

*Le rôle de la gouvernance d'entreprise a la
Valorisation de l'information afin d'adopter une stratégie.*

BELABDELLI Abdallah
université Tizi-Ouzou

Abstract:

Corporate governance covers all the organizational mechanisms that are intended to define and influence leadership decisions or in other words, govern and define their discretionary space. While the information system is an organized grouping of resources (Hardware, software, personnel, data and procedures) used to group, classify, process and disseminate information on a given environment. Thus, corporate governance which is regarded as a mechanism for the valorization of the quality of information is a strategic tool to reduce the information asymmetry between the company and investors and a strategic approach in order to diagnose and anticipate future action. The aim of this Communication is first to present general concepts on governance of the company, then demonstrate how to make a link between corporate governance and information system and finally highlight the contribution of governance to strategy formulation by the use of strategic information. To do this, we used a methodological approach based on a bibliographic research.

المخلص:

تشتمل حوكمة المؤسسة بذلك مجموع الآليات التنظيمية والتي تهدف إلى تحديد الصلاحيات والتأثير في قرارات المسيرين بتعبير آخر من يتحكم في تصرفاتهم و يعرف مجالهم الغير محدود بينما يمثل نظام المعلومات مجموعة منظمة من الموارد (المعدات، الأنظمة، الموظفين، المعلومات والإجراءات) التي تسمح بتجميع وترتيب و التعامل وتميرير المعلومة داخل بيئة ما تعتبر بذلك حوكمة المؤسسة آلية خاصة بتوحيد المعلومة والتي تعد وسيلة إستراتيجية تسمح بتقليص الخلل في التناسق في المعلومة بين المؤسسة والمستثمرين وتبني إجراء استراتيجي من اجل تحرير التشخيص وتوقيع النشاطات المستقبلية. يهدف هذا البحث إلى تقديم تعريفات عامة حول حوكمة المؤسسة ثم إلى كيفية خلق الربط بين حوكمة المؤسسة ونظام المعلومات وفي الأخير نتطرق إلى مدى مساهمة الحكومة في صياغة الإستراتيجية من خلال استعمال المعلومة الإستراتيجية وبذلك اعتمدنا لإجراء منهجي قائم على البحث البيبليوغرافي.

Introduction:

La gouvernance d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées, il répartit les droits et les obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise tels que les actionnaires ou les dirigeants, et pose les règles et les procédures de prise de décision son objectif est d'améliorer la performance et la rentabilité des opérations conclues par la société en prenant des décisions de manière concertée, transparente et surtout contrôlée par différents organes de la société. En effet l'existence de l'asymétrie d'information elle constitue un frein au développement des sociétés. En l'absence d'informations suffisantes et fiables, les investisseurs ne sont pas incités à souscrire à des émissions de titres ou à acquérir des titres sur le marché secondaire. Au contraire, lorsqu'il existe une incitation réglementaire ou un mouvement de discipline de marché à publier de l'information, les investisseurs sont plus enclins à acheter des titres de capital ou des titres de créances. Donc la non communication par une société peut être perçue comme un manque de transparence.

La tendance à dévoiler plus d'informations que ne l'exige la réglementation peut être interprétée comme un mécanisme de dédouanement pour les dirigeants, ces derniers peuvent ainsi espérer convaincre de la qualité de la stratégie et de leur capacité à prendre

les bonnes décisions. Ainsi que la traduction de la stratégie en des termes opérationnels constitue le point de départ de la plupart des démarches de pilotage des performances deux grands outils remplissent ce rôle: le budget et le tableau de bord, le rôle de la stratégie est donc essentiellement de pouvoir prendre suffisamment de recul pour être en mesure d'identifier des dysfonctionnements, des menaces et des opportunités afin, respectivement, de les résoudre, être stratège, c'est donc être visionnaire, c'est étudier des passés et un présent pour essayer de mieux appréhender des futurs c'est récolter, trier sélectionner pour finalement choisir la solution.

La problématique de notre étude tourne autour de la question suivante comment concrétiser la contribution du gouvernement d'entreprise à l'orientation de la stratégie?

Ainsi que l'objectif de notre travail consistera à démontrer comment la gouvernance être un élément essentiel à la vue stratégique grâce à l'utilisation de l'information pertinente. Pour obtenir des réponses à cette question on pose les hypothèses suivantes:

- 1- La bonne gouvernance peut être un facteur important pour diriger le pouvoir.
- 2- La maîtrise de l'information est essentielle pour la construction stratégique.

La réponse à une telle problématique et la validation de notre hypothèse nous amènent à structurer cette contribution autour de trois axes. Le premier axe : des notions sur la gouvernance d'entreprise, le deuxième axe : Lien entre la gouvernance d'entreprise et le système d'information, le troisième axe : la contribution de la gouvernance à la formulation de la stratégie par l'utilisation de l'information stratégique.

I- Des notions sur la gouvernance d'entreprise:

1- Gouvernance d'entreprise et droit communautaire des sociétés:

Article 44-2-g des traités: Cet article est consacré au droit d'établissement, il impose aux Etats membres de mettre en place les règles permettant la liberté d'établissement en coordonnant, dans la mesure du nécessaire et en vue de les rendre équivalentes, les garanties qui sont exigées, dans les états membres des sociétés au sens de l'article 48, pour protéger les intérêts tant des associés que des tiers.

