

**La gouvernance digitale : les nouvelles fonctions du conseil d'administration dans la période du coronavirus - Cas du groupe pharmaceutique IPSEN**

**Digital governance: the new roles of the board of directors in the coronavirus period. Case of the pharmaceutical group IPSEN**

BENMAGHNI Amina

EHEC, Algérie

[a.benmaghnia12@gmail.com](mailto:a.benmaghnia12@gmail.com)

KASMI Amel

EHEC, Algérie

[kasmiamel@yahoo.fr](mailto:kasmiamel@yahoo.fr)

Date de soumission : 31/05/2020

Date d'acceptance : 30/08/2020

Date de publication : 30/09/2020

**Résumé :**

L'objet de ce travail est d'essayer d'introduire la gouvernance digitale du point de vue des laboratoires pharmaceutiques algériens dans la période de la propagation du coronavirus, par la suite nous chercherons à connaître quels sont les changements majeurs et les problématiques spécifiques qui peuvent en ressortir ? Pour y parvenir, nous avons opté pour une approche exploratoire qui repose sur une étude de cas de la tenue de l'assemblée générale mixte des actionnaires du groupe pharmaceutique IPSEN.

- **Mots clés :** Gouvernance digitale; Conseil d'administration ; Laboratoires pharmaceutiques; Coronavirus.
- **Code de classification Jel :** G34.

**Abstract:**

The purpose of this work is to try to introduce "digital governance" from the point of view of pharmaceutical companies in the period of the spread of the coronavirus, afterwards we will try to know what are the major changes and specific issues that may emerge? To achieve this, we have opted for an exploratory approach based on a case study of the holding of the combined general meeting of shareholders of the pharmaceutical group IPSEN, via a digital portal on May 3, 2020.

- **Keywords:** Digital governance; Board of Directors; Pharmaceutical laboratories; Digital portal; Coronavirus.
- **Jel Classification Code:** G34.

---

Auteur correspondant : BENMAGHNI Amina Email : [a.benmaghnia12@gmail.com](mailto:a.benmaghnia12@gmail.com)

## 1. Introduction :

Comme de nombreuses industries où le digital est également omniprésent, l'industrie pharmaceutique est actuellement une industrie en évolution rapide et caractérisée par une utilisation extraordinaire de la numérisation.

Compte tenu du contexte sanitaire actuel qui résulte de la propagation du coronavirus, les laboratoires pharmaceutiques algériens doivent entraîner des changements stratégiques au sein de leurs structures. Ces laboratoires doivent identifier les activités qui peuvent être effectuées sans quitter la maison. Parmi ces activités: les réunions du conseil d'administration, les laboratoires pharmaceutiques sont amenés à intégrer de nouveaux outils pour la tenue des assemblées générales à distance (par internet via des plateformes spécialisées).

Le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la gestion et la gouvernance des laboratoires pharmaceutiques. Par conséquent, ce mécanisme vise à surveiller et superviser les dirigeants et à leur fournir des conseils et les contrôler. C'est donc un organe important dans le processus de prise de décision. De même, dans une entreprise pharmaceutique, où il existe une séparation entre propriété-décision, le rôle du conseil d'administration est plus important. En effet, selon Charreaux (Charreaux, 2001, p. 127), la stratégie adoptée par l'entreprise et la complexité et l'incertitude de l'environnement déterminent le cadre général du conseil d'administration.

Lefort et Urzúa (Lefort & Urzúa, 2008, p. 13) attestent que ce mécanisme de gouvernance est le plus important car il réduit les coûts verticaux d'agence entre les actionnaires et les hauts managers. Parmi les nombreuses définitions qui existent, nous avons adopté cette dernière car elle met en avant le rôle du conseil d'administration dans la conception d'une gouvernance d'entreprise. Les travaux de Malbrancq (Malbrancq, 2015, p. 21)<sup>1</sup> développent qu'un tel conseil ne peut réussir si les décideurs ne s'adaptent pas au contexte local ou qu'ils ne prennent pas en considération l'environnement externe de l'entreprise.

Ce nouveau contexte a suscité l'émergence d'un nouveau modèle de gouvernance basé sur le digital, dans ce cadre, notre problématique de recherche se présente comme suit : **Quel rôle le conseil d'administration doit-il jouer pour mener à bien la gouvernance digitale à l'ère du coronavirus ?**

L'objectif de cette étude est d'introduire les principaux défis et changements majeurs de la gouvernance au sein des laboratoires pharmaceutiques dans la période de la propagation du coronavirus.

