) ; • Règles de rémunération ; • Manuel de procédures ; • Commissaire aux comptes ; • Définition des postes clés ou un recrutement externe s'impose ; • Document de stratégie ; • Business plan ; • Rapport de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée Générale ; • Conseil d'Administration ; • Conseil de Direction ; • Conseil familial (concertation interne de la famille) ; • Pacte ou charte familiale (vision de la famille) ; • Règles de rémunération ; • Manuel de procédures ; • Commissaire aux comptes ; • Définition des postes clés ou un recrutement externe s'impose ; • Document de stratégie ; • Business plan ; • Rapport de gestion.

Instruments de gouvernance

ANNEXE IV :
Check list d'auto
évaluation des pratiques
de gouvernance
d'entreprise



Évaluez vous-même vos pratiques de gouvernance et identifiez vos pistes de progrès. Cette check list est strictement personnelle. Cochez la case qui correspond à la réalité de votre entreprise.

A - Droits et devoirs des actionnaires

Assemblée générale et gouvernance d'entreprise	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
La vision et la stratégie de l'entreprise sont discutées en Assemblée Générale.			
Les objectifs chiffrés sont soumis à l'AG sous forme de business plan annuel ou pluriannuel.			
Les prérogatives légales de l'Assemblée Générale, sous ses différentes formes (AGO/ AGEX /AG MIXTE), sont respectées.			
Dans une société familiale, une forme de Conseil Familial existe, sans préjudice pour les actionnaires non familiaux.			
Les actionnaires sont liés par un pacte reprenant les accords non prévus, au préalable, par la loi et/ou les statuts.			
Les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile aux actionnaires.			
Les points de l'ordre du jour sont documentés, au préalable.			
Les actionnaires disposent du droit effectif d'inscrire des points à l'ordre du jour.			
Les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires au comptes, et aux autres expertises.			
Les actionnaires disposent en temps utile des choix stratégiques et informations pouvant affecter la distribution des dividendes.			
Les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes (politique explicite de distribution).			
Il n'existe pas de mesures écrites ou non écrites limitant les droits des actionnaires minoritaires.			
Les résolutions d'AG sont transmises, dans les délais conventionnels, aux actionnaires.			

B - Administration de la société

Pratiques de gouvernance et Conseil d'Administration	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
La société dispose d'un Conseil d'Administration ou d'un équivalent (pour les SARL, EURL ou autres).			
Les prérogatives du Conseil d'Administration sont définies dans les statuts ou dans un document équivalent.			
Les tâches et responsabilités sont réparties au sein du conseil.			
Le CA dispose des prérogatives de contrôle de la Direction Exécutive.			
Le fonctionnement du CA est défini dans un document interne de type règlement ou procédure.			
Le CA accède à toute information nécessaire à son fonctionnement.			
La composition du CA reflète la composition de l'AG.			
La composition du CA répond à un principe de compétence.			
Le CA se compose, aussi, d'administrateurs externes.			
Le CA ou la structure équivalente recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).			
La rémunération des administrateurs est transparente et nettement définie.			
La rémunération des administrateurs est distincte des rémunérations liées à leurs autres statuts éventuels (actionnaire et/ou salarié).			
Les indemnités perçues par les administrateurs sont nettement encadrées et contrôlées de manière à ne pas constituer une rémunération occulte.			

C - Direction Exécutive

Comité Directeur / Conseil de Direction	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
Les fonctions de direction sont nettement identifiées dans l'entreprise.			
Les postes de direction sont identifiés et attribués.			
La nomination aux postes de direction obéit au critère de compétence.			
L'entreprise recourt au recrutement de managers externes à l'actionnariat ou au noyau familial.			
Les prérogatives de la direction sont précisées et admises par les directeurs.			
La direction de l'entreprise est formalisée par un Conseil/ Comité de Direction.			
Le fonctionnement du Conseil de Direction est défini par un règlement ou une procédure.			
La rémunération des membres de la direction répond à des critères préalablement convenus.			
Les modalités de révocation des membres de la direction sont préalablement définies.			
La direction recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).			
La gestion de l'entreprise est formalisée par des procédures conformes aux standards internationaux.			
Les relations avec le CA sont formalisées et codifiées.			

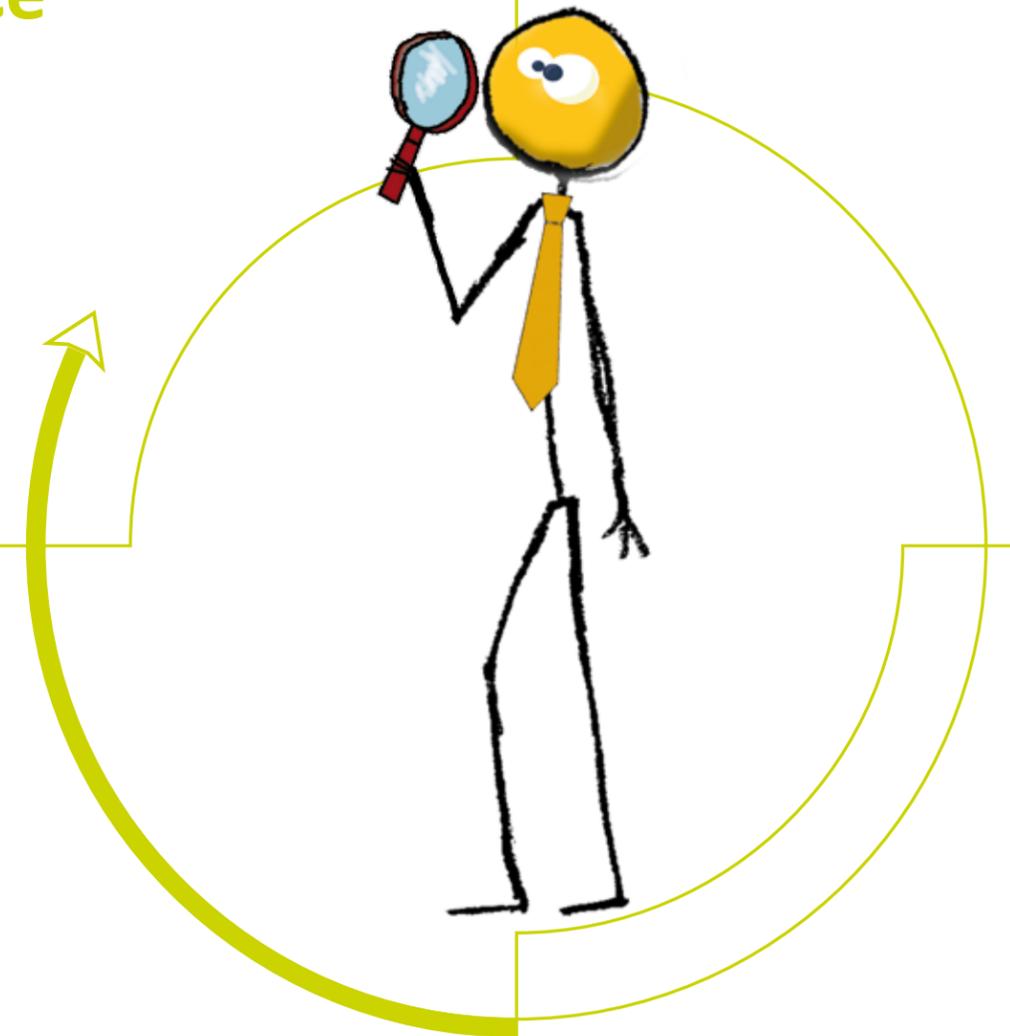
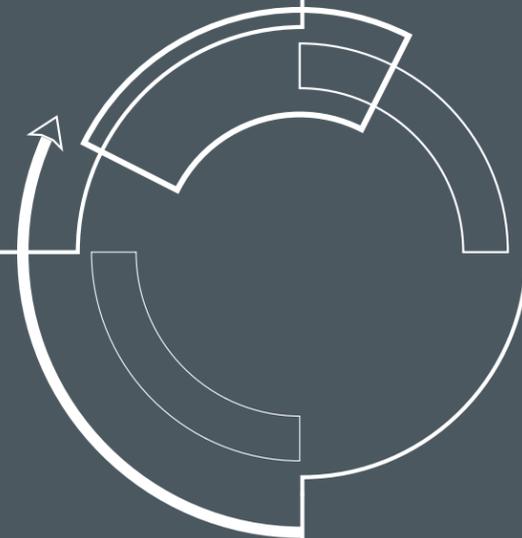
D - Relation avec les parties prenantes externes

