UNIVERSITE EL HADJ LAKHDAR BATNA
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Département des sciences de Gestion

Sujet :

Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : (Étude de quelques cas)

MEMOIRE PRÉSENTÉ ET SOUTENU PUBLIQUEMENT LE : 07/03 /2007
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAGISTER EN SCIENCES ECONOMIQUES,
OPTION : GESTION DES ENTREPRISES.

*PAR : **Fateh DEBLA***

Jury de soutenance :

Président du jury : Monsieur : **Tahar HAROUN**
Professeur d'enseignement supérieur à l'université de Batna

Encadreur (Rapporteur) : Monsieur : **Mohamed Laarbi SAKER**
Professeur d'enseignement supérieur à l'université de Biskra

Examinateurs : Monsieur : **Farès BOUBAKOUR**
Professeur d'enseignement supérieur à l'université de Batna
Monsieur : **Abdelouahab BENBRAIKA**
Maître de conférences à l'université de Biskra

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2006- 2007

Remerciements

Je tiens à remercier mon Directeur de recherche, Monsieur le professeur Mohamed Laarbi SAKER, pour tous ses précieux conseils, sa compréhension et sa totale disponibilité.

Il en est de même pour tous les membres du jury de soutenance pour leur contribution dans l'appréciation de ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche : A Monsieur le professeur Tahar HAROUN, Au doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion de Batna Monsieur BOUBAKOUR Farès et également au doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion de Biskra Monsieur Abdelouahab BENBRAIKA

Je suis également redevable à tous les membres du conseil scientifique de l'université de Batna qui m'ont offert cette chance.

A toute ma famille, en particulier à mon frère Kamel .

Mes remerciements s'adressent également à toute l'équipe de recherche de la faculté et à toutes les personnes ayant bien voulu m'aider : Ramdhan Belkhiri, Salim Bougena, Amel…..

Que tous trouvent dans ces quelques lignes l'expression de ma gratitude.

TABLE DES MATIĚRES

- **Introduction…….. 01**

PARTIE I : DETERMINANTS ET SPECIFICITES D'UN MODELE EN INSTALLATION PROGRESSIVE……..…….. 11

CHAPITRE 1. LES DETERMINANTS D'UNE NOUVELLE ETAPE DANS LES REFORMES : LA PRIVATISATION……. 13

I. Le contexte de la privatisation…….….. 13
I.1. Données économiques et financières ……...……..……. 13
I.1.2. Réformes des banques et GE ……..……...…... 16
I.2. Données politiques et système institutionnel ……..…… 21
I.2.1. Le système institutionnel……..……...… 22
I.3. Données juridiques et système légal (la législation en vigueur)…..……... 24
I.4. Les données techniques et sociales……..…… 26
I.4.2. Qui gouverne la transaction de privatisation ?……...… 27
I.4.3. La divulgation du programme de privatisation…….……...…… 28
I.4.4. L'étude et le classement des entreprises privatisables……...… 29

.

II. Quelques théories de la privatisation…….…..……..… 30
II.1. La théorie positive de l'agence : « Une théorie de l'architecture organisationnelle»……. 31
II.1.1. Théorie d'Agence et information asymétrique entre l'Etat et les Holdings……... 32
II.1.2. L'influence des dirigeants des entreprises privatisables….…….……. 33
II.2. La théorie des coûts de transactions (TCS)….…….…….…….. 34
II.3. Le modèle du Principal- Agent et le changement des comportements…….……. 35
II.3.1. Les relations Principal- Agent entre l'Etat et les entreprises……..…….. 36
II.3.2. La relation principal- agent entre l'Etat et les firmes privatisées…….…… 37
II.3.3. La relation Principal- Agent entre le holding et l'évaluateur…….……. 37

III. Les méthodes de privatisation…….……. 38
III.1. Méthodes d'évaluation et efficience organisationnelle…….… 38
III.2. Les méthodes de privatisation de référence……..…….… 38
III.3. Les principales méthodes de privatisation en Algérie……...…… 43
III.4. Méthode de base : la CAT « **C**ession d'**A**ctifs des entreprises aux **T**ravailleurs »…...… 43
III.5. Hétérogénéité de méthodes et performance d'entreprise……..…….…… 45

IV. Premiers bilans de la privatisation suivis d'une inertie totale……..…… 47
IV.I. Données empiriques…….…… 47
IV.II. Contraintes et blocage constatés…….…….…… 51
IV.II.1. Lenteur de privatisation et comportement passif de l'Etat(les barrières d'entrée)…. 51
IV.II.2. Une lenteur entravante et des comportements managériaux laxistes…….…… 53
IV.II.3. Instabilité politique et succession continuelle des Programmes de privatisation…... 54
IV.II.4. Les résistances et les obstacles à la mise en œuvre des politiques de Privatisation……...…….…… 55

CHAPITRE 2 : SPECIFICITES ET DEBUTS D'UNE NOUVELLE RECONFIGURATION ORGANISATIONNELLE…….……... 58

I. Privatisation et agencement de la propriété……..…… 58
I.1. Quelques concepts : droits de propriété et performance…….……. 58
I.1.1. Les droits de propriété……...…….. 58
I.1.2. La performance : quelle définition ? …….……. 59
I.2. Types de propriété et performance d'entreprise……..……. 61
I.2.1. La structure de propriété.……. 63
I.2.2. La propriété interne…….…… 64
I.2.3. Propriété des dirigeants, conflit d'agence et performance d'entreprise.……. 65
I.2.4. La propriété externe……. 66
I.2.5. Structure de propriété, parties externes et contrôle des dirigeants ……...……. 67

II. La théorie du gouvernement d'entreprise……...……. 68
II.1. Le Gouvernement d'Entreprise dans le monde……..…. 68
II.2. La conception du système de contrôle…… 71
II.2.1. Qu'est ce que le GE ?……..... 71
II.2.2. Les apports théoriques……..…. 72
II.2.3. La définition de la firme dans l'optique du gouvernement des entreprises……..…. 73
II.2.4. Séparation entre la fonction du contrôle et celle de propriété……..... 75
II.2.5. Typologie des SGE proposée par Charreaux, G……..…….. 75

III. Privatisation et nouvelles dispositions organisationnelles de GE……...…….. 77
III.1. La gouvernance par les stakholders……..……...……. 77
III.2. La gouvernance par le conseil d'administration (CA)…..……..……... 79

IV. La gouvernance par les salariés……..……. 80
IV.1. Actionnariat des salariés……...……. 80
IV.2. Diagnostic des divers effets de l'actionnariat des salariés : Les objectifs attendus…….. 81
IV.3. Propriété salariale : avantages et inconvénients…… 83

V. Le SG des entreprises publiques économiques (EPE)……...……. 86
V.1. Privatisation et l'échec des entreprises publiques……..……. 86
V.2. L'entreprise publique entre la théorie et la pratique…..……. 87
V.3. Nouvelle reconfiguration du périmètre Public / Privé……..……. 89
V.4. Evolution des pratiques de GE avant la privatisation ……..……. 90

DEUXIEME PARTIE : PRIVATISATION ET DYNAMIQUE DES SGE EN ALGERIE: VERS UNE NOUVELLE RECONFIGURATION ORGANISATIONNELLE…….…… 95

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES DIFFERENTS SGE EN PLACE ET ENVISAGEABLES EN ALGERIE…….. 97

I. Le SG des EPE privatisables : les SPA……..……. 97
I.1. Législation et caractéristiques des SPA…….……... 98
I.2. Gouvernance et contrôle des SPA……...……..……..……. 99
I.3. Le CA et le contrôle du PDG……...……..…….. 101
I.4. Le système d'information dans les EPE privatisables…….……..…... 102
I.5. EPE dissoutes et contraintes bureaucratiques……..……..…. 103
I.6. L'après privatisation : les nouvelles orientations ……...…..…... 104
II. Les SG des entreprises privatisées…… 106
II.1. Les modèles référentiels de GE et leur transposition pour les ENP……...……..