2- Vers une protection des actionnaires minoritaires améliorée :

Le principe n°11 du code de gouvernance de L'OCDE met en avant la proposition selon laquelle le cadre juridique de la gouvernance d'entreprise devrait assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires, en particulier les minoritaires et les actionnaires étrangers l'offre obligatoire à pour fondement la protection des investisseurs lorsque l'opération à pour conséquence un changement du contrôle de la cible.

3- Gouvernance d'entreprise et neutralisation des défenses anti-OPA :

La directive relative aux O.P.A est directement inspirée de l'idée, selon laquelle le devoir premier des dirigeants est de créer de la valeur pour les actionnaires, cette conception à des conséquences lors d'une O.P.A. le texte¹

4- La notion de prise de contrôle :

Le droit allemand a adopté une définition du contrôle d'une société très large qui intègre tous les cas d'entreprise liées entre elles.

- Entreprises juridiquement autonomes dont l'une appartient majoritairement à l'autre,
- si des entreprises juridiquement indépendantes sont réunies sous une direction unitaire, sans que l'une des entreprises soit dépendantes de l'autre, elles forment tout de même un groupe.
- Entreprises possèdent des participations croisées l'une (ou les unes) dans les autres.
- Entreprises parties à un contrat d'entreprise

5- Gouvernance : un système complexe et opaque :

¹ Préface de Pascal Lamy ,Gouvernance d'entreprise en Europe, economica, France , Paris ,2006 , p10, p27, p46 ,p 47.

Le système Français d'aides publiques aux entreprises reste encore ; malgré des travaux récents particulièrement mal connu. Ainsi, il n'existe aucun recensement public et exhaustif des types d'aides et des montants alloués par les collectivités publiques responsables politiques, partenaires sociaux et décideurs économiques ont le sentiment partagé et justifié d'un système d'aides peu lisible, proliférant, incontrôlé dont l'impact réel, sur l'économie est difficilement évaluable, bien qu'un sentiment général demeure celui d'une certaine efficacité globale . Cette situation n'est certes pas particulière a la France¹.

6- L'entreprise familiale gouvernance et mode de régulation :

S'agissant ici des organes, ou des mécanismes qui seront mis en œuvre afin d'assurer une bonne gouvernance de l'entreprise familiale, plusieurs questions seront envisagées, celle tout d'abord des logiques de la gouvernance (A) celle ensuite de la charte familiale (B) véritable constitution de la famille, celle enfin des organes de la gouvernance familiale.

6-1- Logique de la gouvernance de l'entreprise familiale :*La nature particulière des relations entre la famille et l'entreprise entraîne indiscutablement une gouvernance particulière en effet les liens familiaux entre les différents acteurs (actionnaires, dirigeants, membres de la famille actionnaires minoritaires...) ont nécessairement une influence importante sur le fonctionnement de l'entreprise (que cette influence, soit par ailleurs perturbatrice ou bénéfique) diverses questions acquièrent des lors ici une dimension singulière.*

6-2. La charte familiale :*Le rôle de la charte familiale, charte de gouvernance familiale, ou encore protocole familial ou constitution familiale est de formaliser les relations complexes entre les acteurs de l'entreprise Familiale. Ces acteurs on la vu, ont des attentes souvent divergentes et font naitre des biais émotionnels potentiellement générateurs de conflits. Dans l'entreprise familiale toute survenance d'événement (changement du pouvoir, évolution de la stratégie, diversification, choix d'investissement dans l'innovation, décision d'internationalisation...) est potentiellement génératrice d'une crise.*

6-3. Les organes de la gouvernance familiale :*Ici, également et pour les mêmes raisons qu'évoquées précédemment, la diversité est grande. On se limitera à envisager les organes les plus fréquents l'assemblée familiale et le conseil de famille. Au – de là, d'autres organes, pourront intervenir. L'assemblée familiale a pour objectif de permettre aux membres de la famille de se réunir et d'échanger le conseil de famille ou conseil familiale est un organe opérationnel élu par l'assemblée familiale pour délibérer sur les questions de l'entreprise globalement, son rôle est d'agir sur la manière dont la famille assure le suivi de l'entreprise.²*

7- Gouvernance d'entreprise dans quelques états membres :

7-1-Allemagne

7-1-1 Système de gouvernance :*La particularité du système allemand de gouvernement d'entreprise est l'importance accordée aux relations de coopération entre les différentes parties permanentes à l'entreprise : banques, actionnaires, managers et salariés, ce afin de favoriser la paix sociale, garante d'efficacité de l'entreprise en 2001 la commission Baums à rédiger un document influent, trame de la publication, au printemps 2002, d'un code allemand de bonne conduite, l'objectif de ce rapport était la création d'un modèle allemand de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui respecteraient*

¹ Jean-Louis Levet, les aides publiques aux entreprise une gouvernance une stratégie commissariat générale du plan, la documentation Française, France ,Paris, 2003, p 109.

² Bruno Amann, la gouvernance des entreprises familiales, lexis nexis 141 Rue de Javel ,France, Paris, 2011, p12, p16 ,p17.

les normes internationales et européennes les sociétés doivent indiquer, si elles se soumettent au code et dans le cas contraire, en expliquant les raisons. Il s'éloigne des pratiques précédentes en établissant que le conseil de surveillance ne doit pas comporter plus de deux anciens membres de l'équipe managériale, il fixe comme principe de base une coopération plus, étroite entre les deux conseils toutes les décisions ayant un impact sur les actifs ou les profits financiers de la société doivent être soumises au conseil de surveillance pour accord afin de renforcer le pouvoir stratégique.