Afin de répondre à cette problématique, le présent article traitera en première partie la gouvernance digitale et la nouvelle fonction du conseil d'administration dans le contexte du coronavirus tout en analysant les récentes directives de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020, la seconde partie quant à elle, représente une étude de cas où on analysera les procédures et les résultats de la mise en place d'un conseil d'administration à distance, on prendra comme exemple la tenue de l'assemblée générale mixte du groupe pharmaceutique IPSEN, via un portail digitalisé le 29 mai 2020. Enfin une troisième partie on discutera les perspectives de l'application de la gouvernance digitale au sein des laboratoires pharmaceutiques algériens.

Pour y parvenir, nous avons opté pour une méthode descriptive pour la rédaction des deux premières parties et une méthode exploratoire pour la troisième partie qui repose sur une étude de cas du groupe pharmaceutique IPSEN.

## **1.1. La Gouvernance digitale**

### **1.1.1. Définition du concept**

Le premier domaine d'application moderne de la gouvernance est la gouvernance d'entreprise, ou corporate governance. Dans son article 'The nature of the Firm' où il expose les fondements de cette nouvelle perspective, Ronald H. Coase (Coase, 1937, p. 33), consigne en 1937 les bases du néo-institutionnalisme. Il s'agit d'une école de pensée sociale qui interprète dans des termes strictement économiques de rendement et d'efficacité, conformément à la méthode générale de l'économie néoclassique, les relations sociales et politiques, ainsi que l'histoire et les relations sociales internes à l'entreprise. C'est dans le cadre de cette école que l'on commence à parler de gouvernance d'entreprise et de structures de gouvernance depuis les années 1970 pour désigner la politique interne de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des dispositifs que l'entreprise applique pour effectuer des coordinations efficaces sur deux plans : les protocoles internes quand l'entreprise est intégrée, ou bien les contrats, les associations temporaires, l'utilisation de normes, quand le produit ou le service est sous-traité (Dignam & Lowry, 2006, p. 24). La gouvernance désigne ici clairement un processus et non une institution ou une structure, un système en réseau régissant les relations d'acteurs réunis avec l'objectif d'engendrer un profit ou une meilleure gestion.

C'est en lien avec le Web 2.0 qu'apparut le concept de la gouvernance digitale, Tim O'Reilly utilisait à l'origine le terme Web 2.0 en 2005 pour désigner « une nouvelle génération d'outils informatiques, les utilisateurs peuvent créer leur propre contenu et communiquer en ligne avec les autres sans aucune connaissance technique particulière » (Super & Naula, 2013, p. 11). Selon Frossard (Frossard, 2014, p. 5) la gouvernance digitale permet aux gouvernements, aux entreprises et aux associations de promouvoir la prise de décision, d'améliorer leurs performances, de mobiliser leurs organisations et de favoriser leur développement.

En passant de la gouvernance d'entreprise traditionnelle à la gouvernance digitale, les membres du conseil d'administration deviennent un acteur fondamental qui peut interagir avec le contenu présenté, le commenter, l'enrichir ou créer du contenu par lui-même (Alexis, 2013, p. 7).

Par conséquent, contrairement à la gouvernance d'entreprise traditionnelle qui restreint les membres du conseil d'administration à des récepteurs d'informations, la gouvernance digitale permet à ses membres d'être à la fois producteurs et récepteurs d'informations sans avoir besoin de filtres ou d'intermédiaires.

Le tableau suivant classifie les principales différences entre la gouvernance d'entreprise traditionnelle et la gouvernance digitale

**Tableau (1) : Différence entre la gouvernance d'entreprise traditionnelle et la gouvernance digitale**

<b>Différences</b>	<b>La gouvernance d'entreprise traditionnelle</b>	<b>La gouvernance digitale</b>
<b>La tenue des réunions du conseil d'administration</b>	Au niveau des sièges sociaux	Accès sécurisé et permanent au portail via ordinateur ou tablettes, Smartphone et Windows pour consulter les ordres du jour ou tout autre document associé à la réunion.
<b>Profil du membre</b>	Passif	Actif
<b>Interactivité perçue</b>	Sélection et lecture d'information	Sélection, lecture et publication de données. Organisation d'un conseil d'administration ou des réunions de comités malgré les distances et les obligations de tous les membres

**Source:** Bonnet. D, McAfee.A et Westerman. G, (2014). «Leading Digital - Turning Technology into Business Transformation», Harvard Business Review Press,.