Pratiques de gouvernance et relations avec les parties prenantes externes	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
L'entreprise adopte une politique de transparence fiscale.			
L'entreprise s'assure de divulguer les informations légales en qualité et en temps requis.			
L'entreprise informe, en temps utile, les parties prenantes, des questions qui les concernent.			
L'entreprise dispose de supports d'information adéquats (sa vision, ses projets, ses résultats, ses besoins), en direction des différentes parties prenantes, en plus des documents et supports légaux. Et en particulier, en direction : - de la banque et des partenaires financiers ; - des clients ; - des fournisseurs ; - du personnel.			
L'entreprise se conforme à la législation sociale et à celle régissant les relations de travail.			
L'entreprise adopte une politique de ressources humaines assurant son développement à long terme.			
L'entreprise adopte une politique d'entreprise citoyenne et assume une responsabilité écologique, sociale et éthique.			

E - Transmission de l'entreprise

Pratiques de gouvernance en rapport avec la transmission de l'entreprise	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
<p>Les successeurs potentiels dans l'entreprise sont identifiés et préparés à cette fin.</p>			
<p>Les sources potentielles de conflits ou de contentieux à la succession sont identifiées. Les mesures adéquates pour y remédier sont prises.</p>			
<p>Une attention particulière est apportée aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identification des responsabilités au sein de l'entreprise ; - situation patrimoniale de l'entreprise ; - créances ; - dettes ; - structure effective et prévisionnelle de l'actionnariat. 			
<p>La transmission hors héritiers (le cas échéant) est préparée. On procède dans ce cadre, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au recrutement et à l'intégration de managers externes en vue de management Buy Out (MBO) ; - à l'intégration d'actionnaires externes ; - à l'évaluation de l'entreprise. 			

ANNEXE V :
Vision panoramique des
sociétés algériennes
selon le code de
commerce



Les Sociétés algériennes se constituent comme suit en deux rangs :

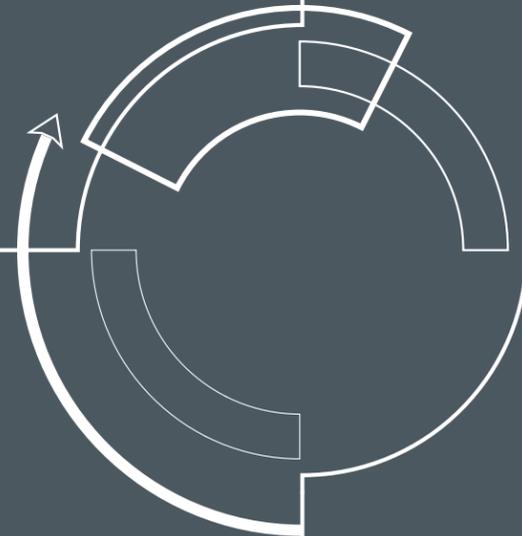
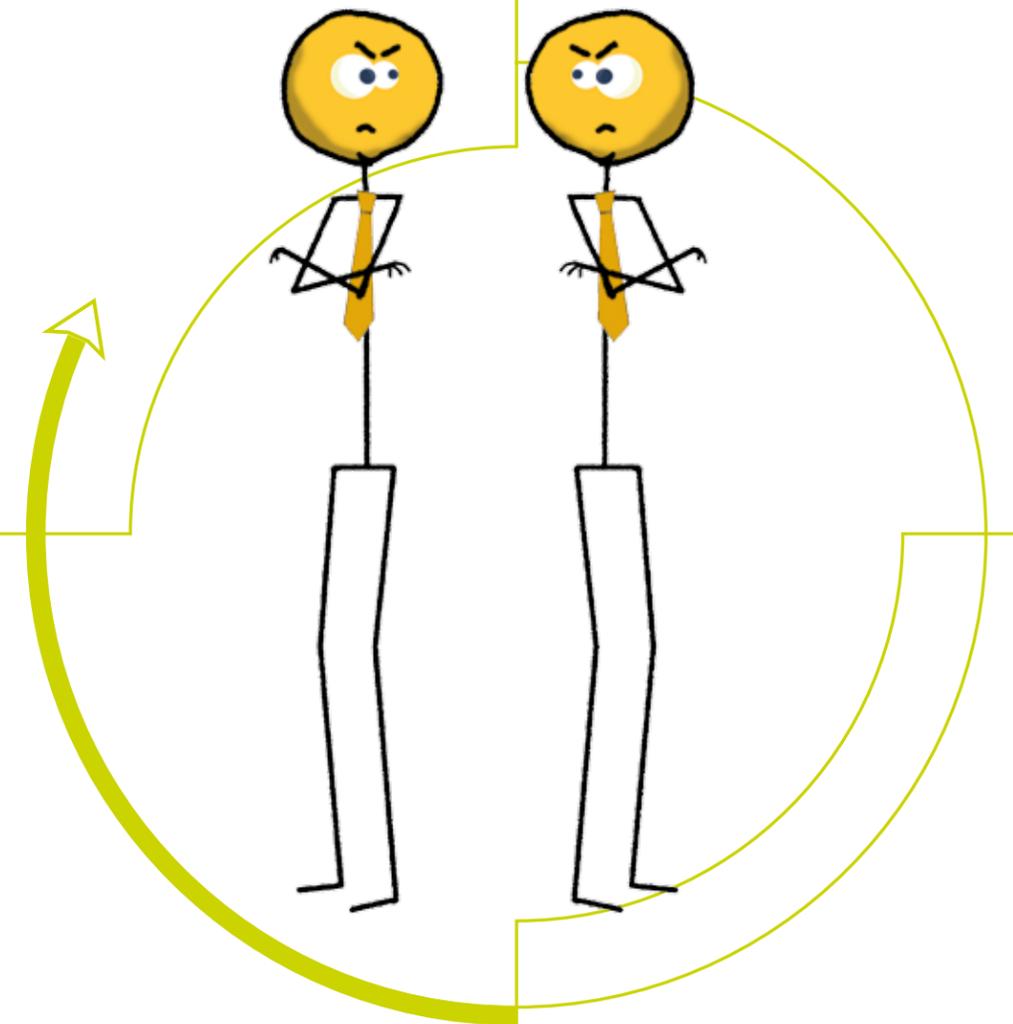
- 1- Les Sociétés de personnes : Société en Nom Collectif (SNC), Société en Commandite Simple (SCS), Société en Participation (SP),
- 2- Les Sociétés de capitaux : Société ou Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (SARL\EURL), Société en commandite par actions (SCA), Sté Par Actions (SPA).