7-1-France

7-2-1 Système de gouvernance : La législation Française permet pour les sociétés anonymes de choisir entre deux types de structures : monocéphale (conseil administration) ou duale (directoire et conseil de surveillance). La très grande majorité des sociétés cotées ont opté pour le conseil d'administration. Deux membres du comité d'entreprise assistent aux réunions et disposent d'une voix consultative (article L.432-6 du code du travail). De plus les sociétés ont l'obligation de nommer un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires entant que directeurs lorsque l'actionnariat salarié dépasse 3% de l'ensemble du capital (article L.225-23 du code de commerce).

Publié en 1995 par un comité dirigé par MARC Viénot, le premier code de gouvernance a joué un rôle majeur en encourageant une réforme volontaire au sein du secteur privé. Le document contenait également des recommandations sur la composition et le fonctionnement des organes de surveillance et de gestion et sur la création de comités pour des missions telles que le contrôle des fonctions comptables et d'audit, la rémunération et le choix des dirigeants. Quatre années plus tard, en 1999, est sortie du second comité Vienot un code actualisé qui entre autres, préconisait des réformes législatives. Vie not 2 encourageait la mise en place, dans le régime juridique Français d'une possibilité pour le conseil « monocéphale » de séparer les fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction générale. Une nouvelle réforme légale, la loi n°2003-706 dite de sécurité financière.

7-2-Italie

7-3-1 Système de gouvernance : Dans le testo unico à introduit une distinction nette entre l'audit interne et externe de telle, sorte que la responsabilité de l'audit direct, soit transportée vers les auditeurs externes. Le collegio syndical est également responsable de la surveillance du respect de la législation. En Janvier 2003 le gouvernement Italien a adopté un décret législatif (connu, sous le nom de réforme vietti) depuis Janvier 2004, les entreprises italiennes ont le choix entre trois types de conseil de direction la structure traditionnel le restant le modèle par défaut. La première de ces nouvelles options est une structure bicéphale à l'image du modèle allemand avec un conseil de gestion et un conseil de surveillance. La deuxième option est plus proche du modèle monosépale, le conseil d'administration doit être composé d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants et le comité de contrôle est quant à lui entièrement composé de conseillers indépendants.¹

8- Gouvernance d'entreprise dans quelques nouveaux états membres :

8-1- CHYPRE : Depuis son indépendance en 1960, l'économie chypriote a connu de profondes modifications passant d'une activité principalement agricole à une activité de services. Cette métamorphose a pu avoir lieu par le biais d'un secteur privé, solide et d'un système financier marché performant au cours des dix dernières années, des principes de gouvernement d'entreprise ont été élaborés autour d'un code très inspiré du code combiné britannique, visant à protéger les investisseurs les créanciers et sui generis des groupes possédant des intérêts légaux dans les sociétés cotées en bourse. L'objectif est de renforcer le pouvoir de contrôle du conseil d'administration de protéger les petits actionnaires

¹ Préface de Pascal , op. cit , p40, p43, p45,p194, p278, p279,p 456.

d'adopter une plus grande transparence, de fournir une information opportune ou encore d'apporter une garantie suffisante de l'indépendance du conseil d'administration concernant le processus de prise de décision. En outre, la publication d'indicateur de contrôle comprenant les réglementations, souhaitables en matière de (gouvernement d'entreprise et leur application par les investisseurs institutionnels et individuels

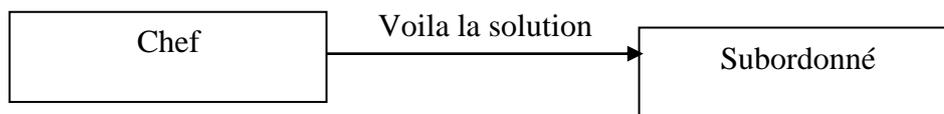
8-2- ESTONIE : Les questions de gouvernance d'entreprise semblent demeurer complexes pour la grande majorité des entreprises. Après la vague des privatisations et des petites structures détenues par les employés (coopératives des années 1980-90), les investissements étrangers en provenance essentiellement de Scandinavie, la transcription de l'acquis communautaire en matière de droit des sociétés et de droit boursier a modifié considérablement les règles du Jeu. mais les règles semblent encore vécues comme superfétatoires dans des sociétés où les actionnaires majoritaires (et très majoritaires) dirigent de fait les entreprises après le krach boursier de 1997 qui n'a pas eu de conséquences économiques trop grave en Estonie étant donné de faible développement , à l'époque du marché boursier de nombreux investisseurs étrangers ont pris le contrôle d'entreprises importantes localement . Mais ce qui est clairement en cause est l'aptitude professionnelle des juges à élaborer une jurisprudence adéquate en matière de protection du minoritaire notamment entre les règles décrétées et la réalité du jeu des affaires il est courant que le majoritaire dirige une société quitte en cas de constatation à démettre les minoritaires, sans tenir compte des dispositions en matière de juste prix.

II- Lien entre la gouvernance d'entreprise et le système d'information :

1- La communication interne outil de résolution de problématiques standard et récurrentes de l'organisation :

D'une manière générale, on peut dire que toute procédure de communication, comme toute action de communication mise en œuvre dans une organisation vise à apporter une réponse à un des problèmes de management qui se pose. Les dispositifs de communication imaginés par la responsable de secrétariat avaient t un but organisationnel. Remotiver ses troupes c'est la essayer de résoudre le problème standard et récurrent (c'est -à-dire que l'on trouve toujours et partout dans les organisations) de la motivation des personnels nous arrivons donc à une nouvelle définition de communication interne que nous avons évoquée pour faire trouver les solutions la culture ingénieur « je sais tout ».¹

Figure n° :01 le model émetteur récepteur au service des ingénieurs



« Je sais tout »

Source d'information : Alex Muchielli , op.cit , p142, p143 .