En 2006, McAfee, analysa pour la première fois l'impact de l'utilisation du Web 2.0 sur les entreprises, et qui a amené à un nouveau concept la gouvernance digitale.

La gouvernance digitale est un nouveau modèle de gouvernance d'entreprise, qui résulte de la rencontre entre les systèmes de gouvernance, les nouvelles technologies et l'évolution de la société vers les opérations de réseau (Baux, 2013, p. 42).

Cette gouvernance digitale doit être hybride, c'est-à-dire être à la fois matérialisée et dématérialisée. En d'autres termes, la gouvernance digitale, établit des normes et des standards, mais laisse place à la digitalisation, elle peut mesurer les résultats et le retour sur investissement, mais laisse la place au travail à distance et l'intangible, elle donne une valeur aux idées collectives créées par la communication active dans des portails digitalisés et spécialisés (CEFRIO, 2011, p. 34).

#### 1.1.2. L'importance de la gouvernance digitale

L'évolution profonde de la société provoquée par l'existence et l'utilisation croissante de la technologie, associée à la structure de plus en plus lourde, a favorisé le développement des organisations. Le principal problème réside dans la gestion rationnelle de la qualité de l'information, de la qualité des procédures, de la qualité des lois et règlements et de la qualité des parties prenantes. De plus, en dehors de l'organisation, les réponses aux défis complexes de l'organisation sont plus nombreuses que jamais.

Dans de telles circonstances, la coopération des différentes parties prenantes au développement organisationnel et social devient un défi de plus en plus important. Construction de la distance, le cynisme et l'effondrement de la confiance.

La gouvernance digitale permet aux actionnaires / clients / employés/ dirigeants de s'exprimer et de les placer au centre des priorités organisationnelles, offrant des canaux de dialogue entre les actionnaires / dirigeants et renforçant leur légitimité (Clara, 2017, p. 18).

### 1.1.3. Gains de la gouvernance digitale

Sur la base de diverses études menées par Dion Hinchcliffe (Hinchcliffe, 2018, p. 7) sur les avantages des entreprises numériques, Poncier (Poncie, 2018) a identifié les avantages suivants:

- Accroître la satisfaction des employés, dont les déplacements sont plus limités, leur permettant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée très important ;
- Augmenter la productivité de 30% grâce à un gain de temps pour accéder à l'information recherchée et une montée en expertise ;
- Réaliser une moyenne de 10% de gains sur les coûts opérationnels de manière générale, lié au partage d'information de chacun de façon décentralisée ;
- Réduire les coûts de communication et de voyage compris entre 10 et 20% ;
- Réduire les délais d'attente des clients d'environ 30% suite aux interactions permanentes avec les clients

Une étude réalisée par McKinsey Quarterly auprès de dirigeants en juin 2008 a montré que l'utilisation de la digitalisation par les entreprises a considérablement augmenté au cours de dernières années (Tran, 2011, p. 35).

TAMWEEL AFRICA HOLDING, est un exemple d'un groupe qui applique la gouvernance digitale, caractérisée par la mise en place d'un conseil d'administration virtuel, des plannings partagés, des dossiers publiés et d'un outil de gestion des réunions des assemblées générales « DiliTrust Governance ». L'application de ces outils de communication digitale, a permis à ce groupe de bien accomplir ses mission qui consistent à promouvoir la finance islamique en Afrique en créant des institutions financières islamiques modernes et dynamiques qui contribuent au développement économique des pays d'accueil à travers une offre de services financiers conformes aux principes de la finance islamique (ta-holding, 2009).

## 1.2. **Le rôle du conseil d'administration dans une gouvernance digitale**

Avec l'internationalisation de l'entreprise, l'augmentation de la charge documentaire et l'émergence du concept de la gouvernance digitale, le rôle du conseil d'administration a subi un changement fondamental d'une approche disciplinaire classique à une méthode de surveillance à distance pour permettre aux administrateurs de satisfaire leurs obligations. En plus compte tenu des récentes recommandations de la distance sociale en rapport avec COVID-19 ainsi que les ordonnances de maintien à domicile qui ont été mises en œuvre dans la plupart des États, l'organisation d'un conseil d'administration devient un véritable défi logistique (Services, 2020, p. 28).

