

**« La gouvernance d'entreprise dans les pays du Sud :
Marché et compétences »**

Mr. Abdellatif CHELLIL

achell@yahoo.fr

Dr. Abdelatif KERZABI

Kerzabi57@hotmail.com

Université de Tlemcen

Résumé

On peut définir la gouvernance pour les pays du Sud non pas à travers ce qu'elle est mais selon ce qu'elle doit être. Une bonne gouvernance doit se distinguer par: la discipline, la transparence, l'indépendance, l'obligation de rendre compte, la responsabilisation, l'équité et la responsabilité sociale. Ces critères pressants que les pays du Sud doivent appliquer renforcent la confiance des investisseurs et permettent aux entreprises d'attirer les fonds propres et financer les investissements de telle sorte que l'économie de ces pays se libère de l'agriculture archaïque, l'extraction minière ainsi que de la surexploitation des ressources naturelles. Cependant, ces principes ne sont valables qu'à travers les institutions du marché. Aussi, se sont ces mêmes institutions qui assurent le passage des compétences basées sur des relations interpersonnelles à des compétences basées sur des règles.

Mots clés : *Institutions, compétence, marché, dirigeant.*

Introduction

On peut retenir la « gouvernance d'entreprise » comme étant l'ensemble des règles formelles et informelles, les mécanismes d'incitation et de sanction privés comme publics, qui, ensemble régissent les relations entre, d'un côté, ceux qui contrôlent l'entreprise (actionnaires et dirigeants) et, de l'autre, ceux qui investissent des ressources dans l'entreprise¹.

C'est un réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise (Kath et Kim (2003) qui « spécifie des processus qui devraient être adoptés par les dirigeants pour réaliser leurs devoirs comme dirigeants. Il est défini dans ce cas comme l'ensemble des mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant, est désormais reconnue comme un aspect important dans la vie d'une entreprise en se basant sur la transparence des décisions majeures prises et la responsabilité vis à vis des actionnaires (les autres parties prenantes) »².

¹ C. Oman et D. Blum, « La gouvernance d'entreprise: Un défi pour le développement », Centre de développement de l'OCDE, Repères N°3

² P. Wirtz, « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèle de création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », Cahier du FARGO, Avril 2004.

Il est inutile de démontrer l'importance de la gouvernance dans les pays du Sud. Dans ces pays pauvres ou à revenu intermédiaire, une des questions fondamentales reste comment mettre en place les conditions d'une croissance durable.

Tous les observateurs s'accordent pour dire qu'il y a une relation positive entre la nature de la gouvernance et la croissance économique. « La bonne gouvernance, l'un des piliers de la croissance, a souvent fait défaut : le renforcement des droits de propriété et des institutions de réglementation permettrait d'assurer la sécurité et de favoriser la croissance »¹.

La gouvernance d'entreprise considérée comme aspect de la gouvernance globale permet d'attirer les flux de capitaux financiers dont les entreprises ont besoin pour financer leurs investissements dans des actifs, qu'il s'agisse d'actifs humains, technologiques ou matériels. Un pays à gouvernance défaillante trouvera difficilement en lui-même et par lui-même les ressources et les procédures pour progresser².

1/ L'insuffisance des réformes

Beaucoup d'efforts ont été accomplis par les pays du Sud pour développer le secteur privé et encourager la croissance économique. Diverses incitations ont été accordées pour attirer l'investissement privé et notamment les investissements directs étrangers (IDE).