2- Les relations entre l'information et la communication :

Pour la clarté du propos, il convient de rappeler une distinction de plus en plus souvent acceptée que l'on fasse désormais entre l'information et la communication. Nous parlerons d'information lorsqu'il s'agit d'un contenu qui a du sens (un message signifiant) et de communication, lorsqu'il s'agit d'une manière de faire connaître une information. Une information ne peut être portée à la connaissance de destinataires sans une forme de communication. Pour porter cette information à la connaissance des destinataires on peut

¹ Alex Muchielli, étude des communications information et communication interne ,ARMAND Colin ,Paris 2001, p71- p 73, p142, p143.

concevoir et réaliser de multiples « procédures de communication » de l'envoi d'un courrier électronique à un ensemble programmé de réunions...)

3- La procédure de communication elle-même prend un sens dans le contexte :

On ne peut pas dire quelque chose sans le dire d'une certaine manière. Le paralangage

accompagne nécessairement le langage. On ne peut faire passer une information sans choisir une manière de la faire passer (une procédure de communication). Cette manière de faire, sert donc toujours de toile de fond à l'information, on remarquera que la manière (ou la procédure de communication) intervient essentiellement sur le domaine. Voici le P.D.G d'une entreprise qui traverse une crise qui réunit. Son personnel pour faire le point, il s'exprime clairement sur des projets précis et répond clairement aux questions. En présentant des projets précis pour l'avenir, le P.D.G donne une information : voilà des choses précises qui nous permettent d'être plus confiants en l'avenir. Ce message signifiant est le suivant « je tiens bien la barre, on navigue pour s'en sortir ».

4- L'alignement du système d'information un exercice indispensable et complexe :

La problématique du contrôle revêt donc depuis quelque année une dimension capitale. Force est de reconnaître qu'elle ne se simplifie pas. On a constaté que la seule innovation technique contenue dans les outils ne permettait plus l'atteinte des résultats exigée par le niveau croissant d'investissements que requièrent les systèmes d'information. Cette exigence appelle donc un enrichissement de l'approche de la politique des systèmes d'information. Au souci classique de gestion optimisée des moyens humains, techniques et financiers, s'ajoute aujourd'hui une attente très forte en matière de résultats opérationnels.¹

5- Les réseaux de communication :

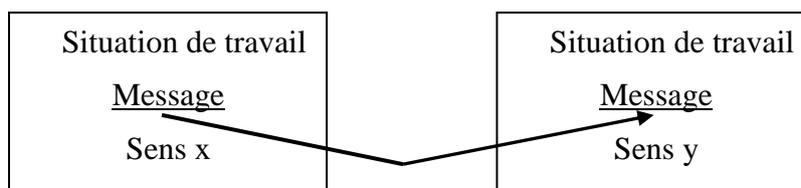
Permettant l'échange et le transfert d'informations entre les composants d'un système, entre différents systèmes ou entre un système et son environnement. Le processus d'analyse et de conception de besoins en informations pourra être envisagé comme étant la mise en place d'un réseau de communication favorisant les échanges d'informations entre différents systèmes ou entre un environnement et un système particulier.

Il est aujourd'hui admis que les P M Es désireuses d'innover à cause de leurs ressources limitées doivent constituer des réseaux d'innovation, avec des acteurs de leurs environnements (Puthod Dominique, Thévenard Catherine 2006). Le réseau d'innovation peut se définir comme l'instauration de liens avec un ensemble de partenaires hétérogènes (entreprise concurrentes, fournisseurs, clients, mais aussi centres de recherche) dans l'objectif de mettre au point et de diffuser une innovation.²

6- La définition de la qualité d'une information :

Il découle de cette définition une nouvelle conception de la qualité d'une information. On dira donc par définition, qu'une information est une information de qualité lorsque le sens voulu par l'émetteur est le sens compris par le destinataire.

Figure N°2 : le « message » envoyé dans une autre situation.



Source d'information : Alex Muchielli information et communication interne Armand Colin paris.2005, p69 .

¹ Jean-Pierre Verjus ,stratégie et pilotage des systèmes d'information, édition Dunod, Paris ,2009, p7, p8.

² Ecole supérieure de commerce ,Alger, reformes économiques et intégration en économie mondiale, 18/2014, p175

7- Promouvoir des règles d'éthiques et des valeurs appropriées au sien de l'organisation :

Pour analyser dans quelle mesure l'entreprise satisfait cette exigence, l'auditeur interne s'enquiert des points suivants qui sont autant d'informations sur les conditions d'une bonne gouvernance.

- L'entreprise dispose-t-elle d'un code d'éthique? Ce dernier est-il connu des responsables de tous niveaux ? comment est-il communiqué ?
- L'organisation a-t-elle un poste de déontologie ? est-il confié à une personne ayant autorité ? celle-ci est-elle rattachée au plus haut niveau ?
- La hiérarchie donne-t-elle l'exemple d'un respect des règles internes est externes.
- A tous les niveaux, les délégations de pouvoir sont-elle complètes et à jour ? le délégataire a-t-il par ailleurs tous les moyens pour exercer les pouvoirs délégués ?
- La repense positive à tous ces points signe le respect des valeurs d'une bonne gouvernance. En effet, leur suivie fournit l'information nécessaire sur la bonne application des principes régissant le sujet.