M = Million

	Sociétés de personnes			Sociétés de capitaux		
	SNC	SCS	S en P	SARL/ EURL	SCA	SPA
Nombre minimal d'actionnaires/associés	1 associé au moins	1 commandité+ 1 commanditaire au moins	2 personnes physiques au moins	SARL 2 à 20 EURL 1 associé	7 associés au moins	7 associés au moins
Nature des actionnaires/associés	Personnes physiques		Personnes physiques ou morales	Personnes physiques ou morales		
Capital social minimal requis	pas de capital social requis	Pas de capital social requis	Non applicable La société ne dispose pas de la personne morale	A partir de 100 000 DA	A partir de 5 MDA	Appel Public à l'Épargne : 5 MDA Sans appel public à l'épargne : 1 MDA
Nature des apports	Numéraire / nature	Numéraire / nature	Numéraire / nature	Numéraire / nature	Numéraire / nature	Numéraire / nature
Qualité de commerçant des associés/actionnaires	Les apports en industrie ne sont pas permis					
Publicité légale	oui	oui	oui	Non	Non	Non
Cession de parts sociales	oui	oui	Non	oui	oui	oui
	Nécessite le consentement de tous les associés		Non applicable	Libre par voie de succession et entre conjoint et ascendant La cession à des tiers étrangers à la société nécessite l'accord de la majorité représentant les trois quarts du capital social L'action est un titre négociable		

Gérance/administration	La gérance appartient à tous les associés sauf stipulation des statuts	Non applicable	Gérance par une ou plusieurs personnes physiques désignées parmi les associés ou en dehors	Conseil d'Administration ou directeur + conseil de surveillance
Décisions	Conditions fixées par statut		Prises en assemblée	
Responsabilité Civile, Pénale, Fiscale	oui	Responsabilité personnelle distincte de chaque associé	oui	oui
Responsabilité envers la dette sociale	Indéfinie et solidaire	Limitée aux apports Commanditaire Indéfinie et solidaire pour les commandités	Limitée aux apports	Limitée aux apports Commanditaire Indéfinie et solidaire pour les commandités
Commissaire aux comptes	Obligatoire pour toutes les formes de société			
Fin de la société	Décès d'1 associé	La Sté continue malgré le décès d'un commanditaire	Assemblée Générale Extraordinaire	

ANNEXE VI : Les conflits d'intérêts dans les sociétés



Qu'il s'agisse de conflits d'intérêts sociaux, individuels, collectifs ou globaux, tous les participants à la gestion de la société sont concernés; dirigeants sociaux, associés, analystes financiers, commissaires aux comptes, élus locaux. Sans oublier les personnes qui sont liées à celles-là par un lien familial puisque les conflits d'intérêts peuvent être indirects. Autre difficulté, le traitement de ces conflits.

Le droit propose une gamme variée et hétérogène de solutions pour y remédier : de la prévention par l'information à la sanction pénale, des abstentions, interdictions ou incompatibilités en tout genre.

En droit des sociétés, il n'y a pas de situations conflictuelles qui ne puissent trouver réponse, le problème résidant dans la durée pour l'élaboration de celle-ci et les conséquences sur une organisation qui doit continuer de fonctionner au risque de voir la société paralysée.

Le plus souvent les incidents de fonctionnement interne déplorés dans les sociétés de capitaux* ou de personnes** ont leur origine dans un conflit plus ou moins aigu entre actionnaires, d'autant plus lorsqu'ils sont issus de la même famille.

Il n'y a qu'à observer les antagonismes entre deux groupes*** qui paralysent toute décision.

Tel est notamment le cas de l'actionnaire qui, disposant d'une minorité de blocage en Assemblée Générale Extraordinaire, refuse toute modification statutaire afin de permettre de reconstituer le Conseil d'Administration ; tel est encore le cas des dirigeants qui refusent toute distribution de dividendes pendant de très nombreuses années.

Dès lors, la société est à la merci de n'importe quel actionnaire souhaitant privilégier ses intérêts personnels au dépend des intérêts du groupe.

D'où la nécessité de poser le cadre de l'identification et la prévention juridique des conflits dans les sociétés ainsi que celle de leur résolution.