Dans le contexte de la théorie de la gouvernance financière, un conseil d'administration est obligé à garantir le contrôle des dirigeants à la faveur des actionnaires; et dans le cadre de la théorie partenariale, le conseil d'administration doit favoriser la création de valeur pour toutes les parties prenantes (Lipton & Lorsch, 1992, pp. PP59-77.).

Contrairement à ces deux théories qui constituent la méthode classique de gouvernement d'entreprise, dans la nouvelle méthode de gouvernance digitale et pendant la période du coronavirus (l'obligation de respecter la distance sociale), le conseil d'administration doit assurer la continuité des réunions habituelles des actionnaires et les assemblées générales avec le passage à des réunions virtuelles tout en assurant la création de nouvelles connaissances cognitives (Charrondiere, 2015).

Face à ce nouveau contexte, le conseil d'administration doit mettre l'accent sur des nouvelles actions (juridiques, administratives...) dans le but d'obtenir des réunions ayant la même valeur juridique d'un conseil d'administration dans l'approche classique de la gouvernance d'entreprise (Carter, 2020, p. 22).

Par exemple, la récente ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de COVID-19, simplifie le processus de la conduite des assemblées générales annuelles des actionnaires pour les entreprises françaises qui souhaitent convertir cette assemblée en une assemblée générale virtuelle.

Comme indiqué ci-dessus, les récentes directives de l'ordonnance, publiées en mars 2020, apportent des éclaircissements sur la position du législateur français concernant les assemblées d'actionnaires virtuelles, et fournissent une information simplifiée pour les sociétés qui veulent modifier leur assemblée annuelle en une assemblée virtuelle. L'avis de modification peut être fourni en respectant les trois étapes suivantes :

- Publication d'un communiqué de presse annonçant le passage à une assemblée virtuelle;
- Dépôt de cette annonce comme document de sollicitation supplémentaire définitif sur Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).
- Prise de toutes les mesures raisonnables pour informer les actionnaires du processus de modifications et les acteurs du marché (par exemple, les bourses de valeurs) du changement.
- Mettre en œuvre des mesures raisonnables pour vérifier que chaque personne considérée comme présente et autorisée à voter (par le biais d'une communication à distance) est un actionnaire ;
- Donner à ces actionnaires une possibilité raisonnable de participer à l'assemblée et de voter sur les sujets du débat;
- Conserve un registre de tout vote ou action qui peut se produire des actionnaires.

Les orientations de l'ordonnance précisent que ces mesures doivent être prises rapidement après que la décision a été prise de passer à une assemblée d'actionnaires virtuelle.

Avant ou au moment où un document portant une signature conforme est déposé par l'intermédiaire du système BALO, les règles de l'ordonnance exigent que ce document soit signé manuellement et que les déposants électroniques doivent conserver ces documents pendant une période de cinq ans et fournir des copies à la direction de l'information légale et administrative (DILA) sur demande. Étant donné les difficultés à se conformer à cette exigence en raison de problèmes de santé, de transport et d'autres questions logistiques liées à COVID-19, le personnel de la DILA a récemment publié des directives assouplissant cette condition. Ses conditions révisées exigent ce qui suit :

- Le signataire doit conserver une page de signature signée manuellement ou tout autre document authentifiant, reconnaissant ou adoptant sa signature, et fournir ce document pour conservation.
- Le document doit indiquer la date et l'heure auxquelles la signature a été apposée
- Obligation d'établir et de maintenir des politiques et des procédures internes régissant ce processus.

En matière de gouvernance digitale, le conseil d'administration devra encourager dirigeants à:

- ✓ Utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication et mettre en place un système d'apprentissage organisationnel. L'Institut Français des Administrateurs (IFA) a souligné les avantages d'acquérir des outils numériques dédiés, ce qui peut grandement améliorer l'efficacité du conseil d'administration (Malbrancq, 2015, p. 4).
- ✓ Afin d'inspirer une véritable coopération à tous les niveaux de l'entreprise, ils doivent gérer au plus haut niveau grâce à une motivation collective, qui suppose sur l'interaction et la coopération entre les acteurs (Baux, 2013).
- ✓ Opter un esprit ouvert et exemplaire.