Nous allons retrouver les mêmes préoccupations chez le contrôleur de gestion, à ceci près que ce dernier.

- Est en permanence au contact des opérationnels, et non pas occasionnellement.
- A une action qui relève davantage d'une action d'influence que d'une action corrective.

8- Amélioration de la maîtrise des risques :

Maîtriser les risques, c'est prendre une option sérieuse sur la réalisation des objectifs, qu'il s'agisse d'objectifs stratégiques ou d'objectifs opérationnels. C'est donc une obligation pour qui souhaite un gouvernement d'entreprise de bonne qualité. Cela implique :

- Une contribution de l'audit interne à cette amélioration.
- Une définition précise de la politique de management des risques.

9- Le contrôle de gestion acteur de la gouvernance :

Cette contribution à la gouvernance s'exerce dans trois directions :

- Assistance à la direction générale pour définir les principes de gouvernance.
- Contribution permanente à l'amélioration de la performance de toutes les activités.
- Adaptation du système d'information.¹

10- Aider la DG à définir les principes de gouvernance :

La participation du contrôle de gestion au système de gouvernement d'entreprise s'articule autour de quatre axes :

- Inciter aux comportements éthiques.
- Faire inlassablement action de pédagogie.
- Mettre en place une organisation et une structure cohérente avec la stratégie.
- Veiller à produire une information de qualité.

11- Les comportements éthiques :

S'il doit souligner l'importance d'un code de déontologie connu et avalisé par tous, il doit également mettre en exergue au moment opportun, l'intérêt de l'entreprise comme primant sur l'intérêt individuel et défendre la cohésion sociale. Autant dire qu'il cherche à atteindre les conditions réunies pour une bonne performance. Et il peut le faire d'autant plus qu'il est en relation directe avec tous.

¹ Jacques Renard et Sophie Nussbaumer, Audit interne et contrôle de gestion édition d'organisation, groupe Eyrolles ,France, Paris 2011, p160, p161, p164, p171- p 174

12- La pédagogie :

Le contrôleur de gestion est un pédagogue pour la direction générale et ce n'est pas toujours chose aisée. Ce ne peut être qu'une pédagogie à partir du réel fondée sur les constats et justifiée par des explications convaincantes. Elle exige, pour être efficace, un statut de cadre supérieur pour le responsable.

13- L'autorité :

Comme nous venons de le dire, l'autorité du contrôleur de gestion doit être reconnue. Un statut de cadre supérieur lui garantira alors d'obtenir, de la direction générale, une écoute et une écoute attentive. C'est ainsi que pourront émerger les solutions du terrain remontées par le contrôleur de gestion lui-même. C'est le pilotage vertical dans sa dimension ascendante.

14- Les compétences techniques et la connaissance des métiers :

L'interaction entre le management opérationnel et le contrôleur de gestion délocalisé est réelle. Ce lien a par ailleurs été observé et explicité par F. ORIOT dans une étude portant sur l'influence exercée par les « hommes terrain sur le contrôle de gestion organisé au niveau délocalisé-autrement dit au niveau de l'unité. Cela tient au rôle du contrôleur de gestion dit opérationnel puisque ce dernier a pour mission de mettre en œuvre le contrôle de gestion tel que défini par le siège.

15- Gouvernement d'entreprise :

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. A cet effet il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- *Promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation.*
- *Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation.*
- *Communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles.*

16- Fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

17- Gouvernance des technologies de l'information : *La gouvernance des technologies de l'information comprend la direction, les structures organisationnelles et les processus qui garantissent que les technologies de l'information soutiennent la stratégie et les objectifs de l'organisation.*

18- Les comités d'audit :

On a parlé des comités d'audit bien avant que ne surgissent les questions sur le gouvernement d'entreprise puisqu'ils furent créés aux Etats-Unis dès le XIX^e siècle : ils avaient alors pour première fonction de faciliter les relations avec les auditeurs externes. Ces derniers ne pouvant assister aux séances des conseils d'administration, il fallait disposer d'un organisme susceptible d'assurer la liaison entre conseil et auditeurs externes.

19- La loi sur la sécurité financière (SEC) :

La loi sur la sécurité financière (SEC) du 1^{er} Aout 2003 constitue la réponse législative Française à la question de l'évolution du contrôle légal des comptes et de la transparence dans les entreprises, dans un contexte mondial de débat public et de mouvance des différentes instances concernées par ces questions on observe que l'incertitude subite quant au contenu du rapport, mais les professionnels plaident en faveur d'un document qui ne soit pas indigent puisse restaurer la confiance des marchés et s'inspire des principes de transparence. Mais nous n'en sommes pas la puisque le premier bilan d'avril 2004 révèle que 67% des rapports ne contiennent aucun détail sur les risques de l'entreprise et que

76% ne mentionnent pas l'existence d'une cartographie des risques. La pédagogie des auditeurs internes à devant elle un champ d'application considérable.

20- Rapports à la direction générale et au conseil :

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte. De l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants. Des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du conseil.¹

21- La gouvernance des systèmes d'informations (S.I) :

La gouvernance des systèmes d'information renvoie aux moyens de gestion et de régulation des systèmes d'information (S.I) mis en place dans une entreprise pour atteindre ses objectifs. A ce titre la gouvernance S.I fait partie intégrante de la gouvernance d'entreprise.

22- Quelle gouvernance pour les nouveaux S.I ?

Dans le cadre d'une fusion les questions relatives aux S.I constituent des enjeux majeurs.