II.1.1. Les systèmes orientés banques « SOB », modèle de Berglof, E…….. **109**
II.1.2. Les systèmes orientés marché « SOM », modèle de Allen, F……... **110**
II.1.3. Les systèmes ouverts et les systèmes fermés Franks, J et Mayers, C, 1999...…….. **111**
II.1.4. Les modèles mixtes « le modèle de Moerland, P.W»…….……... **112**
II.1.5. L'analyse de Hyafil, A et de Yoshimori, M…….….. **113**
II.2. Essai de vérification pour le cas algérien……...…….. **113**
II.2.1.Les Systèmes sont- ils orientés banques SOB ?…….. **115**
II.2.2. Les Systèmes sont- ils orientés réseaux SOR ?…….……. **115**
II.3. Transposition de quelques expériences étrangères…….. **115**
II.3.1. Le modèle Germano- japonais et le modèle Anglo- saxon…….……... **116**
II.3.2. Les principales caractéristiques des modèles américain, japonais, allemand et Français……...……... **116**

119

III. Les critères d'orientation des entreprises privatisées……
III.1. Critère de financement des entreprises……..……..…… **120**
III.2. Critère de propriété (actionnariat ou structure du capital)…….…….. **121**

122

IV. Pérennisation et adaptabilité du modèle émergent des SSA……..……..

123
IV.1. Les mécanismes internes du contrôle : CA et surveillance mutuelle…….. **124**
IV.1.1. Le contrôle du CA entre les administrateurs internes et externes…..……..…... **127**
IV.2. Les mécanismes externes du contrôle……...…….. **128**
IV.2.1. Le rôle des marchés……...……... **128**
IV.2.2. Le rôle des banques ……...…….. **130**
IV.3. Le statut des dirigeants au sein des ENP…….…… **130**
IV.3.1. L'Enracinement…….……... **130**
IV.3.2. Le processus de changement des dirigeants « Recrutement, Révocation et Remplacement »…….. **133**
IV.3.3. Evaluation des dirigeants….…….…… **136**
IV.3.4. Rémunération des dirigeants…….……... **138**

CHAPITRE 4. VALIDATION A TRAVERS TROIS ETUDES DE CAS : ENICAB, ERIADS, STPFA.....…….. **141**

I. Cadrage théorique et méthodologique…….. **141**
I.1. Les méthodes d'enquête……..…….…… **142**
I.2. Démarche qualitative : les études de cas……...……... **145**
I.3. Constitution de l'échantillon du travail……..…….. **147**

II. Cas d'une EPE privatisable : L'ENICAB……..... **148**
II.1. Présentation de l'entreprise……..…….…….. **149**
II.2. Le conseil d'administration de l'ENICAB……..…….……... **151**
II.3. Résultats du questionnaire et analyse financière…….……..……... **152**
II.4. diagnostic et état des lieux (quelques pratiques de GE)……...…….. **154**
II.5. Critiques et évaluation……...…….. **157**
II.6. Quelques relations d'agence…….…….. **160**
I.6.1. Entre l'ENICAB et les Clients ……..…….…….. **160**
II.6.2. Entre l'ENICAB et les fournisseurs…….…….…….. **160**

III. Cas d'une entreprise privatisée par ouverture de son capital : ERIADS……../… **161**
III.1. Présentation d'ERIADS……...……..……..

III.1.1. Quelques chiffres …….. **161**
III.2. Impacts sur le CA…….. **162**
III.3. La cotation d'ERIADS en tant que mécanisme de restructuration…..……... **163**
III.4. Cotation et Actionnariat……..…..……... **163**
III.5. Impact après cotation……..…..……... **165**
III.6. Les traits marquants du SG d'ERIADS……..……..……... **166**
167
IV. Cas d'une entreprise privatisée au profit de ses salariés : S.T.P.F.A……... 168
IV.1. Présentation de l'entreprise…….……...…..
IV.1.1. Historique…….…….. **173**
IV.1.2. Les méthodes d'enquête……..…….….. **173**
IV.1.3. Résultats de l'étude et analyse du questionnaire…….…….….. **173**
IV.2. L'organisation de l'entreprise...…….…….. **174**
IV.2.1. Le conseil d'administration……..... **174**
IV.2.2. La structure de propriété……..... **179**
IV.3. Conflits d'intérêt et amalgame de rôles……..…….. **180**
IV.3.1. La stratégie des actionnaires ……..……..... **181**
IV.3.2. La stratégie des dirigeants……...…….….. **184**
IV.4. Un SG en transformation permanente…….. **185**
IV.4.1. Inconvénients ……..... **187**
IV.4.2. Avantages……...……..... **187**
IV.4.3. Recommandations……..… **188**
188
V. Les sociétés des SA : Une esquisse d'une nouvelle architecture organisationnelle..……. 189
V.1. Synthèse et extension…..……...
191
- **Conclusion…….……..** **191**
- **Bibliographie** (de **i** à **xi**)
- **Annexes** (de **a** à **f**) **195**

Introduction

L'exigence pour l'Algérie de s'intégrer dans l'économie mondiale devait passer par l'instauration d'une économie de marché concurentielle. A cet effet, beaucoup d'initiatives ont vu le jour et ont convergé toutes vers l'objectif de reconfiguration et d'adaptation du tissu industriel comme étape préliminaire aux réformes économiques décidées par le gouvernement. Aussi, en commun avec le Fond Monétaire International « FMI » un Programme d'Ajustement Structurel « P.A.S» a commencé à être éxécuté dès 1994. Ce dernier prévoyait, entre autres mesures, de nombreuses opérations de restructurations et de mise à niveau des entreprises publiques économiques. Par ailleurs, durant sa courte histoire et dès les premières expériences de l'autogestion socialiste des entreprises (GSE) d'après l'indépendance de l'Algérie en 1962, l'entreprise publique a connu ses premières difficultés dues en grande part à l'inéfficacité des mécanismes de gestion, à l'intervention de l'Etat et de ses organes(parti unique, syndicat et comités des travailleurs etc.) ainsi qu'à l'ambiguité des relations avec l'environnement notamment bancaire et institutionnel. Aussi, ayant fait l'objet d'une série de mesures correctives partielles, l'entreprise algérienne n'a en réalité jamais cessé d'être au centre des différentes réformes successives et cela à cause des multiples insuffisances qui continuaient à la caractériser. Mais les réformes économiques amorcées en 1988 et poursuivies depuis, constituent à plus d'un titre un changement très significatif au plan de la prise en charge des difficultés réelles de ces entreprises. C'est à elle que seront consacrés les premiers textes législatifs que sont les lois relatives à l'autonomie. Ces derniers ont eu pour objectif principal de redéfinir et de clarifier les relations entre l'Etat actionnaire et l'entreprise publique.

Au plan de la gouvernance de l'entreprise, beaucoup de décisions ont été prises afin d'améliorer sa gestion et son fonctionnement. La privatisation qui représente aujourd'hui la méthode la plus récente est justement conçues dans ce sens. Le diagnostic fait par les différents experts algériens indique que la fragilité de ces entreprises a fait naître des structures de gouvernance (gestion et direction) défaillantes, qui ont été aggravées aussi bien par des contraintes bureaucratiques que par le faible contrôle exercé sur les dirigeants et ce malgré l'omniprésence parfois étouffante de l'Etat. Dans le domaine législatif, et pour concrétiser l'autonomie de l'entreprise, six lois de base ont été promulgués en janvier 1988 (Rezke, 1993) : (Une loi pour l'orientation des entreprises publiques économiques, Une loi de planification, Une loi pour les fonds d'actionnariat, Une loi qui modifie et complète l'ordonnance n° 75.59 du 26/09/1975 pour établir le code de commerce et les règles

concernant les dirigeants des entreprises publiques économiques, Une loi qui modifie et complète la loi n° 84.17 du 7/07/1984 relatif à la législation financière, Une loi qui modifie et complète la loi n° 86.12 du 19/08/1986 relatif au système bancaire et de crédit.)

L'apport de ces lois réside dans la séparation établie entre la propriété et le pouvoir de contrôle des entreprises. Sous ce nouveau programme, les entreprises sont devenues des entités légales indépendantes. Et même si dans certaines entreprises, l'Etat reste le principal actionnaire, il ne gère plus. La gestion des entreprises est désormais devenue une gestion privée. De nouvelles structures spécialisées sont également nées de ce processus. Ce sont les Huit « fonds de participation » ; des agents fiduciaires pour la gestion des capitaux marchands de l'Etat. A la fin de l'année 1990, trois quarts (¾) des anciennes entreprises issues du régime socialiste sont transformées selon la nouvelle législation d'autonomie en société par action. Dans cette logique de promotion du secteur privé, plusieurs facilités ont été accordées aux entreprises. La domination du secteur public a commencé à se différencier selon les secteurs d'activités. Aussi, jusqu'à la fin de l'année 1990, cette domination a demeuré forte dans les secteurs des industries, du bâtiment et des travaux publics et dans les services. Cependant, même si les styles de gestion et les statuts des entreprises ont changé le propriétaire est resté toujours l'Etat. Le secteur agricole se singularise par l'intensité des modifications et des compromis qui ont été introduits. Ce secteur a été en 1988 l'objet d'une large privatisation. La propriété d'environ 3 400 exploitations détenues par l'Etat a ainsi été transférée aux groupes d'investisseurs privés (Rezke, 1993).