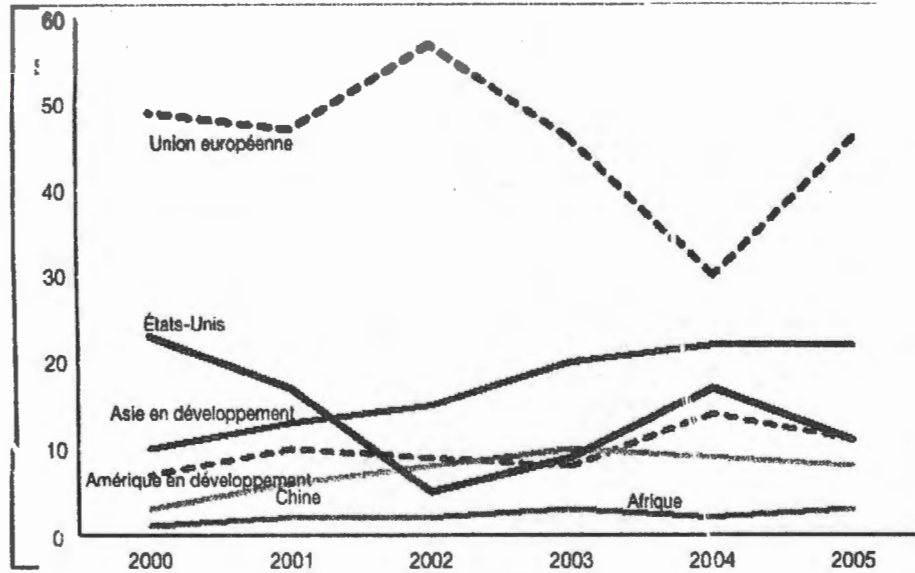
Globalement les gouvernants des pays du Sud se sont engagés à étendre et développer les infrastructures de base (Routes, télécommunications, eau...) de façon à attirer et rendre plus rentables les investissements. La mise en place des conditions propices à l'investissement (national et étranger) a conduit certains pays à installer un large éventail d'incitations (Dévaluation de la monnaie, diminution des tarifs douaniers...).

Les données fournies par certains pays du Sud laissent penser que malgré ces incitations, seuls quelques pays ont été en mesure d'attirer un volume important de l'investissement direct étranger.

IDE mondiaux par région et pour certains pays (2000-2005, en %)

¹ Commission Economique pour l'Afrique, (CEA), « Etat de l'intégration régionale en Afrique », Addis-Abeba, Ethiopie, 2004

² A. Berramdane, « Le partenariat euro-méditerranéen à l'heure du cinquième élargissement », Karthala Editions, 2005, p 288..00



Source : CEA, « rapport économique sur l'Afrique 2007 », Addis-Abeba, Ethiopie 2007

Malgré ces efforts, les pays du Sud n'ont pas réussi à captiver l'intérêt des investisseurs. Ceux-ci reprochent à ces pays la persistance d'obstacles juridiques, financiers et administratifs entravant l'investissement. Parmi ces contraintes on y trouve : la protection inadéquate des droits de propriété (les brevets, des droits de propriété intellectuelle et des droits des actionnaires), l'exécution des contrats d'affaires par le biais des tribunaux, l'accès au foncier... Beaucoup de pays, ont un système judiciaire qui dans son ensemble est mal pris en charge, ce qui est un facteur de démotivation et encourage la corruption.

Cette insuffisance explique aussi pourquoi les affaires sont retardées et l'accès à la justice est refusé à beaucoup. Cette situation laisse penser que les incitations restent insuffisantes et qu'il s'agit de revoir la gestion de l'économie dans son ensemble. Ce qui signifie que plusieurs pays du Sud, sont appelés à investir dans les institutions de marché.

2/ Institutions de marché et gouvernance

Dans le sens de D. North, les institutions permettent de réduire les coûts de transaction du fait qu'elles augmentent le volume des échanges. Pour North, l'absence de règles et des droits mal définis conduisent à une élévation des coûts de transaction, de la corruption et des échanges exclusivement interpersonnels.

Aussi, l'importance de la propriété publique et la faiblesse de la propriété privée, conduisent à un usage abusif et sans contrôle des biens et limitent les innovations.

Nous constatons que les pays du Sud reconnaissent dans leur totalité que le marché est plus efficace que l'Etat dans l'allocation des ressources et la gestion de l'économie¹. Pour comprendre la relation entre l'Etat et le marché, nous évoquerons trois mythes² à éviter :

Le premier c'est de penser une économie de marché dès que le secteur privé forme une part importante dans l'économie. C'est le cas de certaines économies pétrolières qui sont caractérisées par la rente.

Le deuxième mythe, est de considérer que le secteur privé constitue un bloc monolithique homogène. Dans beaucoup de pays du Sud, les milieux d'affaires regroupent des entreprises privées qui opèrent essentiellement dans le commerce international, tandis que d'autres produisent pour le marché intérieur. Ces deux groupes n'ont pas nécessairement la même vision des réformes économiques. Les barrières commerciales protectionnistes n'arrangent pas les entreprises liées au commerce extérieur.