Quatre modes d'intégration sont néanmoins présentés.

- La refonte, dans le cas de configurations S.I incompatibles.
- L'absorption, dans le cas où une configuration absorbe l'autre.
- La symbiose, dans le cas d'une compatibilité des configurations.
- La préservation, dans le cas où les objectifs affichés par l'entreprise acquéreuse sont de nature à rationaliser les coûts.²

23- Investisseurs institutionnels et gouvernance des entreprises :

Notre hypothèse central est qu'il existe un lien étroit entre les règles juridiques qui encadrent ces acteurs aux Etats-Unis, d'une part, et les principes de gouvernance imposés par ces mêmes acteurs aux entreprises dont ils sont actionnaires à l'échelle internationale d'autre part on montre qu'au-delà de leur diversité, les investisseurs institutionnels Américains poursuivent des objectifs communs. Une première partie décrit les principales caractéristiques de ces acteurs et montre la montée en puissance des investisseurs Anglo-Saxons principalement Américains en Europe.

III- La contribution de la gouvernance à la formulation de la stratégie par l'utilisation de l'information stratégique :

1- La stratégie :

La stratégie c'est l'art de coordonner des actions de manœuvrer habilement pour atteindre un but.

En ce sens nous comprenons effectivement que pour atteindre nos objectifs, nous coordonnons des actions et nous manœuvrons habilement pour atteindre un but comme nous l'avons vu avec la définition du petit la rousse. Tout le problème de la stratégie vient du fait qu'une fois la décision prise, nous éliminons radicalement le résultat des autres options qui étaient en lice.

La stratégie est donc, dans une certaine mesure, une école de gestion de la frustration car le moment du choix est toujours complexe. C'est la raison pour laquelle le diagnostic de la situation est si important, car si l'on n'est jamais sûr de prendre la meilleure décision, on peut tout de même

¹ Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation groupe Eyrolles, France ,Paris 2004, p449, p454, p455

² Jean-Pierre Verjus, op.cit, p224.

être sur d'avoir essayé, la stratégie consiste à prendre une décision qui nous semble raisonnable, et qui tient compte du maximum d'information possibles afin de limiter l'apparition d'impondérables susceptibles de nous faire échouer.¹

2- Une meilleure gouvernance :

Il est précisé à cette occasion que ce type d'initiative permet de rationaliser et de réduire les coûts, de diminuer la charge de travail par une meilleure coordination et clarification des rôles, la bonne gouvernance est alors le résultat d'une triple démarche

- Coupler le pilotage des risques au pilotage de la performance.
- Coordonner déontologie et normes professionnelles, et harmoniser l'assistance au management.

3- Optimisation du couple performance-gestion des risques :

Dans les faits, les retombées positives de cette optimisation se traduisent dans quatre domaines.

- Limitation de la volatilité des résultats.
- Amélioration de l'allocation des ressources.
- Renforcement de la planification stratégique et accroissement de la valeur ajoutée.²

4- La formulation de la stratégie :

Il ya a notre sens deux axes l'égal importance qui peuvent être combinés :

- **L'exploitation de synergies :** La raison d'être de la fusion provient du repérage de synergies potentielles, dans la mise en œuvre, il s'agit d'exploiter les synergies. Si on y parvient, le projet sera réussi, si on y échoue la fusion aura été inutile.
- **La conduite du changement :** On peut dire aussi que, à l'instar d'autres fusions, la capacité de l'équipe dirigeante à créer une culture commune d'entreprise est un facteur clé de succès.

6- Capacité stratégique :

La capacité stratégique de l'entreprise résulte de son aptitude à utiliser ses forces pour optimiser ces opportunités.

7- La matrice de capacité stratégique :

Elle présente l'avantage de la simplicité parce qu'elle ne met en relation, à la fois qu'une donnée du présent (force ou carence) et un seul changement (opportunité ou menace) par ailleurs, employé ici en stratégie globale.

8- L'adaptation stratégique et tactique du système d'information aux objectifs de l'entreprise :

Mettre en œuvre une démarche global de gouvernance des systèmes d'information représente encore pour beaucoup de DSI un objectif difficile à atteindre la première étape consiste donc à convaincre la direction générale que l'informatique doit et peut sortir d'une situation floue par l'utilisation des référentiels désormais proposé sur le marché.

Au-delà cette première étape, il est indispensable de réer rapidement un climat de confiance entre tous les acteurs.

- Vérifier que les membres de direction générale et les principaux dirigeants disposent d'une information suffisante sur les risques et les opportunités de création de valeur par les TIC.
- Faire en sorte que les sujets liés aux technologies de l'information soient régulièrement abordés lors des réunions de direction générale.
- Créés un espace spécifique ou les sujets TIC soient abordés entre dirigeants avec la rigueur et la franchise nécessaires et donnent lieu à des décisions engageantes.³

¹ Philippe Mouillot, stratégie de l'entreprise éditeur gualino ,France ,Paris, 2007, p19,p20

² Jacques Renard et Sophie Nussbaumer, op.cit ,p189, p190.

³ Jean-Pierre Verjus, op.cit, p18, p19, p 110 , p214.

Figure N°3 Capacité stratégique

Forces	Opportunités					Menaces				
	<u>01</u>	<u>02</u>	<u>03</u>	<u>04</u>	<u>05</u>	<u>M1</u>	<u>M2</u>	<u>M3</u>	<u>M4</u>	<u>M5</u>
<i>F₁</i> -----	+	++	+++	—		+	-	--		
<i>F₂</i> -----	++	+		-		++		-	--	---
Carences										
<i>C₁</i> -----	--	-		---		+	-	---		--
<i>C₂</i> -----	-			---	-		--	--	-	--

Source d'information : Mary Vonne Raoul, *Audit stratégique*, édition entreprise moderne ,France, Paris p110.