1 Identification et prévention juridique des conflits dans les sociétés

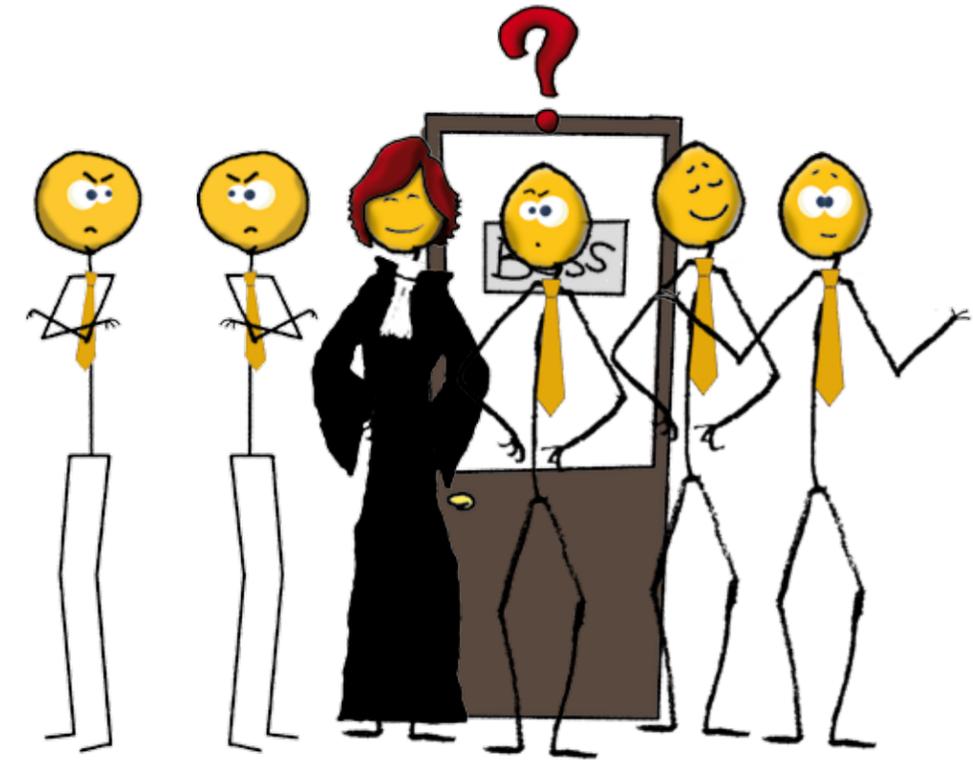
Les dispositions préventives participent à l'encadrement juridique des conflits entre actionnaires car le fonctionnement des sociétés est dominé par la règle de la majorité dans les organes de gestion et les organes délibérants.

Les droits individuels dans les sociétés comme source potentielle de conflits

Parmi ces droits susceptibles de générer des conflits, nous comptons les droits sociaux et les droits financiers.

Les droits sociaux

Les droits sociaux concourent à permettre à tout actionnaire de jouir d'une multitude de droits comme celui de faire partie de la société ; celui d'être désigné aux décisions collectives ; celui fondamental de participer à toutes les Assemblées Générales, sans considération du nombre d'actions détenus ; celui encore de participer aux décisions collectives tel qu'il est prévu par les règles du droit commun, l'usage de ces droits ne doit pas être abusif.



Les droits financiers

Cette catégorie de droits financiers inclut différents droits de l'actionnaire dont celui d'obtenir des bénéfices* (décision à l'unanimité), celui de négocier des actions, mais également le droit de souscription au capital, nous pouvons également ajouter le droit au remboursement de la valeur nominale des actions et au bénéfice de liquidation et celui d'ester en justice.

L'organisation des Assemblées : source de blocage potentielle

La tenue des Assemblées n'obéit pas à un schéma unique, celle-ci pouvant revêtir des formes diverses et un mode de fonctionnement tout autant diversifié ouvrant toutes possibilités de conflits, notamment à l'occasion de la convocation des actionnaires.

les solutions prétorienne au règlement des conflits dans les sociétés

La situation qui permet le mieux d'appréhender les conflits dans les entreprises est celle des actionnaires qui bloquent toute décision en Assemblées, car le fonctionnement des sociétés est dominé par la règle de la majorité dans les organes de gestion et les organes délibérants qui plus est, tout associé a des droits individuels sociaux**, financiers*** et politiques du seul fait de détention d'actions.

L'usage abusif de ces droits étant susceptible de générer des sources de conflits qu'il convient d'anticiper à défaut de circonscrire par des mesures appropriées.

De l'exposition de ces quelques situations de faits et de droit, il ne faut pas automatiquement envisager la ques-

*Sociétés en noms collectifs, société en commandite simple, société en participation.

**Sociétés à responsabilité limitée –entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, sociétés par actions, sociétés en commandite par actions.

***Les groupements sont régis des articles 796-799 bis 4 du C.C.A.

*Article 715 bis 42 du C.C.A. dispose que « Les actions ordinaires [...] ouvre droit à la perception de dividendes lorsque l'assemblée générale a décidée de la répartition de tout ou partie des bénéfices nets réalisés ».

**Les droits sociaux concourent à permettre à tout actionnaire de jouir d'une multitude de droits comme celui de faire partie de la société grâce ; celui d'être désigné aux décisions collectives ; celui fondamental de participer à toutes les assemblées générales, sans considération du nombre d'actions détenus ; celui encore de participer aux décisions collectives tel qu'il est prévu par les règles du droit commun, ces droits disparaissant logiquement avec la fin de celle-ci.

***Cette catégorie de droits financiers inclut différents droits de l'actionnaire dont celui d'obtenir des bénéfices (décision à l'unanimité), celui de négocier des actions, mais également le droit de souscription au capital, nous pouvons également ajouter le droit au remboursement de la valeur nominale des actions et au bénéfice de liquidation et celui d'ester en justice.

tion du conflit sous le seul angle de la résolution judiciaire. Bien que le juge demeure encore le plus apte à les régler par des mesures telles que la désignation d'un administrateur provisoire* ou essayer de prononcer un abus de majorité** ou de minorité***.

Il pourrait encore, de manière novatrice, exceptionnelle et radicale, prononcer la dissolution de la société sur la base de motifs fondés et justifiés.

2

La résolution des conflits dans les sociétés

C'est en amont que la résolution des conflits dans les sociétés peut se concevoir, elle trouve notamment écho dans des moyens conventionnels existants ayant fait leurs preuves ou encore dans des moyens nouveaux qui ne demandent qu'à être perfectionnés.

Les moyens existants : parmi ceux-ci on peut citer les **pactes d'actionnaires** dont la vocation est de chercher à anticiper les imprévus et régler le contrôle de la conduite des affaires et de la composition de leur société.

Ces pactes d'actionnaires permettent notamment d'atteindre des résultats déterminés comme la mise en place des conventions de vote et de cessibilité de titres.

Les conventions de vote ont une portée plus ou moins large, selon le but recherché. Ce but peut coïncider avec l'engagement ponctuel de concertation avant le vote à l'une ou l'autre Assemblée Générale jusqu'à des obligations plus larges, telles que l'obligation de souscrire à une augmentation du capital**** ou le recours à des mécanis-

Pour autant, l'assimilation et l'acceptation de la bonne gouvernance postulent les modes de résolutions par d'autres voix comme la médiation ou l'arbitrage.

Ces techniques visant à soumettre un conflit à une personnalité extérieure à la société (ou aux sociétés) sans donner une résonance judiciaire aux différends entre les associés de la société.

La rapidité de la solution (en droit ou en équité) est aussi recherchée par les demandeurs.

mes qui affectent, aménagent ou infléchissent les principes de fonctionnement de la société, tels que les clauses de représentation proportionnelle des administrateurs ou celles qui offrent un moyen par lequel la révocabilité des administrateurs devient plus aisée car prévue par un pacte.

Une opinion traditionnelle considère que la convention est une « res inter alios acta », selon laquelle ce qui a été conclu entre certaines personnes ne profite ni ne nuit aux tiers.

En d'autres termes, tierce à la convention, la société ne doit pas voir son fonctionnement affecté par le vote pris par un actionnaire qui a violé son obligation de vote.