Aujourd'hui, on tente à justifier la privatisation, qui soulève encore beaucoup d'appréhensions, par la défaillance des mécanismes de contrôle interne des entreprises, par les entraves constituées par l'environnement légal et institutionnel ainsi que par l'intervention massive de l'Etat dans les affaires des entreprises. Il est vrai que ces problèmes ont toujours existé mais ils sont restés longtemps camouflés grâce à une conjoncture économique propice créée par les recettes abondantes et les revenus de l'exportation des hydrocarbures. La crise grave de la finance publique qu' a connu l'Algérie dès les années 80 caractérisée par la chute de ses revenus pétroliers a précipité le cours des réformes et remis la question de l'efficacité de l'entreprise publique au centre des priorités des décideurs. Par la suite, la période de transition politique (1988-2002) a été marquée dans le domaine économique par l'introduction et le développement progressif des marchés, la création des banques agricoles et même des banques privées. Il faut rappeler qu'à la fin des années 80 et au début des années 90, la vraie

privatisation a eu lieu dans le secteur agricole (transfert définitif de la propriété des terres et le dédommagement des anciens propriétaires terriens dont les terres ont été nationalisées durant les années 70 dans le cadre de la révolution agraire). Dans les autres secteurs, la privatisation n'a été que sous forme de privatisation de gestion, la propriété de l'Etat a demeuré intacte. Les actions suivantes vont représenter un pas décisif dans la préparation des opérations de privatisation qui auront lieu à la fin des années 2000 :

- La restructuration orgnique au début des années 80, accompagnée des mouvements d'assainissement financier et de restructuration(15 entreprises ont donné naissance à plus d'une centaine d'entreprises),
- Le passage à l'autonomie de gestion des entreprises publiques sous forme de SPA, (Création de Fonds de participation à la suite des lois de janvier 1988),
- Les plans de redressement interne des entreprises et des contrats de performance (à partir du début des années 90),
- La transformation des fonds de participation en holdings publics en 1996
- La mise en œuvre du dispositif banques- entreprises(1997- 1998),
- La mise à niveau des entreprises et le programme de restructuration-liquidation(fin des années 2000).

A ce stade on pourait dire que seules les entreprises autonomes ont pu vraiment s'affranchir de l'ancien mode de gestion qui a été qualifié d'archaïque et d'administratif caractérisé par la propriété générale de l'Etat et l'absence de mécanismes dynamiques de contrôle. Par conséquent, ces entreprises sont devenues grâce à cette mesure, éligibles à la privatisation. Ainsi, une série d'opérations de restructurations d'entreprises nationales ou locales a été initiée. Certaines petites et moyennes entreprises sont totalement privatisées. De plus, la privatisation constitue pour l'Algérie une réponse à la crise de finance publique. Même les entreprises pourraient, de leur côté, accroître leurs fonds propres par l'émission de nouvelles actions. Cette privatisation permettra l'apparition d'un actionnariat élargi, constituera une source de financement et de contrôle et soutiendra, par conséquent, l'apparition d'un système de gouvernance rénové et efficace. Elle constitue de ce fait une première étape dans la reconstitution des structures capitalistes de ces entreprises qui seront cotées plus tard en bourse. La privatisation par l'arivée de nouveaux actionnaires à côté de l'Etat actionnaire dans l'entreprise ou par rachat par les travailleurs de la totalité des actifs pourrait conduire l'entreprise privatisée à rechercher un nouveau système de gouvernance en apportant les incitations nécessaires aux plans gestionnels et financiers. S'agissant des techniques de transfert des entreprises publiques, la privatisation s'est opérée, soit par la voie de dissolution

d'entreprises fortement déstructurées et leur privatisation totale au profit de leurs anciens dirigeants et salariés, soit par des offres publiques de vente(OPV) consistant en l'ouverture du capital des entreprises, généralement de grandes sociétés nationales, à l'épargne publique et aux petits actionnaires. Il faut rappeler que l'analyse de la situation financière qui a précédé la privatisation de ces entreprises a révélé l'existence de plusieurs cas qui concerne surtout les EPE ou les entreprises locales. Pour chacune d'elles il a été envisagé donc une formule spécifique. Nous les présenterons de la façon :

A. groupe des entreprises dites viables **:** ce groupe rassemble toutes les entreprises non déstructurées pouvant faire l'objet d'une privatisation normale.

B. groupe des entreprises dites récupérables **:** ce groupe rassemble toutes les entreprises pour lesquelles des mesures urgentes de «sauvetage» peuvent être prises afin de stopper la détérioration de leur situation (par le rétablissement de leur équilibre)

C. groupe des entreprises dites déstructurées **:** ce groupe rassemble toutes les entreprises ne présentant aucun signe de viabilité. Ce sont généralement des entreprises fortement déstructurées(actif net négatif, fonds de roulement négatif, surendettement, cumul d'arriérés de salaires, créances difficilement recouvrables, trésorerie malsaine, plans de charge faibles, sureffectifs, outil de production vétuste, ressources humaines insuffisamment qualifiées. La procédure de dissolution par anticipation est la seule issue.

Par voie de conséquence, et en application de deux instructions gouvernementales : **instruction n°2 du 15/09/1997** et **instruction n°3** en date **du 02/05/1998** modifiée et complétée, des centaines de petites et moyennes entreprises ont été cédées selon la formule de gré à gré aux travailleurs. On remarquera que la privatisation de ces entreprises a été commandée par leur défaillance. Les sociétés de salariés qui en sont issues vont porter du moins au début, la marque de cette filiation, c'est-à-dire, qu'elles auront tendance à fonctionner comme si elles faisaient encore partie des entreprises publiques déstructurées.

En effet, même si la question de la privatisation des entreprises et le passage des ex-économies socialistes vers des économies post-socialistes plus ouvertes ont été largement traités en économie, les études entamées dans le cadre des sciences de gestion portent en particulier sur les conséquences de la privatisation sur les modes de gestion et de gouvernance de ces entreprises après leur transfert au privé et essayent de porter une évaluation de ses impacts sur la nouvelle configuration de leur architecture organisationnelle (évolution de leurs SGE). Dans la pratique, les entreprises, l'Etat et les banques sont étroitement liés en Algérie

ce fait explique probablement la faiblesse des mécanismes de gouvernance et de contrôle des entreprises. Pour corriger les défaillances dues à l'ambiguïté et l'obscurité de ces relations, il faut une modification profonde des mentalités, des comportements et des structures de gouvernance . A cet effet, la privatisation est conçue comme l'acteur de ce changement et le moyen le plus sûr pour accomplir cette mission. Il est aussi évident qu'aujourd'hui il y a un constat partagé sur l'échec de la gestion publique et sur les risques que constitue l'environnement inadapté sur l'avenir de l'entreprise. *Le présent travail voudrait bien révéler en quoi et comment la privatisation peut jouer ce rôle de catalyseur de changement afin d'atteindre un meilleur niveau de performance et d'efficacité organisationnelle ?.* D'autre part, l'expérience algérienne de privatisation est mise à l'épreuve de la théorie du GE et des théories y afférentes. Nous soulignerons, par conséquent, au fur et à mesure de l'évolution de ce travail les spécificités d'un système algérien de GE issu de la privatisation tout en essayant d'examiner les possibilités de transposer les pratiques qui ont été validées par les systèmes connus comme des exemples d'efficacité organisationnelle.

Il est clair que ces considérations ont en quelques sortes motivé notre réflexion.

Beaucoup d'espoirs sont attendus de la privatisation qui apparaît comme une solution de sauvetage et de sortie de la crise qu'a connue l'entreprise algérienne par le passé. En plus, la privatisation qui ne se résume pas en un simple passage d'une entité publique vers le privé permet de revoir le rôle de l'Etat considéré comme fondamental en tant que, à la fois actionnaire et régulateur. Ceci, traduit ainsi le constat selon lequel de nombreuses entreprises ont été maintenues par l'Etat selon la définition des secteurs stratégiques de l'Etat. Cependant, si l'Etat reste le décideur au sein de ces entreprises nous considérons qu'elles doivent se soumettre aux changements du GE privatisées même si elles gardent certaines spécificités assurées par leur statut principal. Sans oublier que le processus de privatisation est essentiellement politique gouverné par les représentants du gouvernement. Partant de ce dernier point nous avons pu constater qu'il y a trois étapes frappantes qui ont marqué le processus de privatisation en Algérie sous l'effet du facteur politique. Au départ (première étape) les autorités se préoccupaient surtout de la question comment convaincre les opérateurs nationaux des avantages de la privatisation et éviter les résistances notamment des syndicats. Elle s'est traduite par la cession d'un grand nombre d'entreprises au profit de leurs salariés entre 1995 et 1998. L'environnement était aussi peu favorable et divers obstacles ont freiné le développement de la privatisation, tout particulièrement, la lenteur des démarches

administratives et les coûts de financement très élevés, les banques exigent des garanties excessives, une étroitesse caractérise les marchés, les entreprises fonctionnent avec des capacités de production de moins de 30% sans oublier l'ampleur du secteur informel et des difficultés d'obtenir des contrats etc. Cette première phase est jugée par sa rapidité dont elle a touché uniquement les petites et les moyennes entreprises, les grandes entreprises sont considérées comme stratégiques desquelles l'Etat a préféré retarder leur privatisation.
Le processus de privatisation immerge ensuite (deuxième étape) dans l'immobilisme en passant par une inertie incontestable engendrée par une instabilité politique (élection présidentielle et changement du gouvernement, départ du premier ministre Ahmed Ouyahia), retour vers des polémiques concernant la légitimité du processus de privatisation et le remplacement des holdings par des SGP. Heureusement, cette phase ne durera que quelques années (jusqu'à 2003). L'année 2003 a été aussi marquée par un évènement politique très significatif avec le retour du gouvernement d'Ouyahia et la relance du programme de privatisation avec une grande volonté de rectifier les erreurs du passé. Cette phase est lente mais réfléchie (privatisation au cas par cas) caractérisée par une stabilité politique (deuxième mandat pour le président de la république Abdelaziz Bouteflika), levé de tous les tabous, la privatisation touchera l'ensemble des entreprises, les banques aussi doivent être impliquées dans le processus de privatisation et apporter une certaine crédibilité et visibilité. Il faut absolument que les privatisations des entreprises et celles des banques se fassent en même temps pour éviter au moins les problèmes de financement émergeant après le retrait de l'Etat de la sphère des entreprises. La privatisation cherche à briser les liens de dépendance entre les entreprises, l'Etat et les banques.