En plus, dans une gouvernance digitale à l'ère du coronavirus, les administrateurs des conseils d'administration nécessitent les savoir être et savoir-faire plus que les savoir. Donc, ils doivent posséder certaines qualités, telles que la curiosité, les capacités d'écoute et d'interrogation, la motivation des employés, et la conduite du changement (Baux, 2013).

## 2. Cas du groupe pharmaceutique IPSEN

### 2.1. Gouvernance digitale au sein du IPSEN

IPSEN est un groupe pharmaceutique mondial spécialisé dans le développement de médicaments innovants en oncologie, en neurosciences et dans les maladies rares. Son objectif est d'améliorer la qualité de vie des patients. IPSEN est engagé dans la recherche de solutions nouvelles à des maladies invalidantes ciblées et pour l'amélioration de la qualité de vie du patient. Le groupe commercialise plus de 20 médicaments dans plus de 111 pays, avec une présence commerciale directe dans plus de 30 pays.

Le Conseil d'administration du groupe veille à la bonne information des actionnaires et du public. Il s'assure que la société dispose de procédures fiables d'identification, d'évaluation et de suivi de ses engagements et risques, ainsi que d'un contrôle interne approprié sur les plans opérationnel et financier. Le Conseil d'administration de la société a constitué en son sein six comités dont il a fixé la composition et les attributions qui sont :

- Comité des nominations a notamment
- Comité d'éthique et de la gouvernance
- Comité de rémunération
- Comité d'audit
- Comité d'innovation et de développement – Médecine de Spécialité
- Comité d'innovation et de développement – Santé Familiale

En avril 2016, le conseil d'administration du groupe IPSEN utilisait le portail digitalisé DiliTrust Exec (la solution informatique créée en 2014) pour réformer sa gouvernance, afin de dématérialiser la gestion des comités et conseils (dilitrust, 2020).

À cette fin, grâce au conseil «zéro papier», des avantages importants sont accomplis en matière de temps et d'argent. En réalité, le conseil zéro papier diminuait énormément l'usage du papier, le coût de la livraison express et le temps du personnel impliqué dans la préparation des réunions. En éliminant le papier et en réduisant le nombre de voyages d'affaires, le service permet au groupe IPSEN d'atteindre un niveau supérieur de responsabilité sociale et de contribuer à la réalisation de l'objectif collectif du développement durable.

En outre, l'utilisateur peut accéder à des informations confidentiellement via son support préféré (pc, tablette, smartphone) à tout endroit et à tout moment. Par conséquent, les administrateurs d'IPSEN peuvent mieux comprendre la situation et se préparer à la réunion, afin qu'ils puissent prendre des décisions efficaces.

Grâce au mode hors ligne qui n'exige aucune connexion internet, le membre du conseil d'administration peut naviguer dans les nouveautés du conseil, les travaux des comités en cours ou les projets liés aux réunions de gestion de l'entreprise.

Cependant, le portail digitalisé DiliTrust Exec est conçu en fonction des exigences et des modes de travail de l'administrateur, il est donc très pratique à utiliser, en particulier lorsqu'il est utilisé avec un écran tactile, qui offre des facilités dans l'utilisation de la plateforme et des fonctions intuitives, également l'annotation de documents avec la main. Ce portail digitalisé, permet aussi aux membres du conseil de la société IPSEN de voter sur les décisions soumises au conseil d'administration ou aux autres comités (6 comités) (dilitrust, 2020). Au terme de confidentialité la plateforme DiliTrust Exec répond aux normes internationales les plus élevées en matière de sécurité de l'information conformément à la certification ISO 27001, elle est également soutenue par un engagement de sécurité strict pour maintenir l'intégrité des données et être hébergé sur des serveurs fournis localement avec la certification ISO 27001, qui offre un contrôle permanent sur l'accès aux données.

Le PDG du groupe IPSEN, Aymeric Le Chatelier a déclaré que « DiliTrust Exec répond parfaitement à notre besoin. Cette solution est conçue spécifiquement pour les besoins de notre groupe. DiliTrust Exec permet de tenir à distance les réunions du conseil d'administration, de comité et les différents organes de gouvernance et nous donne un accès complet et sans souci à des informations utiles. Elle facilite la transmission des convocations ; la transmission et la approbation par vote digital de l'ordre du jour ; la rédaction et l'approbation par vote en ligne du procès-verbal des réunions ; l'accès aux dossiers permanents ; l'auto-évaluation du conseil ; la signature et même l'annotation de documents en ligne » (dilitrust, 2020).