Enfin, le troisième mythe repose sur la conviction que l'économie de marché s'installe au fur et à mesure que l'Etat se retire de l'économie. En réalité, l'économie de marché ne renforce si l'Etat établit des règles que les institutions publiques se chargent de veiller à leur application de manière équitable.

Les théories de la gouvernance se sont focalisées sur les mécanismes de contrôle du comportement des dirigeants. Jensen et Meckling³ (1976) qui se sont intéressés à la relation entre un principal, dépositaire d'une autorité, et un agent auquel est déléguée la réalisation d'une tâche, vont faire de cette relation un cas particulier de la coopération.

Cependant, les relations de coopération sont porteuses de conflits et donc de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération. D'autres auteurs ont soulevé le risque moral, la sélection adverse et l'enracinement des dirigeants pour faire de la firme un nœud de contrat entre les différents apporteurs de facteurs de production en insistant sur la relation conflictuelle entre les apporteurs de capital et le dirigeant. Mais, dans les pays du Sud, le clientélisme généralisé et la défaillance des systèmes judiciaires, ainsi que l'imprécision des droits de propriété affaiblissent l'exécution des contrats. Le dirigeant se trouve dans une posture fragile où il doit assurer sa pérennité.

Cette incertitude⁴ provient de l'intérieur de l'entreprise lorsque sa légitimité est menacée (conflits de travail...), et de l'extérieur par la pression institutionnelle des parties prenantes de l'entreprise. Dans certains pays d'Afrique, les pouvoirs publics représentent l'institution de gouvernance la plus puissante. Cette hégémonie de l'Etat se traduit au niveau de l'entreprise par des pouvoirs discrétionnaires importants qui dans certains cas

¹ Commission Economique pour l'Afrique (CEA), « Rapport sur la gouvernance en Afrique », Addis-Abeba, Ethiopie 2005

² J. Sullivan, « La démocratie, les principes de gouvernement et l'économie de marché », Perspectives économiques, Vol. 6, No. 3, Septembre 2001

³ Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (principal) engage une autre personne (agent) pour exécuter à son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

⁴ C. Assens et R. C. Micu, « Le rôle de la motivation dans la gouvernance d'entreprise », Cahier de recherche du LAREQUOI, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, n°2005-01

diminuent la marge de manœuvre des dirigeants d'entreprise. Pouvoirs et contre-pouvoirs sont au centre de la gouvernance d'entreprise¹.

C'est pour cette raison que tout dirigeant active pour se prémunir contre le risque de son exclusion. C'est aussi la raison pour laquelle les dirigeants d'entreprises s'attribuent des « parachutes dorés » dans la rémunération et s'entourent de protections. Ce comportement vise donc à maximiser une fonction d'utilité qui consiste à maximiser l'intérêt personnel. De ce fait, le dirigeant va développer un comportement en relation avec l'actionnaire d'une part et les autres parties prenantes d'autre part. En d'autres termes l'ensemble de ces parties (y compris l'actionnaire) génère un pouvoir qui encadre le champ d'action du dirigeant.

3/ Gouvernance et compétences

Depuis l'ouvrage fondateur de Berle et Means sur la séparation entre la propriété et le contrôle de la société par action, l'étude de l'entreprise à travers sa gouvernance sera marquée² par :

- L'introduction de groupes aux intérêts propres qui constituent ou entretiennent des relations avec la firme (actionnaires, managers, salariés, banques...).
- La question de savoir qui contrôle l'entreprise
- La nature inachevée du cadre institutionnel (lois, règles...) qui encadre la firme.

Nous sommes dans un système de gouvernance qui au lieu d'être régulé par les institutions du marché est régulé par la pression que ces parties prenantes exercent sur le dirigeant. Cette façon de voir la firme introduit les rapports d'autorité et de pouvoir comme une dimension clé de l'organisation productive³.

Cependant, la production ne se limite pas uniquement aux marchandises, il ne suffit pas d'agencer des ressources (matérielles, humaines et financières) pour obtenir une production ; il faut au préalable organiser les individus pour constituer une capacité collective à produire et donc mettre en place des modes de traitement des conflits d'intérêt et des systèmes d'incitation et de contrôle.