Les conventions restrictives de cessibilité, quant à elles, sont licites qu'elles soient contenues dans les statuts, dans les actes authentiques, voire dans toute autre convention.

Cependant le tribunal peut être amené à prononcer une sanction lorsque la clause est contraire à la loi.

Ces clauses pourront être stipulées, soit au moment de la constitution de la société, soit en cours d'existence.

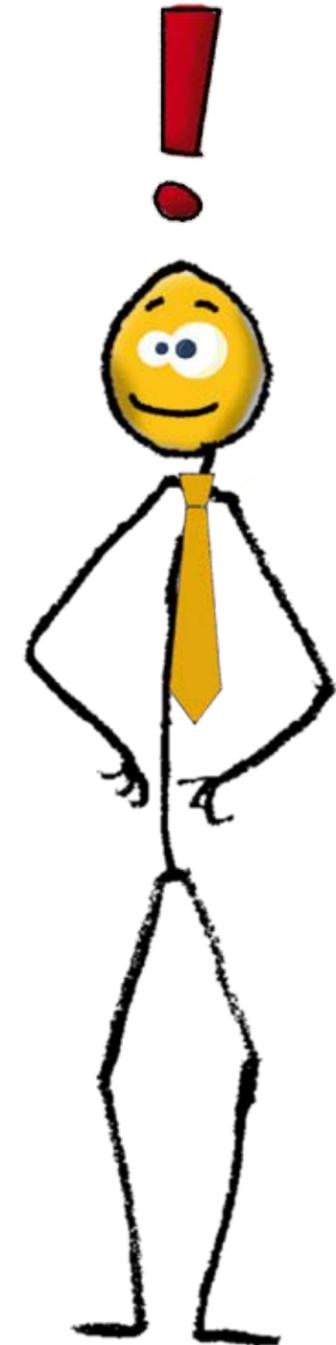
Elles contribuent à prévenir un risque.

On peut trouver tout un catalogue de clause que l'on peut classer en deux, avec d'un côté les clauses d'inaliénabilité (ou clause de blocage), d'agrément et de préemption et de l'autre côté celles issues de la pratique comme les clauses de sortie commune, les clauses d'interdiction d'acquérir ou encore les clauses d'options sur actions.

L'ensemble de ces clauses qu'elles instaurent ou non un élément d'intuitu personæ ou qu'elles soient insérées ou non directement dans les statuts de la société n'en doivent pas moins, sous peine de nullité, respecter l'intérêt social.

Les moyens nouveaux : de crainte de voir la société dissoute, en cas de conflits graves entre actionnaires, et parce que les pactes d'actionnaires ne jouent pas toujours leur rôle pacificateur, il faudrait élaborer des moyens permettant d'écarter un actionnaire réfractaire à l'intérêt commun.

Au titre des mesures radicales inspirées d'autres législations, citons l'exclusion* et le rachat forcé d'actions**, et au titre des mesures négociées, citons la conciliation*** et la médiation.



*C'est une mesure exceptionnelle dont l'urgence d'une décision n'est efficace que par la saisine du juge des référés. Le juge ne peut, pour autant, s'immiscer dans l'entreprise mais se contente de la technique de l'apparence du droit pour désigner un administrateur provisoire ou un séquestre dont il fixe les limites de sa mission.

**L'abus de majorité peut se rencontrer tant au sein du conseil d'administration qu'au sein de l'assemblée générale, c'est la situation où l'intérêt de la société est mis en péril par le fait qu'une ou plusieurs personnes recherchent d'abord leur intérêt personnel lorsqu'ils prennent une décision.

***Dans la situation de l'abus de minorité, le problème est inverse. Ici, l'abus consiste généralement en un acte négatif, par lequel des actionnaires minoritaires font obstacles à la réalisation d'une opération essentielle pour l'intérêt de la société.

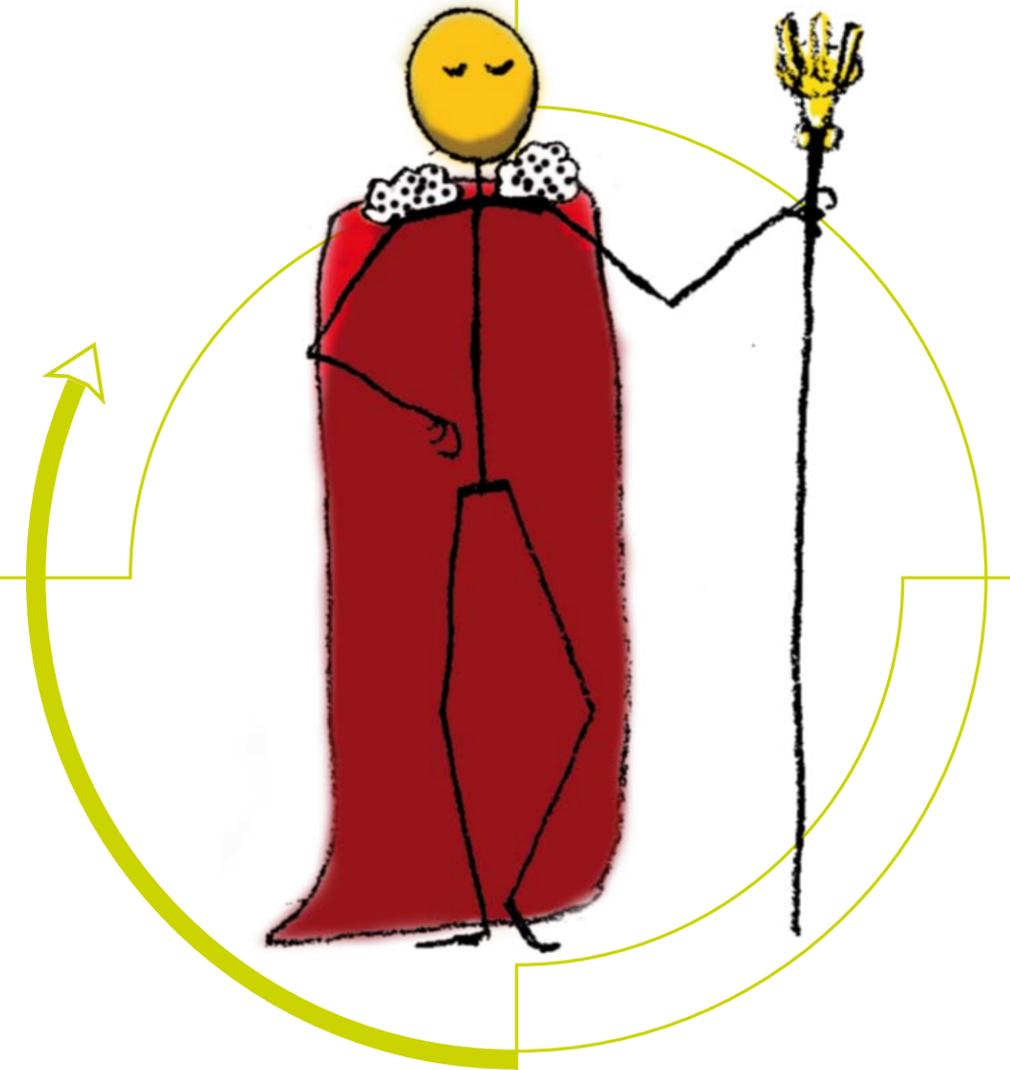
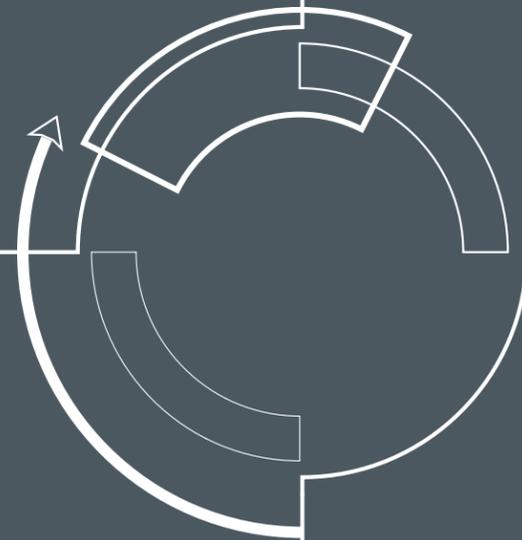
****L'augmentation du capital est régie par les articles 687 à 713 du C.C.A. pour les sociétés par actions et par les articles 822 à 827 du C.C.A. pour les sociétés en participation et par les articles 822 à 826 pour les groupements de sociétés.