## 2.2. La tenue de l'assemblée générale mixte du groupe pharmaceutique IPSEN le 29 mai 2020

En France l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des nouvelles règles de réunion, ouvrait un cadre juridique convenable à la tenue des réunions de gouvernance à distance. En effet, le législateur vient de fixer les conditions d'organisation des assemblées générales des actionnaires, des conseils d'administration, des comités de surveillance et des autres organes directeurs en France sans la participation effective des membres, même si les statuts de la société ne prévirent pas avant.



Dans ce contexte de la pandémie du Covid-19, en application des mesures d'urgence adoptées par le gouvernement français, et conformément aux dispositions de l'ordonnance susmentionnée le Conseil d'administration d'IPSEN dans une information réglementée publiée le 7 mai 2020 a décidé que l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société convoquée pour le vendredi 29 mai 2020 à 15h00 (heure de Paris) se tiendra à distance (par internet via la plateforme DiliTrust Exec) (ipsen, 2020).

L'avis de réunion à l'Assemblée a été publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) du 22 avril 2020 et l'avis de convocation, reprenant l'intégralité et la dernière version des résolutions proposées par le Conseil d'administration du 3 mai 2020, est publié au BALO du 11 mai 2020. Ces documents, ainsi que la Brochure de convocation et les addendum au rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et sur les résolutions soumises à l'Assemblée générale, sont également disponibles sur le site Internet d'IPSEN.

Henri BEAUFOUR, un administrateur au sein du conseil d'administration de la société IPSEN a indiqué le 08 mai 2020 que l'assemblée générale sera retransmise en direct et dans son intégralité sur le portail digitalisé. Les actionnaires sont invités à ne pas demander de carte d'admission et devront voter avant la tenue de l'assemblée générale à distance ou donner un mandat de vote au Président. Le portail digitalisé a optimisé le temps des administrateurs et des secrétaires de conseil. En conséquence, l'efficacité de la réunion a été améliorée, offrant une gouvernance et un leadership unique en matière de gestion et de communication au profit du groupe IPSEN (zonebourse, 2020).

### **3. Résultats et discussions sur la pratique de la gouvernance digitale au sein des laboratoires pharmaceutiques algériens**

La question de la gouvernance d'entreprise en général n'a pas été discutée en Algérie, de sorte que ce terme n'a pas abordé par les décideurs, les sociétés et les médias, mais après l'insistance des organismes financiers internationaux, dirigés par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, la nécessité d'adopter des principes de gouvernance, que ce soit au niveau macro dans la gestion de l'économie, ou au niveau micro dans la gestion des entreprises, et compte tenu de la classification de l'Algérie dans les rangs très avancés en matière de problèmes bureaucratiques et de climat d'investissement faible (Business, 2020), l'adoption des principes de gouvernance est devenue une urgence, ce qui a conduit le pays à former un comité s'appelant le Comité de bonne gouvernance, même si la mise en place de ce comité a visé à satisfaire les parties externes, mais nous concédons qu'il s'agit du début d'un sentiment de l'importance d'adopter ces principes, qui sont devenus une norme mondiale pour évaluer les économies des pays et leur climat d'investissement.

En ce qui concerne le degré d'adoption de l'application des principes de gouvernance dans les laboratoires pharmaceutiques algériens, ils n'ont toujours pas atteint le niveau requis, malgré l'existence de quelques indications pouvant être interprétées comme des indicateurs primaires suggérant le début de l'introduction des principes de la gouvernance digitale dans la gestion du système pharmaceutique algérien.

Les plus importantes étapes pour une meilleure mise en place d'une gouvernance digitale en Algérie, sont les suivantes (Capgemini Consulting, 2012, p. 13) :

- La 1<sup>ère</sup> étape est la législation d'un cadre légal pour la digitalisation des réunions du conseil d'administration et des comités :

Dans le contexte actuel les administrateurs se retrouvent à travailler à distance, l'Algérie doit adopter une loi qui organise la tenue des assemblées des actionnaires dans l'approche de la gouvernance digitale, cela en suivant l'expérience française avec la publication de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de covid-19.

Cette ordonnance facilite l'organisation des assemblées d'actionnaires, du conseil d'administration, des comités de surveillance et des autres organes de gouvernance des sociétés françaises. Même si le statut des sociétés ne le prévoit pas, aucune participation effective des associés, actionnaires ou membres n'est requise.