9- Stratégies et finalités :

Les finalités des dirigeants peuvent induire des options stratégiques à considérer comme opportunités. Elles se situent entre les objectifs prioritaires de croissance et ceux de rentabilité.

Croissance en volume à degré d'intégration identique.

- Intégration verticale.
- Intégration horizontale – diversification.

Rentabilité par consolidation dans la stabilité par recentrage.

- Polarisation sur le métier principal
- Réduction du portefeuille produit et des moyens.
- Ajustement a un environnement défavorable.¹

10- Les décideurs en matière de rémunération du principal dirigeant :

Le rôle des décideurs en matière de rémunération du principal dirigeant de l'entreprise est au cœur du problème de la stratégie de rémunération cherche-t-on à l'impliquer financièrement dans les performances de l'entreprise.

Le rôle décisif joué par certains acteurs de l'entreprise révèle en partie les intentions affichées en la matière.²

Tableau N°1 Rôle des décideurs en matière de rémunération du principal dirigeant

En % des 107 entreprises	Rôle faible	Rôle modéré	Rôle important	Ne concerne pas l'entreprise ou non repense
- Comité de rémunération	3,7	5,6	30,9	59,8
- Conseil d'administration	42	7,5	32,7	17,8
- Directoire	15,9	1,9	5,6	76,6
- Maison mère	0	0	41,1	58,9
- P.D.G	58,9	11,2	29,9	0
- Comité de direction	84,1	1,9	2,8	11,2
- Directeur des ressources humaines	81,3	12,1	6,5	0

Source d'information : Karime Le Joly et Bertrand Moingeon, *op.cit*, p118.

11- Création d'emplois cas de l'Algérie :

L'industrie, qui comptait pour 15% du total des emplois en 1978, devient pendant la période de 1967-1977, l'un des trois secteurs principaux d'utilisation de la main-d'œuvre avec le secteur de la construction et les administrations.³

¹ Mary Vonne Raoul, *Audit stratégique*, édition entreprise moderne ,France, Paris , 1989, p108 , p110.

² Karime Le Joly et Bertrand Moingeon, *gouvernement d'entreprise débat théoriques et pratiques* édition marketing ,France, Paris 2001 ,p117.

³ Hamid. M Temmar, *stratégie de développement indépendant le cas de l'Algérie*, o.p.u, Alger ,1983, p168.

Tableau N°2 : Par de l'emploi industriel dans le total des emplois (en%).

	1957	1967	1970	1974	1978
Industrie	7,5	6,5	6,5	8,5	15
Construction	4,5	4,5	6	7	16
Administrations publiques	4	12	15	15	15

Source d'information : Hamid. M Temmar ,stratégie de développement indépendant le cas de l'Algérie, p168, o.p.u ,Alger, 1983.

12- Domaine d'activité stratégique (DAS) :

« *Domaine d'activité stratégique* » est un nom bien compliqué pour finalement dire « *marché* » segments de marchés, ou sous-segments sur lesquels elle évolue. Prenons un exemple, l'entreprise Mercedes-Benz évolue sur le secteur de l'automobile. Elle couvre les segments des voitures individuelles et des camions. Elle n'est pas représentée sur le segment des cycles.

13- Le diagnostic externe :

Le problème essentiel de la photographie à des fins diagnostiques c'est qu'il faut être capable d'observer sa structure et son environnement de façon concomitante. En effet on ne conduit pas les diagnostics l'un après l'autre mais en même temps ; observer une menace ou une opportunité n'a pas de sens s'il nous faut ensuite du temps pour analyser nos propres forces et faiblesses.

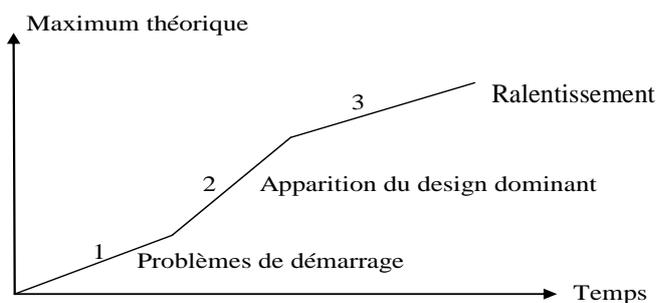
14- Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne est donc à privilégier dès le début de l'activité pour connaître ses ressources en cas d'investissement sur un D.A.S nouvellement élu, mais également et surtout, tout au long de la vie de la firme pour éviter l'apparition de nœuds organisationnels, de redondances, et l'absence de transparence aux moments décisionnels critiques.

Cycle de vie technologiques et stratégies génériques :

Un cycle de vie technologique comporte 3 phases fondamentales l'a ou un cycle de vie produit en compte 5 voici cette représentation.

Graphique N°1 : « cycle de vie technologie »



Source d'information : Philippe Mouillot op.cit ,p58

Les trois phases qui composent un cycle de technologie sont représentées sur un repère. En abscisses figure le temps, et en ordonnées la capacité ou la performance maximale du produit par exemple, il y a une vitesse au-delà de laquelle un véhicule ne peut pas aller, il y a une capacité de mémoire au-delà de laquelle une clé USB ne peut pas recevoir un seul kilo d'information supplémentaire etc.¹

15- L'implication du conseil d'administration dans la formation de la stratégie :

Dans un travail de synthèse de la littérature sur le conseil d'administration, Zahra et Pearce distinguent au moins trois fonctions susceptibles d'être remplies par cet organe.