La firme est aussi un ensemble de connaissances individuelles et collectives. A ce titre, la firme doit réaliser les combinaisons productives nécessaires et c'est la manière dont elle mettra en oeuvre ces dernières qui crée un processus productif viable dans un environnement donné⁴. E. Penrose, 1959 définit la firme comme une ensemble « de ressources productives organisé dans un cadre administré. La fonction de la firme est d'acquérir et d'organiser, par le biais de plan, ses ressources (matérielles, immatérielles, humaines) dans le but de vendre avec profit, sur le marché, des biens et des services. Dans cette optique, la firme va être amenée à combiner de différentes manières l'ensemble de ses ressources. »

¹ A. Berramdane, Op.cit, p.283

² N. Azoulay et O. Weinstein, « Nature et forme historique de la firme capitaliste : Prolégomènes à une nouvelle présentation », Forum de la régulation, « Un nouveau régime d'accumulation en cours d'émergence », Paris, le 11 et 12 Octobre 2001

³ N. Azoulay et O. Weinstein, Ibid.

⁴ R. Arena et N. Lazard, « La théorie évolutionniste du changement économique : Une analyse économique rétrospective », Revue Economique, vol. 54, N° 2, mars 2003, p. 329-354

En dehors du côté tangible, la firme devient un lieu composé d'intérêts contradictoires dont le traitement produit une combinaison des connaissances et des compétences individuelles pour en faire un espace de cognitions collectives. En d'autres termes, la firme est un processus de conversion des connaissances et des compétences qui sous l'autorité et le pouvoir leur donne une forme tangible.

Les individus qui composent la firme ont des caractères propres. Admettre ces caractères c'est dire que les contrats n'assurent pas la cohésion indispensable à la survie de l'entreprise. Ces pratiques sont des routines (Nelson et Winter) que les individus adoptent dans des procédures d'apprentissage. La nature des compétences accumulées ainsi que les apprentissages font que la firme survive dans les environnements hostiles. Ceux-ci dépendent de la structure du marché, du degré de fermeture de ce marché, des politiques publiques de réglementation, de l'accès aux ressources financières. Les firmes ont donc une histoire qui fait d'elle un condensé de « compétences foncières ».

En l'absence d'institutions du marché, les compétences de la firme au lieu d'être des compétences productrices de richesses, elles vont se déployer dans les relations interpersonnelles. La spécificité de la gouvernance d'entreprise dans les pays du Sud relève de l'existence de marchés sans les institutions propres à l'économie de marché. En d'autres termes les pays du Sud dans leur processus de transition on réussit le marché sans économie de marché.

Bibliographie :

- R. Arena et N. Lazaric, « La théorie évolutionniste du changement économique : Une analyse économique rétrospective », *Revue Economique*, vol. 54, N° 2, mars 2003, p. 329-354
- C. Assens et R. C. Micu, « Le rôle de la motivation dans la gouvernance d'entreprise », *Cahier de recherche du LAREQUOI, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines*, n°2005-01
- N. Azoulay et O. Weinstein, « Nature et forme historique de la firme capitaliste : Prolégomènes à une nouvelle présentation », *Forum de la régulation*, « Un nouveau régime d'accumulation en cours d'émergence », Paris, le 11 et 12 Octobre 2001
- A. Berramdane, « Le partenariat euro-méditerranéen à l'heure du cinquième élargissement », *Karthala Editions*, 2005, p 288
- J. M. Bouissou, D. Hochraich et C. Milelli, « Apres le crise : les économies asiatiques face aux défis de la mondialisation », *Karthala Editions*, 2003
- P. Cohnendet et P. Llerena, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'économie industrielle*, Année 1999, Volume 88, Numéro 1.
- Commission Economique pour l'Afrique, (CEA), « Etat de l'intégration régionale en Afrique », Addis-Abeba, Ethiopie, 2004
- Commission Economique pour l'Afrique (CEA), « Rapport sur la gouvernance en Afrique », Addis-Abeba, Ethiopie 2005
- E. Ginglinger, « L'actionnaire comme contrôleur » *Revue Française de Gestion*, 2002/5 N°141
- C. Oman et D. Blum, « La gouvernance d'entreprise : Un déficit pour le développement », *Centre de développement de l'OCDE, Repères N°3*
- J. Sullivan, « La démocratie, les principes de gouvernement et l'économie de marché », *Perspectives économiques*, Vol. 6, No. 3, Septembre 2001
- P. Wirtz, « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèle de création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Cahier du FARGO*, Avril 2004.