Les mêmes mesures ont été prises avant aux Etats-Unis avec la proclamation des directives de la Securities and Exchange Commission (SEC), publiées le 13 mars 2020, qui précisèrent que des mesures doivent être prises rapidement après pour passer à une assemblée d'actionnaires virtuelle.

- La 2<sup>ème</sup> étape sera de fournir un cadre précis pour définir les défis de la technologie numérique dans l'entreprise :

Avant d'entreprendre toute action, le conseil d'administration doit être en mesure de comprendre les menaces et les opportunités que la numérisation représente pour l'entreprise. Il est également nécessaire d'introduire une vision globale de transformation digitale dans la gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire d'annoncer une stratégie à tous les niveaux de l'organisation et pour chaque membre du conseil. Il peut être intéressant d'établir la fonction de directeur de la transformation digitale pour coordonner cette vision.

- La 3<sup>ème</sup> étape est d'engager l'entreprise à tous les niveaux :

Cette étape consiste à interagir avec l'entreprise à tous les niveaux et cette transformation devrait commencer le plus tôt possible. Parmi les leaders du numérique, les superviseurs et la direction adressent des messages clairs sur la nécessité de ce changement et sur l'importance d'amorcer le changement immédiatement. Afin de réaliser la vision, l'équipe doit identifier de nouvelles pratiques et opportunités, ce qui est très important. À ce stade de changement, il est important de communiquer beaucoup dans le conseil d'administration pour ancrer la culture numérique.

- La 4<sup>ème</sup> étape : soutenir la transformation

Une transformation numérique réussie repose sur des capacités et des compétences établies au sein de l'entreprise. Afin de combler les insuffisances de certaines compétences, il est nécessaire de recruter des experts dans des services d'assistance. Ces experts peuvent rapidement guider et former les administrateurs. Les laboratoires peuvent mettre en place des formations pour permettre aux membres du conseil d'administration de se familiariser et d'acquérir des logiciels et outils numériques pour développer leurs compétences dans le domaine numérique. Par exemple, à IPSEN, les membres du conseil d'administration sont formés pour passer de document sous format papier à format électronique sur iPad.

Enfin, on peut dire que l'application de la gouvernance digitale dans le système pharmaceutique algérien est encore à son stade initial, mais elle doit soutenir l'expérience, notamment à la lumière de l'ouverture du marché et de l'intensification de la concurrence, où la gouvernance et le digital deviennent des outils efficaces dans le contrôle des cadres et des activités, afin d'éviter les problèmes et les crises financières.

Malgré les étapes évoquées ci-dessus, nous enregistrons quelques faiblesses qui indiquent la faible incarnation de la gouvernance digitale dans le système pharmaceutique algérien, qui se manifeste à travers:

- La faible transparence et la divulgation comptable par les laboratoires pharmaceutiques algériens.
- Le manque d'engagement des laboratoires à publier leurs données comptables et budgétaires.
- Non-respect de la publication opportune des informations et le retard dans la préparation des rapports d'activité annuels.
- Accès faible à la connexion internet

#### **4. Conclusion**

La promotion des principes de bonnes pratiques de gouvernance digitale dans le système pharmaceutiques algérien doit passer par la mise en place d'un cadre légal qui permet aux laboratoires d'organiser des conseils d'administration, ce cadre légal sera responsable de la surveillance, de la supervision et de la régulation des assemblées générales des actionnaires, des conseils d'administration, des comités de surveillance et des autres organes des laboratoires pharmaceutiques à distance.

Les réformes requises à cet égard ne s'écartent pas des réformes généralement requises dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, en termes d'influence sur la composition du conseil d'administration et de séparation de la propriété et de la gestion, et en renforçant le travail de ces conseils par l'identification claire et précise des tâches et des responsabilités assumées, par la nomination de gérants indépendants et la formation de comités de soutien afin de contrôler le processus décisionnel avec un grand professionnalisme.

#### **– Tendances des recherches futures**

La présente étude vise à développer la gouvernance digitale en particulier, sur la base du concept de travail à distance en raison de l'épidémie du covid-19. Aussi, cette étude soulève de nombreuses questions qui sont toujours à la recherche de preuves pratiques et nécessitent davantage de recherches et d'études. Par exemple, les futures tendances de la recherche devraient se concentrer sur des études pour mesurer l'impact de la digitalisation du conseil d'administration sur l'efficacité du système de gouvernance des laboratoires pharmaceutiques, ainsi que l'influence de la digitalisation des conseils d'administration des laboratoires sur la valeur boursière.