De nombreuses études empiriques réalisées ont bien affirmé la supériorité et l'efficacité des pratiques de gouvernance dans les entreprises privées en comparaison à celles pratiquées dans leurs consœurs publiques. Les causes de cette supériorité sont évidemment multiples, en particulier les modifications de l'environnement interne et externe auxquelles celles- ci sont confrontées. Par conséquent, la privatisation approuve une dilatation des circuits d'agence des entreprises publiques pour faire apparaître de nouvelles pratiques et orientations de gouvernance. Mais aussi, il est évident qu'au cours des privatisations les systèmes de gouvernance des entreprises passent par un processus de transformation graduelle afin de se fixer les vrais traits de GE. La typologie des SGE existant dans le monde met en évidence plusieurs types avec des spécificités très remarquables. La privatisation donne aux entreprises l'occasion de se libérer de leurs SG public et de s'orienter vers le SG le plus adéquat. Ce

dernier est parfois imposé à l'entreprise en fonction d'une série de facteurs que nous arguerons ultérieurement (*la taille de l'entreprise, la nature de ses repreneurs, son état et ses modes de financement*). La reconstitution des SG passe automatiquement par un processus progressif de reconfiguration organisationnelle.

Actuellement, on assiste à une montée des analyses économiques vers l'étude de la convergence des pratiques de GE vers un modèle unique, c'est-à-dire, une sorte d'universalisation. Dans le cadre de notre étude, nous nous limitons aux critères de convergence des entreprises algériennes, après la privatisation, avec d'autres SGE reconnus en tant que modèles standard rassemblant des caractéristiques universelles. Partant de ce constat, l'apport de notre travail est de mettre en lumière l'évolution des grandes étapes du processus de réformes économiques incarnées essentiellement dans la privatisation des entreprises. Nous analyserons les impacts et les objectifs de cette dernière et sa contribution dans le retissage d'une nouvelle reconfiguration organisationnelle touchant en détail les composantes du système de contrôle et de direction des ENP. Pour ce faire, nous pouvons exprimer notre démarche en deux grandes questions :

Question 1 : La privatisation pourra-t- elle créer une dynamique dans l'architecture organisationnelle et institutionnelle de l'entreprise et donner lieu à des nouvelles orientations en matière de GE ?

Question 2 : Comment la privatisation va-t- elle permettre l'émergence d'un groupe de salariés- actionnaires ayant les caractéristiques spécifiques capables d'infléchir les décisions et les choix des dirigeants des SSA et construire des noyaux stables d'actionnariat ?

Ces deux interrogations nous conduisent à dégager les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse I.

La privatisation par le changement des structures de propriété pourrait créer de nouveaux rapports de confiance entre les salariés- actionnaires et les dirigeants qui auront un impact sur la performance de l'entreprise privatisée.

Hypothèse II.

La privatisation favorise une déconcentration des SG publics pour faire naître plusieurs orientations susceptibles d'être adoptées en tant que nouveau mode de gouvernance substituable de l'ancien système abandonné. Elle peut aussi, en modifiant le schéma

organisationnel, exercer un effet sur la fixation et le fonctionnement des mécanismes du contrôle de l'entreprise privatisée.

Hypothèse III.

Le choix des entreprises en matière de GE reflèterait des critères spécifiques au cas algérien permettant l'acquisition des caractéristiques très variées de GE.

Il n'est pas inutile de rappeler ici que le processus de privatisation en Algérie est encore en cours. Pour ce fait, les hypothèses formulées seront vérifiées dans la mesure où les nouveaux SGE émergents présentent des signes et des traits morphologiques proches de ceux cités par la littérature économique et leur construction définitive reste affectée par l'évolution de l'ensemble des structures institutionnelles et organisationnelles. Dans la première partie de ce travail, nous essayerons d'apporter les réponses satisfaisantes à la première question. Quant à la deuxième question, elle sera traitée et discutée dans la deuxième partie de ce travail

Dépassement de l'approche classique

- Pourquoi l'Etat privatise ses entreprises ? nous n'allons pas en fait répondre à cette question qui semble bien dépassée en faisant partie des anciennes préoccupations de l'approche classique. Les études actuelles cherchent plutôt des explications des changements induits sur les structures et les systèmes de gouvernance des entreprises, et sur toute l'architecture organisationnelle du pays grâce à un effet déclencheur des structures de propriété par le mécanisme de la privatisation. Toutefois, transférer au secteur privé la charge du développement national et la création des emplois n'a jamais été tâche facile. Il y a un problème de mentalités d'une part et d'autre part une lente modification des comportements et une adaptation indispensable de la réglementation économique. La privatisation ne s'est donc pas limitée à un simple changement de propriété des entreprises publiques. Partout, et avec des succès divers, il a fallu modifier l'environnement économique et juridique des entreprises et initier des programmes spécifiques destinés à mobiliser les forces vives d'un secteur privé épuisé (Chavane, 1998).

Méthodologie

Notre étude combine plusieurs approches et méthodes de recherches. Elle s'inscrit principalement dans une approche hypothético-déductive. Nous avons eu aussi recours à un assemblage d'approches statistiques, analytiques, historique et une analyse positive et normative combinée à la fois…etc. L'approche positive nous permet de porter une évaluation

du processus de privatisation des entreprises en Algérie, quant à l'approche normative elle s'efforce d'examiner et d'étudier les interrogations relatives à la recherches de solutions et propositions aux différents problèmes rencontrés, et explique les apparentes combinaisons de GE possibles et adoptables au cas algérien. Pour ce faire, l'architecture organisationnelle et le système de gouvernement de l'entreprise nouvellement privatisée seront pris en tant que deux niveaux d'analyse. Des démarches relevant des analyses organisationnelle et systémique sont mises à contribution. L'analyse organisationnelle a pour objet l'étude des différents modes de fonctionnement d'ensembles humains organisés. L'objectif étant d'arriver à concevoir une organisation qui rationalise les tâches afférentes aux divers organes de l'entreprise et l'articulation de ceux-ci les uns par rapport aux autres, de façon à produire le système de gouvernement le plus performant. A ce système seront assignés les objectifs suivants :

- Quête permanente de l'optimalité pour toute activité de l'entreprise,
- Rationalisation du comportement de chaque organe séparé,
- Articulation des différentes parties du système et leur orientation vers le même but.

Cette analyse, prendra en compte la motivation des dirigeants, des actionnaires et des salariés, et tentera de conjuguer l'ensemble dans l'intérêt de chacun, et de tous. Elle sera basée sur les stratégies développées par les différents acteurs de l'organisation pour atteindre leurs propres buts en utilisant au mieux les ressources dont ils disposent et en tenant compte des contraintes formelles de l'entreprise, ainsi que des zones non réglementées, procurant davantage de liberté pour contracter les relations les plus variées ou avoir les comportements les plus inattendus. Le fonctionnement de l'entreprise nouvellement privatisée sera «le fruit d'un compromis entre sa structure formelle et les résultats des marchandages, des négociations entre les individus soucieux de préserver ce qu'ils considèrent comme leurs intérêts personnels (Beaudot, 1981)». Cette méthode, se rapproche de celle de Michel Crozier intégrant la notion de stratégie qui tient compte des motivations individuelles des acteurs, combinée au raisonnement systémique qui prend en charge la structure d'ensemble, l'étude des contraintes objectives (organigramme, réglementation), le champ d'action des protagonistes, dont les stratégies sont des contraintes objectives mutuelles. Cette interchangeabilité des stratégies dans l'entreprise apporterait ainsi l'équilibre au système concret de gouvernement. Quant à l'aspect systémique de cette analyse, il se rapporte à l'attention portée à la complexité d'ensemble de l'entité dans ses rapports à l'environnement extérieur, composé de tous les éléments qui agissent sur elle ou avec lesquels elle interagit **:** Législations, marché financier, institutions bancaires, administrations, autorités, population.

La circulation de l'information et les stratégies d'aliénation exercées par les différents acteurs pour s'approprier les avantages liés à l'asymétrie informationnelle est également prise en compte. Il s'agira ici donc d'une double analyse à la fois organisationnelle et systémique. Quant à l'aspect empirique de cette thèse, nous recourons dans la deuxième partie aux études de cas pour confronter notre modèle à l'épreuve des faits. Nous cherchons à vérifier et confirmer les constatations théoriques avancées dans la première partie de ce travail.