*L'exclusion est une mesure radicale, donc exceptionnelle, car le juge qui la prononcerait dénierait les droits fondamentaux de l'associé réfractaire à tout consensus, c'est pourquoi cette mesure judiciaire doit être exceptionnelle et doit être motivée par des justes motifs.

**Si l'exclusion d'un actionnaire peut être initiée par ceux qui entendent rester dans la société, la procédure de retrait doit être par contre initiée par l'actionnaire sortant. Dans cette situation l'actionnaire demandeur ne sollicite pas des tribunaux l'exclusion d'un tiers de la société, pour juste motif, mais son propre retrait. Après étude de la demande, si elle est fondée, le tribunal condamnerait l'un ou plusieurs actionnaires à faire l'acquisition des parts du demandeur à l'action.

***Les parties sont libres d'organiser la procédure de conciliation qu'elles entendent mettre en œuvre. Il leur est même recommandé de simuler un quasi-procès ou les parties exposent pleinement leurs demandes et leurs griefs, et de soutenir le bien fondé de leur prétention.

ANNEXE VII : La pérennisation des entreprises



1

Plan de succession

Exposé du problème :

En se mariant, les conjoints s'unissent pour le meilleur et pour le pire, tout comme les associés qui s'unissent au sein d'une société.

Au-delà de l'aspect conflictuel dans les sociétés que nous avons exposé supra, force est de constater que la succession des acteurs clés de la société devient une question cruciale le moment venu, il est bon alors de savoir anticiper celle-ci en présentant quelques schémas pérennes pratiques à suivre ou emprunter.

2

Modalités de transmission

Citons deux exemples : le tutorat et l'attribution préférentielle amiable ou judiciaire.

Le tutorat : situation où le propriétaire d'une entreprise commerciale, artisanale ou de services qui la cède au moment de son départ en retraite peut s'engager à transmettre au repreneur son expérience en matière de gestion économique, financière et sociale de l'entreprise cédée et peut recevoir une rémunération pendant la durée du contrat.

L'attribution préférentielle amiable ou judiciaire : parce qu'une entreprise ne peut pas être mise entre les mains de n'importe quelle personne (concurrent ou personne inexpérimentée), il peut être judicieux de prévoir dans les statuts l'attribution préférentielle à certains héritiers ou co-indivisaires, auquel cas, il peut s'avérer nécessaire de recourir à la justice.

3

Traitement des litiges

Le concept de Code de bonne gouvernance postule que l'on innove ou adapte des concepts ayant fait preuve de leur efficacité, en l'occurrence nous posons les mesures prédictives empruntées au code de procédure civile.

Le but étant de ne pas voir l'entreprise périr au décès d'un associé, car n'oublions pas que selon la forme de la société (exemple la SNC) le décès d'un associé entraîne la dissolution de celle-ci en vertu de l'article 562 C.C.A.

Dans la mesure où les pactes sur les successions futures sont prohibés par la loi, il demeure nécessaire d'anticiper la question de la transmission de l'entreprise par d'autres moyens, en l'occurrence la problématique de la succession oblige à entrevoir les points clés suivants : Le passif successoral et l'acceptation de la succession, les effets des contrats conclus par le défunt, et plus généralement les partages de l'indivision.

Le passif successoral : Cette notion renvoie à la question de l'acceptation de la succession par laquelle, l'héritier, qui accepte purement et simplement la succession, est tenu indéfiniment des dettes et charges qui en dépendent.

Cependant, une alternative lui est offerte par le biais de l'acceptation de la succession à concurrence de l'actif net, sous réserve de suivre les conditions requises par la loi (enregistrement de la déclaration et règles de publicité).

Dès lors qu'un héritier a usé de cette option, ces règles s'appliquent à tous les héritiers jusqu'au jour du partage, même si un ou plusieurs autres ont accepté purement et simplement la succession. Dans ce cas, les créanciers peuvent provoquer le partage, en déclarant leurs créances, s'ils justifient de difficultés dans le recouvrement de la part de leur créance incombant aux héritiers acceptant à concurrence de l'actif net.