Une fois l'Algérie publie une loi portant adaptation des règles de réunion des conseils d'administration à distance nous réaliserons une étude de faisabilité pour lancer une startup qui va fournir un ensemble de solutions et de services dédiés à la gouvernance d'entreprise, avec cette startup nous développerons un portail digitalisé qui répondra fortement aux impératifs de sécurité, d'efficacité et de conformité des conseils et des administrateurs.

– **Références**

- Alexis, P. (2013). *Les formes alternatives de marketing : nouveautés et résurgences*. Belgique: Université Libre de Bruxelles, disponible sur : [www.lxs.be/works/writings/Alex10a.pdf](http://www.lxs.be/works/writings/Alex10a.pdf).
- Baux, A. (2013). *L'impact des différents modèles de gouvernance sur les sociétés d'Assurance Mutuelles d'une mort annoncée à la réaffirmation du modèle mutualiste*. Paris: Ecole nationale d'assurance.
- Business, D. (2020). *Economy Profile Algeria*. USA: World Bank Group.
- Capgemini Consulting. (2012). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. USA: Mitsloan management.
- Carter, M. (2020). *Se réunir ensemble... Séparément : Considérations sur le conseil d'administration virtuel et la réunion des actionnaires*. États-Unis d'Amérique: Dechert.
- CEFRIO, A. (2011). *Livre blanc Les usages du web 2.0 dans les organisations*. Canada: Atelya expret conseil, Disponible sur : <https://cefrio.qc.ca/media/1690/usages-du-web20-dans-les-organisations.pdf>.
- Charreaux, G. (2001). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*. Paris: Revue du Financier.
- Charrondiere, H. (2015). *L'industrie pharmaceutique à l'heure du digital*. Consulté le 13 mai 2020, sur Les Echos, Communication et Média: <https://www.lesechos-etudes.fr/news/2015/06/26/lindustrie-pharmaceutique-lheure-du-marketing>
- Clara, S. (2017). *Transformation digitale de l'industrie pharmaceutique : état des lieux, opportunités et challenges*. France: Sciences pharmaceutiques.
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. United Kingdom: Econometrica.
- Dignam, A., & Lowry, J. (2006). *Company Law*. (4 edition ed.). United Kingdom: Oxford University Press.
- dilitrust. (2020). *DiliTrust Governance*. Consulté le 12 mai 2020, sur [dilitrust: https://www.dilitrust.com/](https://www.dilitrust.com/)
- Frossard, F. (2014). *La connaissance et la confiance, piliers de l'entreprise 2.0*. Paris: éditions FYP.
- Hinchcliffe, D. (2018). *#hyperlean en action: Management quotidien à l'ère du numérique*. France: Editions L'Harmattan.
- ipsen. (2020). *Investisseurs*. Consulté le 11 mai 2020, sur Groupe ipsen : <https://www.ipsen.com/>
- Lefort, F., & Urzúa, F. (2008). *Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile*. Canada: Journal of Business Research.
- Lipton, M., & Lorsch, J. (1992). *A modest proposal for improved corporate governance*. USA: Business Lawyer, Vol 48.
- Malbrancq, I. (2015). *Le conseil d'administration 2.0 prend son envol en France*. Paris: everteam.
- Poncie, A. (2018). *Crypto-monnaies, web, pédopornographie même combat?* Consulté le 13 mai 2020, sur Blog d'Anthony Poncie: <http://poncier.org/blog>
- Services, I. S. (2020). *Impacts of the COVID-19 Pandemic*. USA: ISS global policy board.
- Super, C., & Naula, V. (2013). *Livre Blanc : Entreprise 2.0 : Start-Up et PME*. Paris: Edition HEIG-VD & HES-SO.
- ta-holding. (2009). *Qui sommes-nous ?* Consulté le 14 mai 2020, sur Tamweel Africa Holding: <https://www.ta-holding.com/>
- Tran, S. (2011). *L'impact du web 2.0 sur les organisations*. Ecole de management de Normandie. France: Cahier de recherche, N°76-2011.
- zonebourse. (2020). <https://www.zonebourse.com/>. Paris, France.