Structure du mémoire

la présentation de notre étude est organisée en deux parties principales dont chacune regroupe deux chapitres. Dans la première partie nous discutons les effets potentiels exercés par la privatisation sur la configuration d'une nouvelle architecture organisationnelle et institutionnelle dans le contexte algérien des réformes économiques engagées depuis plusieurs années. Le premier et le deuxième chapitre présenteront les déterminants et les spécificités qui ont gouverné l'expérience algérienne dans la privatisation des entreprises. Seront principalement discutées les questions suivantes : dans le premier chapitre nous présentons le contexte dans lequel s'est déroulé l'opération de privatisation auquelle nous mettons l'accent sur les changements organisationnels et institutionnels provoqués par la privatisation afin de préparer les conditions appropriées au bon fonctionnement des nouveaux mécanismes de GE ; Le deuxième chapitre dissèquera les différents liens existant entre les changements menés sur les structures de propriété des entreprises et l'apparition de nouveaux modes et de nouvelles dispositions de GE dans les entreprises privatisées en Algérie, une attention particulière sera enfin réservée à la spécificité de l'expérience algérienne dans la privatisation des entreprises dont elle a opté pour la propriété interne et l'actionnariat des salariés qui a pris la forme de création de sociétés des travailleurs- actionnaires. Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous conduirons une approche analytique sur la dynamique des systèmes de gouvernement d'entreprise émergents après la privatisation et leur éventuelle adaptabilité pour le cas algérien. Nous présentons dans le troisième chapitre les différents SGE en place et envisageables dans le cadre de l'expérience algérienne, nous discuterons le SG des EPE privatisables et enfin nous déboucherons sur les différents SGE qui peuvent surgir. Dans le dernier chapitre nous avons opté pour les études de cas pour examiner nos hypothèses et suggestions théoriques, il sera achevé par une évaluation de l'expérience des SSA ainsi que quelques recommandations qui nous révèlent utiles dans la conjonture actuelle.

Les pays post-communistes ont le devoir de privatiser une économie et non un nombre limité d'entreprises ». ***Lowandowski***

PREMIERE PARTIE :

Déterminants et spécificités d'un modèle en installation progressive

- Chapitre 1. Les déterminants d'une nouvelle étape dans les réformes : la privatisation

- Chapitre 2. Spécificités et débuts d'une nouvelle reconfiguration organisationnelle

---

Cette première partie portera sur une évaluation des changements menés par la privatisation sur le paysage organisationnel des entreprises en Algérie. A la lumière de la théorie du GE et des postulats du modèle du Principal-Agent, nous tenterons d'apporter quelques explications de la nouvelle modélisation des modes de contrôle et de gouvernance des entreprises nouvellement privatisées. L'expérience de l'Algérie dans la privatisation a, comme toute autre expérience, ses spécificités et ses déterminants. Elle a admis l'apparition d'une propriété interne omniprésente dans les organes de contrôle et de direction des entreprises. Les impacts de la privatisation par le recours à des méthodes de privatisation très hétérogènes ont été ainsi étudiés dans la mesure où cette hétérogénéité impliquait l'émergence de structures de propriété très variées qui auront, ensuite, des effets divergents sur l'acquisition des traits contingents des SG après la privatisation. Le processus de privatisation présente ainsi des lacunes et des paradoxes que nous mentionnerons au fur et à mesure de l'évolution de ce travail. La présente analyse fait aussi appel aux apports théoriques de différentes études conduites dans certains pays partageant avec l'Algérie le même contexte de transition (cas de l'Europe Centrale, de L'Europe de l'Est, la Russie…etc.). Cette première partie examinera quelques aspects relatifs au mécanisme de privatisation. L'objectif étant de mettre le point sur ses déterminants et ses principales spécificités. Y seront présentés, le cadre théorique de la privatisation dans le contexte algérien, sa méthodologie et ses liens avec la théorie du GE ainsi que les impacts de ses méthodes utilisées, l'explosion des structures de propriétés des entreprises et le choix d'un actionnariat salarial comme mode de substitution de l'Etat dans la propriété des entreprises, et également en tant que mécanisme de GE. Ce dernier est perçu comme le plus préconisé dans la conjoncture actuelle.

Il est évident que selon nos hypothèses, la réussite du programme de privatisation déterminera ultérieurement la performance des entreprises privatisées. Parmi les déterminants de cette réussite, il faudra mentionner la nécessité de la modification et de l'adaptation du contexte dans lequel vont se dérouler les différentes opérations de privatisation. Une série de conditions nécessaires ont donc été introduites pour permettre à ce processus long de s'exécuter. Il est clair aussi que tout retard aura ses coûts et ses conséquences lourdes sur l'entreprise (financement et comportements passifs). La privatisation constitue un moyen de développement pour le secteur privé mais elle a aussi ses aspects spécifiques dans chaque pays incluant les conditions sociales, politiques, juridiques et économiques. L'expérience algérienne se distingue de celles des pays de l'Est par le fait que dans ces derniers la privatisation a une connotation systémique. Elle ne vise pas à la création d'un nouveau

contexte concurrentiel mais à créer de nouvelles relations, et elle constitue aussi un élément déterminant du processus de transition vers des économies capitalistes de marché (Holcbalt, 1994) [1]. La réussite de la privatisation dans n'importe quel pays du monde doit s'effectuer dans certaines conditions qui englobent aussi bien le cadre législatif, les dispositions politico-administratives, les données et mesures fiscales, financières, les conditions sociales et économiques etc. Ceci, montre bien l'importance d'un cadre général comportant un ensemble de conditions (Moussa., 1993).[2] Le programme de privatisation nécessite un contexte favorable pour assurer sa réussite. Une modification des composantes organisationnelles et institutionnelles est, a cet effet, très primordiale.

CHAPITRE 1.
LES DETERMINANTS D'UNE NOUVELLE ETAPE DANS LES REFORMES : LA PRIVATISATION

I. Le contexte de la privatisation

I.1. Données économiques et financières

En Algérie, et dès le départ, la privatisation n'a pas constitué, aux yeux des autorités responsables de l'opération, une fin en elle-même. Elle est tout simplement perçue comme un moyen de rationalisation des ressources. En effet, le gouvernement l'avait justifié d'une grande motivation en vue d'améliorer la profitabilité des entreprises publiques afin de rendre leur revente généreuse et facile. Leur profitabilité joue un rôle clé dans la détermination de la valeur de cession de l'entreprise et de son éligibilité à la privatisation. C'est dans cette optique, d'ailleurs, que le gouvernement a entamé les opérations de restructuration des entreprises avant d'annoncer la décision de leur privatisation. Aussi, pour préparer les conditions requises par la privatisation, les politiques fiscales ont été révisées introduisant des allègements fiscaux en supprimant, par exemple, les privilèges réservés uniquement à certaines activités. De nombreux avantages ont été aussi également accordés aux salariés pour les inciter à la reprise des actifs de leurs entreprises (exonération fiscale de 5 ans pour les nouvelles entreprises privatisées, payement des actifs étalé sur une période de 20 ans…etc.), ainsi que des dispositions visant à la suppression des différentes contraintes à la concurrence.

Par ailleurs, si en règle générale, le transfert des entreprises publiques au secteur privé passe en principe par le biais des marchés financiers, ces derniers sont encore faibles en Algérie, ils souffrent d'un déficit d'organisationn et d'efficacité à cause d'un certains nombre de facteurs historiques et actuels (conjoncturels et structuraux), parmi lesquels la bureaucratie et les

---

[1] *« La privatisation en Europe de l'Est : problèmes, méthodes et réalités », Economie et Statistiques, n° 279-280, 1994, 9\10, p101- 120*

[2] *Pour plus de détails voir l'article de, JD « Les techniques de privatisation » Egypte, pp 485-544*

lenteurs administratives, ou encore le manque de capitaux qui entrave l'avancement de la privatisation. La faiblesse des marchés financiers a toujours encouragé les gouvernements à privilégier les investisseurs privés nationaux ou étrangers pour reprendre les actifs cédés des entreprises au lieu de s'adresser directement au grand public. Cet aspect a fortement contribué dans la définition des méthodes et techniques utilisées dans la privatisation des entreprises même si la cession d'actifs des entreprises au profit de leurs travailleurs fait la spécificité du modèle algérien. Ce choix qui était, dans une large mesure, coercitif a pris en compte l'état dans lequel se trouvent actuellement les marchés financiers. Le gouvernement a entamé, à ce titre, au premier semestre 2005 un vaste programme de réforme bancaire. Par le biais de la privatisation le gouvernement veut éliminer cette faiblesse et créer des vrais marchés financiers en apportant les incitations d'attraction des capitaux que les investisseurs nationaux préfèrent transférer à l'étranger. Un lien très net apparaît, de ce fait, entre l'état des marchés et le choix de la méthode par laquelle se privatisera l'entreprise. D'après Vuylsteke(1988)[3] le niveau de développement des marchés financiers dans un pays peut déterminer la technique de privatisation qu'on doit appliquer. Pour faire face à cette faiblesse des marchés de capitaux, certaines mesures atténuantes ont été envisagées par les autorités. Faisant appel au médias et à la publicité pour encourager le public à entreprendre des parts d'actions dans le capital des entreprises publiques proposées à la privatisation. Mais, ces mesures restent valables sur le court terme. L'existence des marchés financiers dynamiques et efficaces demeure une nécessité fondamentale pour le bon fonctionnement du système économique en général, et la privatisation exige particulièrement leur restructuration urgente. Une série de mesures a été déjà entamée touchant le système financier, les banques et les marchés des capitaux rejoignant une logique qui vise à créer un environnement favorable pour la privatisation.