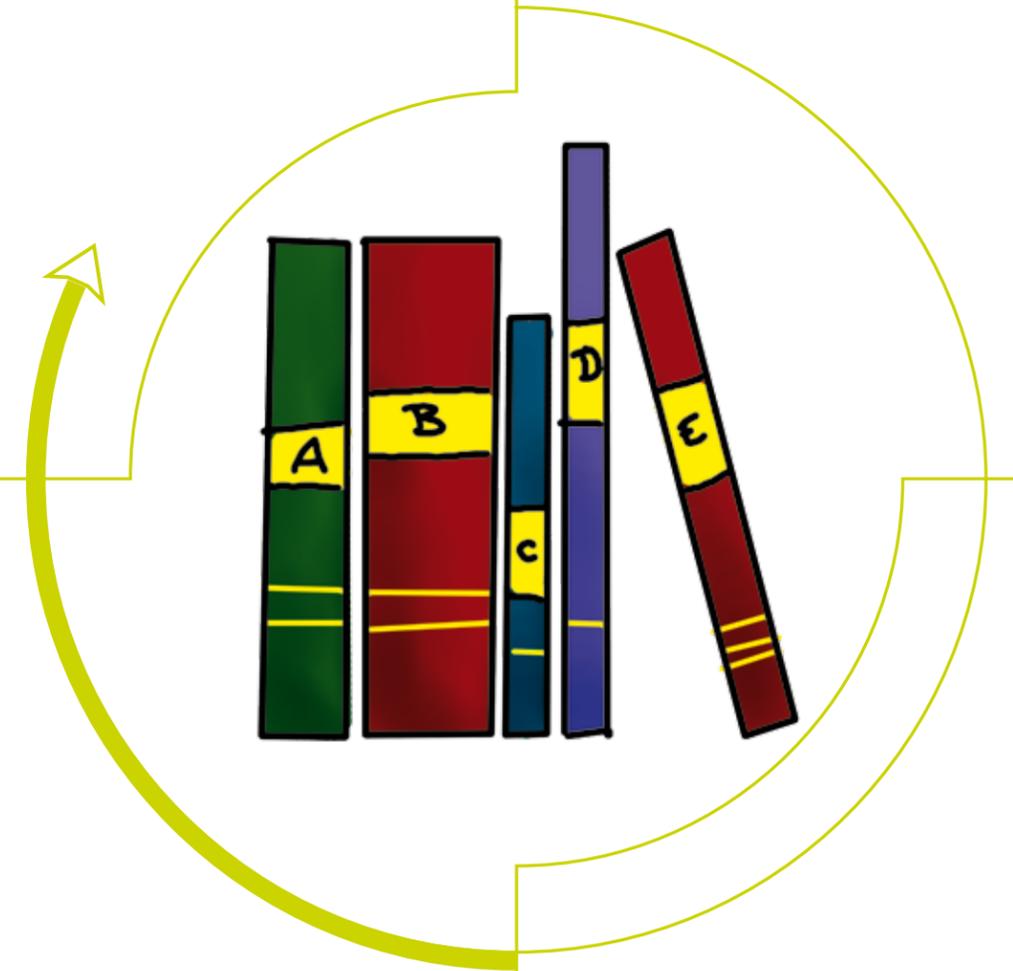
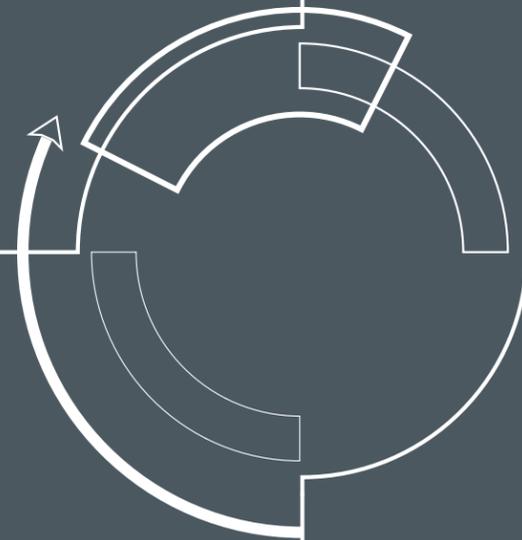
Effets des contrats conclus par le défunt : Les successeurs universels, qui ont accepté purement et simplement la succession, deviennent, à la disparition de leur auteur, parties aux contrats dans les mêmes termes que leur auteur.

Si le contrat a été conclu en considération de la personnalité du défunt, ses héritiers ne peuvent pas s'en prévaloir mais ils peuvent, si leur auteur a exercé une action en justice pour faire valoir ses droits sur ce contrat avant son décès, continuer ladite action.

Le partage de l'indivision : parce que chaque indivisaire ou ses successeurs universels peuvent demander le partage des biens indivis, il est utile de prévoir une convention d'indivision car dans ce cas la demande en partage est irrecevable lorsqu'il existe entre les co-indivisaires une convention d'indivision qui n'est pas arrivée à son terme.

La présentation de ces quelques outils, du droit et du bon sens, permet l'anticipation des problèmes futurs que posent la succession et concilie la pérennisation et le monde des affaires.

ANNEXE VIII : Glossaire



Actionnaire ou associé

Personne physique ou personne morale qui détient des actions et participe au capital d'une société et qui, en contrepartie de son apport, reçoit des droits sociaux d'ordre patrimonial, financier et politique.

Le lien juridique entre l'actionnaire et la société se définit comme un contrat d'apport.

L'obligation de l'actionnaire consiste à apporter un financement à la société, laquelle s'oblige, en échange, à lui donner proportionnellement des droits sociaux.

Il s'agit donc d'un contrat à caractère onéreux et translatif de droits.

Ces droits sociaux sont reconnus par l'attribution de titres de capital ; les actions et sont de deux ordres : des droits pécuniaires et des droits politiques (au sens de politique d'entreprise).

En vertu de ses droits sociaux, l'actionnaire a le droit de recevoir un dividende, de voter à l'Assemblée Générale des actionnaires (sauf dans le cas particulier des actions sans droit de vote) et, en cas de liquidation de l'entreprise, à celui de recevoir un boni de liquidation.

On distingue :

- les actionnaires internes que l'on trouve surtout dans les entreprises familiales et qui cumulent un travail dans l'entreprise et la fonction d'actionnaires ;
- les actionnaires externes qui ne sont qu'actionnaires et qui ne travaillent pas dans l'entreprise (ce qui est le cas le plus fréquent).

Droits politiques des actionnaires

Ils s'exercent dans le cadre du fonctionnement de la société.

Les associés disposent d'un droit d'intervenir dans les affaires sociales.

Les droits politiques de l'actionnaire sont : le droit de ne pas être exclu de la société, le droit de vote et le droit d'information.

L'information des actionnaires doit leur permettre d'exercer leur droit de vote en connaissance de cause.

Droits financiers des actionnaires

L'associé a un droit sur les profits réalisés (distribués ou non) et, le cas échéant, mis en réserve, et aussi sur l'ensemble des profits futurs que la société pourrait réaliser. Cette créance est :

- subordonnée (les créanciers sociaux sont toujours préférés aux associés pour obtenir le paiement sur l'actif restant) ;
- éventuelle (elle suppose la réalisation effective d'un profit par la société, et exige une décision de le distribuer prise à la majorité des associés. Dès cette décision prise, chaque associé dispose d'une créance effective et actuelle à l'encontre de la personne morale. En cas de décision de mise en réserve du bénéfice, la créance de l'associé portera sur le bonus de liquidation).

Droits patrimoniaux des actionnaires

Les droits patrimoniaux sont l'ensemble des actifs détenus par une entreprise ou un particulier.

On parle, dans ce cas, de patrimoine brut.

Chaque associé reçoit en échange de son apport un droit sur le patrimoine social, sous forme de «parts d'intérêt» (société de personne), ou «parts sociales» (autres sociétés, sauf les SPA : actions).