¹ Philippe Mouillot, op. cit , p26, p 33, p 53 , p57, p58.

La fonction stratégique désigne la participation du conseil à la définition et à la mise en œuvre de stratégie de l'entreprise.¹

16- La déclinaison :

Plus généralement, il ya à notre sens deux grandes conceptions opposées, quoi que complémentaires, en matière de déclinaison stratégique, une approche orientée vers l'actionnaire qui vise la création de valeur et une approche intégrant d'emblée les diverses parties prenantes de l'entreprise c'est-à-dire les acteurs qui ont des enjeux durablement liés à son sort. Ces deux approches gagent à être combinées dans un premier temps on utilise l'EVA comme indicateur générique de création de valeur économique $EVA \text{ ou valeur économique créée} = \text{résultat opérationnel après taxes} - \text{cout des capitaux}$.²

17- Diversification stratégique :

L'avantage fondamental de cette stratégie c'est qu'en cas de crise sur l'un des secteurs exploités par la marque, les autres ne devraient pas être touchés. Dans notre exemple après que les attentats du 11 septembre ont eu lieu, les voyageurs aériens ont légitimement boudé l'avion. Comme ses concurrents, Virgin a subi la crise de plein fouet mais une crise de cette nature n'a eu aucun impact sur les ventes de DVD les offres SMS illimitées, ou encore les sodas, il n'y avait aucune raison pour cela. Et le fait d'avoir été diversifié stratégiquement à permis à Virgin de composer son manque à gagner sur un secteur à l'aide de la contribution des autres secteurs, pour se diversifier stratégiquement, une firme n'a que deux solutions : soit elle rachète des entreprises, soit elle développe la compétence requise. Ensuite, elle doit envisager de développer des compétences qui vont lui permettre de durer sur ce nouveau marché. Elle doit prévoir de nouveaux investissements et conserver une vision éminemment stratégique de ses activités futures.

18- Internationalisation :

Internationaliser une activité consiste à élargir le DAS domestique au-delà des frontières locales. L'internationalisation n'implique pas forcément l'export, l'import est également une forme d'internationalisation. Mais si ce dernier a pour principal objectif de minimiser ses couts afin de mieux gérer des marchés domestiques à tendance élastique il existe moult raisons pour tenter l'aventure internationale, marché domestique saturé ou en phase de déclin, opportunité à l'étranger, défiscalisation....Mais l'internationalisation est une vraie stratégie qui ne doit pas se cantonner à exporter une partie de sa production. 5 étapes le jalonnement (le développement local, le développement international, le développement multinational, le développement global).³

Conclusion :

La gouvernance d'entreprise constituer une structure par le quelle sont définis les objectifs d'une entreprise ainsi que les moyens de les atteindre parmi ces objectifs nous avons la construction et l'orientation d'une stratégie autrement dit que l'adaptation de la stratégie au autre objectif s'a besoins des ressources tangibles qui se basent sur la valorisation de l'information et on entant par stratégie toute pratique repose sur une théorie, même si les acteurs eux-mêmes sont inconscients dans la stratégie est la conception de l'organisation pour faire face à son environnement . Ainsi que le système d'information et l'ensemble des règles qui gèrent la relation entre l'entreprise et l'ensemble des institutions qui se trouvent comme une frontière donc l'information considérée comme une ressource durable permettre de l'entreprise d'investie a long terme

¹ Karime Le Joly et Bertrand Moingeon , op.cit, p64.

² Jean- Pierre Verjus , op. cit ,p216 ,p217.

³ Philippe Mouillot, op.cit , p99, p103.

Bibliographie

- 1- Alex Mucchielli *étude des communications information et communication interne* ,ARMAND Colin ,Paris ,2001.
- 2- BRuno Amann, *la gouvernance des entreprises familiales* lexis nexis 141 Rue de Javel, France, Paris 2011.
- 3- Ecole supérieure de commerce Alger *reformes économiques et intégration en économie mondiale* 18/2014.
- 4- Hamid. M Temmar, *stratégie de développement indépendant le cas de l'Algérie* ,O.P.U ,Alger,1983
- 5- Jacques Renard et Sophie Nussbaumer, *Audit interne et contrôle de gestion, édition d'organisation groupe Eyrolles* ,France ,Paris, 2011.
- 6- Jacques Renard, *théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation groupe Eyrolles*,France ,Paris, 2004.
- 7- Jean-Louis Levet, *les aides publiques aux entreprise, une gouvernance une stratégie commissariat générale du plan, la documentation Française* , France ,Paris,2003.
- 8- Jean-Pierre Verjus ,*stratégie et pilotage des systèmes d'information* ,édition Dunod , France ,Paris ,2009.
- 9- Karime Le Joly et Bertrand Moingeon, *gouvernement d'entreprise débat théoriques et pratiques* ,édition marketing ,France, Paris, 2001.
- 10- Mary Vonne Raoul, *Audit stratégique, édition entreprise moderne* , France, Paris,1989
- 11- Philippe Mouillot ,*stratégie de l'entreprise* ,éditeur ,gualéno ,France, Paris, 2007.
- 12- Préface de Pascal Lamy, *Gouvernance d'entreprise en Europe* , *économica*, France,Paris, 2006.