Le système financier en Algérie comporte actuellement 20 banques commerciales aux côtés de la banque centrale, trois bureaux de représentation des grandes banques internationales, une bourse des valeurs, une société de clearing chargée des fonctions de dépositaires, trois caisses d'assurance- crédit, une société de refinancement hypothécaire….., les 1200 agences des réseaux bancaires restent toutefois, dominées par les banques publiques à hauteur de 99 % [Meghaoui, E]. Mais, les activités économiques des banques sont en progression remarquable,

---

[3] *Vuylsteke.Ch, « Techniques of privatization of state owned enterprises » Washington, World Bank, 1988, p 110- 144*

elles rentrent de plus en plus dans la gouvernance des ENP. La privatisation a favorisé la multiplication des opérations financières des banques notamment dans l'ingénierie financière, le montage financier des grands projets et le développement de financement de type leasing ou capital- risque [Meghaoui, E]. La législation algérienne prend conscience de la nécessité d'ajuster les lois de façon à servir l'émergence d'un environnement favorable pour les entreprises et les investisseurs tel que les lois garantissant les droits des investisseurs (surtout étrangers) (la loi de la liberté du transfert des produits en cas de désinvestissement, etc.). En effet, le développement des marchés de capitaux ne se fait qu'avec l'apparition d'actionnaires privés extérieurs (nationaux ou étrangers). Même si dans les économies capitalistes développées le rôle des marchés de capitaux dans le financement des entreprises en dehors des émissions primaires reste de manière générale très limité[4], leur développement demeure toujours un signe de réussite du programme de privatisation.

Selon les études économiques de l'OCDE, tous les pays en transition ont dû s'attaquer pendant la première étape de leur transformation à deux tâches primordiales, la restructuration complète du secteur bancaire et la cession des biens de l'Etat. Ces objectifs nécessitent deux politiques institutionnelles interdépendantes : d'une part la création d'institution de crédit pour remplacer l'ancien système fondé sur la planification, et de l'autre, la transformation des entreprises publiques en firmes indépendantes axées sur le marché[5], c'est ce que les pouvoirs publics en Algérie tentent de faire dès le début des privatisations. Mais, une privatisation rapide et inachevée ne suffit pas. La question des réformes bancaires n'est pas encore tranchée définitivement. Le but étant d'améliorer la performance des entreprises par une meilleure ré-allocation des ressources financières et matérielles. Pour assurer la réussite des entreprises, leur privatisation aurait dû s'effectuer en même temps que celle des banques, car il est difficile de concevoir une telle réussite sans être doté d'un système bancaire puissant et capable de répondre parfaitement aux besoins de financement de ces entreprises surtout pendant leur démarrage. Toutefois, il apparaît évident que l'Etat ne va pas perdre définitivement tout son contrôle sur les banques, la privatisation partielle lui permet de sauvegarder, par l'appui de ses intermédiaires, une part non négligeable du contrôle dans ses banques. Ceci est concevable à l'aide de la législation qui constitue jusqu'à présent l'entrave face à une participation privée et étrangère surtout quand elle ne donne pas assez de garanties.

---

[4] *Mesnard, M « Emergence des groupes et Corporate Governance en Russie » Revue Economie Internationale, n° 77, 1er Trimestre 1999, p 131- 160*

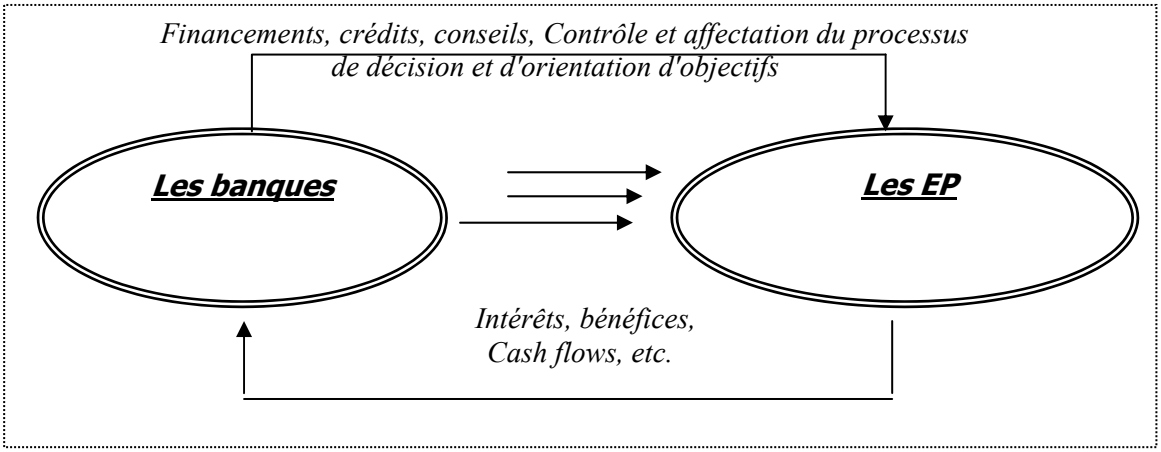
[5] *Etudes Economiques de l'OCDE « la république Tchèque » 1996, P48*

La présence de l'Etat de façon directe ou indirecte a pu provoquer un risque très important d'un comportement anticoncurrentiel. La concurrence diminue les coûts de financement et le taux d'aversion au risque des banques algériennes (du moins les principales). L'implantation d'institutions financières étrangères peut, dans ce cas, devenir avantageuse pour l'Algérie. Elle permet de nouer de nouvelles relations d'agence entre les entreprises privatisées et les banques en exigeant bien sûr un changement dans les comportements des banques.

I.1.2. Réformes des banques et GE

Le secteur bancaire en Algérie est constitué outre la banque centrale, de cinq banques publiques issues de la nationalisation des banques françaises en 1986, d'une banque d'investissement et d'une caisse d'épargne. Dès 1989, les statuts des banques sont vus changés vers des SPA soumises aux règles du code du commerce juste avant l'établissement du nouveau système financiers (loi de 1990 sur la monnaie et le crédit). Quant au rôle de la bourse, elle ne peut connaître une sérieuse dynamique qu'avec l'accélération du processus de privatisation des EPE [Meghaoui, El Hachemi][*]. Le secteur bancaire est donc, dans sa majorité, sous l'emprise de l'Etat et il évolue assez lentement. Le rôle domestique joué par les banques algériennes- quand on veut attribuer des crédits aux entreprises, l'examen de l'état de leur patrimoine et de leur solvabilité- ne traduit pas les vrais traits des banques puissantes. L'Etat devra privatiser rapidement les banques et préparer les conditions optimales pour qu'elles puissent prendre des participations dans les EP et exercer un rôle dans leurs gouvernance. Les banques et les entreprises sont soudés avec des liens très forts, dans le cadre du GE la relation d'agence entre les banques et les EP peut se résumer de la façon suivante :

Relation d'agence entre les banques et les EP



[*] *Meghaoui El Hachemi, PDG du Crédit Populaire d'Algérie.*

Les banques peuvent devenir des actionnaires dans les EP et doivent s'impliquer dans leurs systèmes de gestion pour défendre leurs intérêts. Cela les incite en vérité à pousser les entreprises à devenir plus attractives et performantes. Quant au rôle assigné à la législation il réside dans son devoir d'ajuster les lois, afin de faciliter les tâches entre les banques et les entreprises, d'accélérer le cycle financier et d'alléger les démarches administratives et bureaucratiques retardatrices. La fragilité du système bancaire augmente la part du risque systémique et donne un caractère urgent à une privatisation immédiate des banques.

Pour ceci, les premières étapes de réformes bancaires engagées en Algérie ont conduit à plusieurs changements des dirigeants à la tête de l'ensemble des banques publiques (tel que la BNA, la CNEP, la BEA, le CPA et la BDL). Certains économistes et responsables politiques en même temps n'estiment pas que ces changements auront vraiment des effets considérables car les dirigeants ont bien maintenu en place des dispositifs de financements favorables aux grands groupes d'intérêts, « protégés, le plus souvent, par des centres du pouvoir puissants »[6]. A l'époque, le Ministre des Finances, Monsieur Abdellatif Benachenhou, avait affirmé devant les députés de l'APN que "le système bancaire de notre pays représente une menace pour la sécurité de ce dernier"[7]. Ceci ne traduit en fait qu'un fiasco total qui brise et entrave l'apparition d'une économie de marché concurentielle et productrice. Les spécialistes de la question des finances parlent aussi de blocage volontaire et recommandent pour ceci des mesures salvatrices. Les réformateurs appellent clairement à une privatisation rapide (en urgence) des banques publiques et réclament la modification des lois régissant les institutions financières dans leur nouvel environnement économique dont les lois de 1990 sur la monnaie et le crédit sont devenues inappropriées et non convenables. Les investisseurs institutionnels peuvent aider au financement des entreprises, mais ils demandent le plus souvent une protection forte par le biais du systèm légal. Dans les pays où les lois civiles domestiques restent toujours la source principale de la législation, la protection fournie aux investisseurs est jugée très faible [Johnson,S et Shleifer,A, 2001], le cas de l'Algérie en fait le bon exemple. Les pays qui ont procédé à des réformes de leurs systèmes légaux (le Chili, l'Allemagne, la Polande et la Corée du sud) ont enregistré un progrès estimable surtout après les changements des dispositifs relatifs à la protection des investisseurs. Ces expériences avaient parfaitement réussi l'établissement d'un lien solide entre les entreprises privatisées et