Ces droits sociaux sont des droits :

- incorporels de créance : le droit de propriété sur les éléments apportés à la société est détenu par la personne morale bénéficiaire de l'apport. Ce n'est que dans les sociétés en participation que les associés persistent à être propriétaires des biens mis en commun, même si le droit de propriété est exercé collectivement par l'ensemble formé des participants ;
- mobiliers : le droit social constitue des droits mobiliers par détermination expresse de la loi (art. 529 du code civil).

Ces droits sociaux sont, en principe, incessibles, dans les sociétés de personne, sauf consentement des autres associés.

Cette incessibilité s'explique par le fait que l'on refuse que de nouvelles personnes non prévues dans le contrat

d'origine entrent dans la société, lors de la sortie d'un des associés sans l'autorisation des autres.

Le principe de cessibilité existe dans les SARL et dans les sociétés par actions.

S'agissant d'actions, il convient d'utiliser le vocable de «négociabilité». Le détenteur d'actions peut céder son portefeuille à un tiers, sans même avoir à respecter les formalités prévues par le code civil (forme authentique, notification aux associés).

Dividendes

Les dividendes servent à rémunérer les apporteurs de capitaux propres (les actionnaires) et sont, en général, distribués à partir du bénéfice net de l'exercice clos.

Ils peuvent également être prélevés sur les bénéfices mis en report à nouveau ou en réserves.

Dividende brut : Le dividende global ou brut est égal à la somme du dividende mis en distribution par l'entreprise et de l'avoir fiscal (crédit d'impôt) dont bénéficie l'actionnaire. Cette appellation était utilisée quand il existait un avoir fiscal qui conduisait à distinguer un dividende net et un dividende brut ou global.

Dividendes en actions : Les sociétés ont la possibilité d'offrir à leurs actionnaires le choix entre recevoir leurs dividendes en numéraire ou sous forme d'actions de la société. Cette décision est prise par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice. Cependant, cette possibilité doit être prévue par les statuts.

Le dividende en actions permet à l'entreprise de procéder à une distribution tout en conservant les fonds correspondants. Toutefois, la popularité de celui-ci est en très net recul, pour les sociétés cotées, car l'actionnaire ayant besoin de liquidités, vendra les actions reçues, afin de s'en procurer, ce qui a un impact négatif sur le cours en bourse.

Résultat

On appelle « résultat » le solde des produits et des charges faisant varier la valeur d'un patrimoine pendant une période donnée.

Ce résultat sera positif, s'il y a enrichissement.

Il sera négatif en cas d'appauvrissement.

Résultat avant impôt : c'est le résultat de l'entreprise avant prise en compte de l'impôt sur les sociétés.

Ce résultat correspond à la somme du résultat d'exploitation, du résultat financier et des éléments extraordinaires et exceptionnels qui n'auraient pas été inclus dans le résultat d'exploitation ou dans le résultat financier.

Résultat d'exploitation : Le résultat d'exploitation (ou résultat opérationnel), est le résultat du processus d'exploitation et d'investissement de l'exercice. Ce résultat traduit l'accroissement de richesse dégagé par l'activité industrielle et commerciale de l'entreprise.

A la différence de l'excédent brut d'exploitation (EBE) qui se concentre sur le cycle d'exploitation, le résultat d'exploitation prend également en compte le processus d'investissement, par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions). Ce résultat est, ensuite, réparti entre les charges financières, l'impôt sur les sociétés, les dividendes et le résultat mis en réserve.

Ce concept de résultat d'exploitation est extrêmement utilisé, notamment dans le calcul de la rentabilité économique, car il n'est pas affecté par la structure financière de l'entreprise.

Résultat brut d'exploitation : L'excédent brut d'exploitation est le solde entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation qui ont été consommées pour obtenir ces produits. Il correspond donc au résultat du processus d'exploitation et diffère du résultat d'exploitation, dans la mesure où il ne prend pas en compte les dotations aux amortissements et les provisions pour dépréciations d'actif.

Très proche de l'excédent de trésorerie d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation est une variable-clé de l'analyse du compte de résultat.

Résultat net : Le résultat net traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. Il relève donc d'un concept patrimonial et non de trésorerie. Il s'agit, en fait, de la part résiduelle du résultat d'exploitation revenant aux actionnaires après que les créanciers et l'Etat aient perçu leur part. Ce résultat net peut donc être distribué sous forme de dividendes ou mis en réserves (et augmenter ainsi le montant des capitaux propres de l'entreprise).

Résultat courant : Le résultat courant est le solde entre le résultat d'exploitation et les charges financières nettes des produits financiers. Il peut être calculé avant ou après impôt.

Résultat exceptionnel : Il recense les éléments de nature exceptionnelle (procès, incendie, flux résultant d'évènements passés) et, plus particulièrement, les plus ou moins-values sur cessions d'actifs.

Résultat financier : Le résultat financier traduit l'impact du mode de financement au niveau du compte de résultat. Dans une optique financière, on ne retient que les produits et charges qui se rapportent directement à l'activité d'endettement et de placement de l'entreprise, en reclassant les autres éléments en exploitation ou en exceptionnel. La plupart des sociétés n'ayant pas une vocation financière, on parle, dans la plupart des cas, de charges financières nettes des produits.

Résultat mis en réserves : Le résultat mis en réserve correspond à la différence entre le résultat net et les dividendes versés aux actionnaires. C'est donc la partie du résultat qui est réinvestie dans l'entreprise.

■ Bénéfices

La définition du bénéfice renvoie à celle du résultat, le solde des produits et des charges faisant varier la valeur d'un patrimoine pendant une période donnée.

Ce bénéfice sera positif, s'il y a enrichissement.

Il sera négatif, en cas d'appauvrissement.

Bénéfice net part du groupe : C'est le Bénéfice net consolidé du groupe, sous déduction de la quote-part des profits revenant aux actionnaires minoritaires (c'est-à-dire aux actionnaires de filiales du groupe qui sont consolidées par intégration globale mais qui ne sont pas détenues à 100 % par le groupe).

Bénéfice par action (BPA) : Le bénéfice par action traduit l'enrichissement théorique d'un actionnaire détenant une action, au cours d'un exercice. Le bénéfice net est en effet la part de la richesse créée par l'entreprise pendant ce même exercice, revenant aux actionnaires. Le bénéfice par action fait l'objet d'un calcul très précis, l'analyste corrigeant généralement le résultat net part du groupe publié, des opérations exceptionnelles.

Trop souvent, le BPA est considéré comme le critère financier le plus important, alors qu'il peut être manipulé par certains choix multiples tels le recours à l'endettement, la fusion, l'acquisition. La variation du BPA n'est pas toujours synonyme de création ou de destruction de valeur.

© Droits de copyright réservés
Ouvrage interdit à la vente

Conception, mise en page et réalisation : TBWA\DJAZ
www.tbwadjaz.com