---

[6] *Abder Bettache, Le Soir d'Algérie, « Avant la fin de l'année : de nouveaux patrons pour les banques », http://www.lesoirdalgerie.com/html/2001/10/29/algerie/algerie.htm>*
[7] *Abder Bettache, Op,Cit*

les investisseurs (surtout étrangers). Ceci répond en fait à deux facteurs de succés, l'extention des marchés de capitaux et les facilités d'accéder aux différents types de financement externe pour les entreprises. En référence aux traveaux de (Coase 1960) sur le rôle des contrats privés et leurs coûts ainsi qu'au rôle des lois (système légal), Johnson, S et Shleifer, A, ont déduit dans leur analyse, que *la théorie Coasienne* néglige le rôle que peut jouer le système légal dans la protection des investisseurs et la préparation des conditions nécessaires permettant de préparer un environnement stable et concurrentiel. Coase, met l'acent sur les contrats privés comme réponse à l'efficience. Alors que Johnson, S et Shleifer, A, considèrent que le plus intéressant demeure : *Comment garantir les conditions nécessaires permettant aux intervenants dans le secteur privé d'arriver eux même à faire de leurs propres contrats efficaces ?*. Il est donc possible, selon ces auteurs, de changer le système légal de façon adéquate facilitant le développement des marchés de capitaux.

Dans cette logique de développement du marché financier un décret législatif a été édicté le 23 mai 1993 (sous le numéro 93-10) pour fonder une bourse de valeurs mobilières en Algérie. Ce texte a été complété et amendé par le décret exécutif 94-175 instituant une Commission de Surveillance des Opérations Boursières (COSOB), le décret exécutif 95-438 relatif à l'appel à l'épargne publique par les sociétés par actions et l'ordonnance 96-10[8]. On a souvent évoqué qu'il est nécessaire de doter les entreprises privatisées de banques performantes capables de suivre les différentes évolutions de ces dernières. Mais faut-il aussi privatiser en grande partie les banques pour assurer les mécanismes financiers nécessaires pour la modernisation de notre outil de production au sein de l'environnement financier actuel. En fait, privatiser directement des unités de production serait les condamner à l'échec. La vitesse des réformes financières est pratiquement statique. Les actions dans ce secteur sont dérisoires (la CNEP « Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance » qui devient une banque de l'habitat, la privatisation de la BDL « Banque de Développement Local » qui s'éternise!), trop lentes et trop insuffisantes. Cependant, les réponses des pouvoirs liées à la question sont :

- Les banques privées et internationales qui vont s'implanter pallieront ces insuffisances ;
- Le passif des banques est trop lourd pour être assaini maintenant. Ceci expliquerait le retard du processus ;

[8] *Abder Bettache, Le Soir d'Algérie, « Avant la fin de l'année : de nouveaux patrons pour les banques », http://www.lesoirdalgerie.com/html/2001/10/29/algerie/algerie.htm>*

En revanche, les capacités du secteur privé algérien à démarrer un secteur bancaire efficace sont, actuellement, limitées. La taille des banques ainsi que leurs politiques économiques ne permettront pas le financement du démarrage de dizaines de milliers de P.M.E privées capables d'extirper le pays de la crise. La privatisation des banques devait être normalement effectuée en même temps que la privatisation des entreprises pour créer les conditions nécessaires de la croissance comme il a été bien souligné par un nombre de chercheurs tel que LAMIRI, A en 1999. Face à ce défi, les autorités publiques ont pu concevoir un *dispositif Banques- Entreprises*, il vise principalement à :

- La consolidation des dettes et périodes de grâce de deux années pour les remboursements (nécessaire pour engager un programme d'ajustement interne) ;
- Dissolution et fermeture totale des entreprises non viables ;
- Normalisation des charges et compression des effectifs.

Le tableau suivant expose les différentes étapes d'assainisement engagées ces dernières années dans le cadre du dispositif banques- entreprises :

Bilan global de l'assainissement financier secteurs confondus, Unité 10^9 DA.

	Annulation des dettes Trésor-Bad	**Rachat des créances bancaires**	**Dotation en argent frais**
Restructuration financière	**26,1**	___	___
Passage à l'autonomie	**16,7**	___	**7,4**
Assainissement fiancier 1991- 94	**49,5**	**88**	**35,9**
Assainissement fiancier 1995- 98	**84,4**	**454**	**78,5**
Total	**176,7**	**542**	**121,8**

Une somme de plus de 840 Milliard DA[9] en valeur courante a été engagée dans le processus d'assainissement financier afin de permettre aux entreprises de se lancer rapidement dans leurs activités. A ce stade, ce dispositif a donné naissance à un processus de création (de nouvelles entités ou à travers les filialisations & déstructuration des entreprises (disparition totale)). Par conséquent, il est essentiel de noter que le dispositif banques- entreprises a redynamisé le système de prise en charge sociale : allocation chômage, retraite anticipée, départ volontaire, etc. Mais aussi il a conduit à une réduction des effectifs de quelques 60 000 agents.

[9] *http://www.mir-algeria.org*

Le dispositif Banques- Entreprises a été proposé par les holdings après leur rencontre en 1996, il vise essentiellement à assurer un financement sûr et durable pour les entreprises. Or, ce dernier met en relation contractuelle les banques et les entreprises privatisables et permet à l'Etat, via les holdings, de maintenir un contrôle efficace sur ces entreprises. Les entreprises ont, grâce à ce dispositif, bénéficié davantage de facilités et d'aides (des périodes de grâce, avantages fiscaux, des remises, des subventions etc). Les holdings ont pu maintenir le contrôle sur 399 EPE dont les banques ont participé avec 100 Milliard de dinars algériens (MDA) sous forme de soutien bancaire et 60 MDA ont été assurés par le trésor public[10]. S'agissant du soutien et de l'aide venant surtout de l'étranger dans le financement du programme de privatisation algérien en 2001, et qui touche plusieurs EPE, on note l'accord qui a été signé entre la Commission européenne en sa qualité de bailleur de fonds, et pour la partie algérienne (Ministère des Affaires étrangères, Ministère de la Participation et de la coordination des réformes (MPCR), Ministère de l'Industrie et de la restructuration). Ce programme se fixe comme objectif de « soutenir et accompagner la privatisation réussie d'au moins 80 entreprises publiques économiques (EPE) en mettant à la disposition du MPCR et des différents bénéficiaires les moyens d'assistance technique et l'expertise internationale et locale requise »[11]. Il est financé à hauteur de 38 millions d'euros par la Commission européenne, au titre du Plan MEDA I qui a alloué à l'Algérie 164 millions d'euros sur une enveloppe globale de 34,35 millions[12]. L'aide apportée par cette coopération consiste à fournir de l'expertise et de l'assistance technique à la restructuration-privatisation et de la formation des managers. Une première tranche de 2,4 millions d'euros a été immédiatement débloquée pour financer le plan 2001. Celui-ci comporte 11 projets répartis sur trois chapitres: "soutien aux privatisations en cours" (0,52 millions d'euros), "préparation à la privatisation" (0,85 millions d'euros) et "assistance aux institutions" en charge de la privatisation (1,04 millions d'euros)[13]. Le processus de privatisation des EPE s'étale en Algérie encore pour des années, surtout avec l'appui financier et technique de l'Union européenne(UE).

---

[10] *Sahnoun, M « L'entreprise publique économique et les réformes économiques : effets et perspectives », papier (en langue arabe) présenté lors du colloque international sur : la mise à niveau de l'entreprise économique et les enjeux de l'intégration à l'économie mondiale, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Farhat Abbas- Sétif, Algérie, le 29, 30 octobre 2001, Cinquième Séance, p 4*

[11] *Voir : Yassin, Temlali « L'UE à la rescousse de la privatisation », Alger, 16/11/01, http://www.algeria-interface.com/*

[12] *http://www.algeria-interface.com/new/article.php…., p1, le 10 juin 2002*

[13] *Yassin, Temlali, Op,Cit*

Le dispositif Banques- Entreprises est l'une des conséquences du processus d'adaptation du système financier incité par le mécanisme de privatisation. En fait, un système légal en mutation est une condition sine qua none pour la réussite du programme de privatisation.

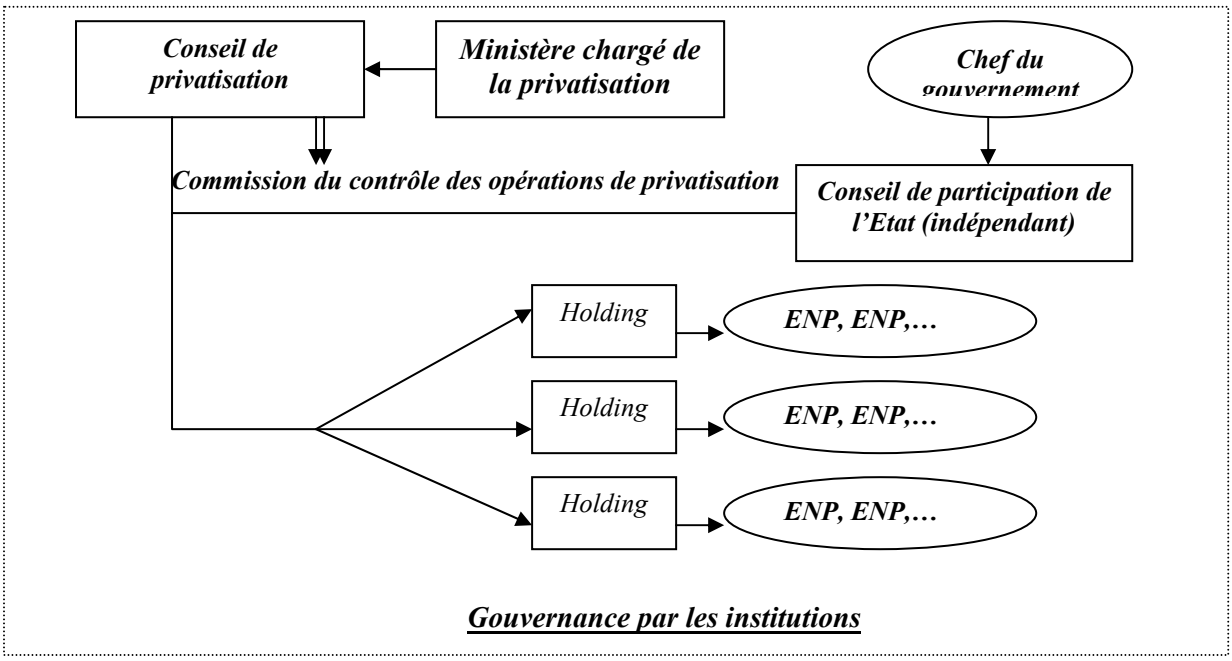
I.2. Données politiques et système institutionnel

Le processus de privatisation est proprement politique parce qu'il relève de la volonté de l'Etat. Les organes de privatisation n'ont pas le pouvoir de décision et ils ne représentent que des organes d'éxécution (gelés). La stabilité politique joue aussi pour la réussite du programme des réformes économiques en Algérie le rôle le plus déterminant. Le terme de privatisation a une connotation politique suggèrant l'importance d'une homogénéisation dans l'évolution des réformes économiques et politiques en même temps afin d'assurer les meilleures conditions pour les repreneurs des EPE. La lenteur du processus de privatisation a mis le point sur les vraies carences en matière de mesures politiques nécessaires à l'opération et représentant sans doute des pertes lourdes pour l'Etat ainsi que pour la société.

Ainsi, les gouvernements élaborent à l'avance des stratégies de privatisation dotées de certaines considérations politiques. Selon ces dernières se fixent les techniques et les méthodes de transfert des EPE. Le paradoxe se voit ainsi dans la volonté de l'Etat de maintenir son rôle de contrôle à travers les appareils administratifs et la réglementation. Le système politique doit, en principe, évoluer considérablement pour s'adapter avec les conditions créées par le mécanisme de privatisation. L'instabilité du système politique algérien a souvent conduit à l'immobilisme du processus. Après une vague de privatisation rapide sous l'égide du gouvernement d'Ouyahia,A (défenseur de la privatisation et du libéralisme) une lenteur et une inertie presque totale se pérennise après la succession du gouvernement de Monsieur Boukrouh (réapparition de la problématique de la légitimité de la privatisation par les défenseurs de l'économie dirigée). La privatisation ne voie une réel évolution qu'après le retour du Monsieur Ouyahia,A en 2003. en effet, la réélection de Monsieur Bouteflika pour un deuxième mandant présidentiel a favorisé l'accélération de la privatisation et l'enlèvement de plusieurs barrières. Néanmoins, il s'agit de noter ici que l'opacité, la méfiance et la confusion qui ont continuellement caractérisé les stratégies et les décisions des pouvoirs publics ont aussi fait tarder la privatisation. Ce fait interprété l'absence d'une stratégie cohérente de la privatisation ravitaillée, par ailleurs, par la succession de plusieurs organes et ministères qui ont supervisé le processus de réformes menant à chaque fois à un nouveau repositionnement de l'échiquier institutionnel.

I.2.1. Le système institutionnel

North 1990[14], dans sa théorie institutionnelle met en exergue l'utilisation et l'impact du cadre institutionnel sur la performance des organisations. Les modifications de la performance dans ces dernières sont causées dans une large mesure par le cadre institutionnel. Ce dernier est donc à la base de toutes les réformes qui ont été engagées. Il comprend en premier lieu l'Etat et ses Ministères chargés de préparer et d'exécuter le processus de privatisation et de veiller à sa réussite. En second lieu, on rencontre les autres organes dont leur nombre varie selon le besoin de chaque pays (ses spécificités) : le *Conseil de privatisation, les Holdings, les Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat, la Commission de suivi des opérations de privatisation etc*. Les ENP en Algérie, sont pour le moment, assujetties au contrôle du cadre institutionnel (régulateur) plus que le contrôle des marchés qui sont jusqu'aujourd'hui neutralisés. Le schéma suivant présente les organes les plus décisifs intervenant dans le processus de privatisation des entreprises algériennes (période des holdings) :



- Le Ministère : différents ministères se sont succédés depuis le début de l'application du programme de privatisation des entreprises; *Ministère de restructuration et de l'industrie, Ministère de la participation et de la coordination des réformes, Ministère de …… etc.* Le Ministère prépare les stratégies et les politiques économiques (privatisation, redéploiement économique, normalisation etc).

[14] *North, D.C «Institutions, Institutional change and Economic performance » Cambridge, University Press, New York 1990*

- Le conseil national aux participations de l'Etat (CNPE) est placé sous l'autorité du chef du gouvernement, il coordonne et oriente les activités des holdings et leur fixe les objectifs à atteindre.

- Les Holdings publics sous forme de sociétés par action SPA, ils se chargent de la gestion et de l'administration des capitaux marchands de l'Etat et de la gouvernance du processus de privatisation des entreprises publiques (privatisation partielle).

Secteur d'activité du Holding	Le nombre des salariés
Fin 1998	
11 Holdings (portefeuille EPE)	408 000 salariés
5 Holdings régionaux pour les EPL	56 000 salariés

Source : La Liberté, 17 /10/1999,P2

L'institution des holdings publics nationaux et régionaux en 1995 vient pour remplacer les fonds de participation de l'Etat crées en 1988. Ils disposent de tout le pouvoir de décision sur les entreprises publiques, et constituent des actionnaires dominants ayant toute la faculté de procéder à une opération de privatisation, restructuration, fusion ou acquisition des entreprises. Le holding privatise les firmes au profit de leurs salariés en changeant même leurs activités s'il est nécessaire tout en restant présent dans leurs CA. Ce dernier, obéit selon cette procédure aux décisions et suggestions des organes de décision des holdings (le conseil de surveillance et le directoire), ce principe ne doit pas normalement exister car le CA de l'entreprise nouvellement reprise par ses salariés a toute l'indépendance en ce qui concerne les prises de décisions relatives à l'entreprise et ses activités[15]. Une série d'éléments donnent aux holdings un nouveau rôle dans le GE (la faveur d'un nouvel environnement et d'un cadre légal, réglementaire, comptable et institutionnel, les facilités juridiques et les croissances des marchés). Certains considèrent qu'il est possible de garder les holdings publics en tant qu'entreprises publiques de l'Etat mais ils doivent se soumettre aux règles de l'économie du marché pour veiller à l'intérêt de l'Etat et respecter les règles de la concurrence. Nous pouvons envisager des participations croisées dans le capital entre le holding et l'entreprise privatisée. Le holding devient actionnaire dans l'ENP, en contre partie, le CS et le directoire des holdings seront composés en plus de leurs participants par des représentants des CA des ENP.

[15] *Ce droit est bien garanti par les règles du code de commerce qui donne au CA des SPA après sa constitution toute la liberté en matière de prise de décisions.*

- Le conseil de privatisation : (avec une commission de contrôle des opérations de privatisation) composée de 7 à 9 membres a pour mission d'éxecuter le programme de privatisation (totale) et de veiller à l'étude des différentes modalités et méthodes de privatisation les plus adaptées pour les entreprises dans le contexte algérien.

- La commission de contrôle des opérations de privatisation : composée de 4 membres et un représentant du secteur concerné chargée de prononcer sur la régularité et la conformité des opérations de privatisation et veille au respect des règles de transparence.

- Le conseil national économique et social (CNES) en tant qu'organe consultatif de dialogue et de concertation dans les domaines économiques, socials et culturels, parmi ses principales missions il doit assurer la présence du dialogue et de la concertation entre partenaires économiques et sociaux etc.

Il s'agit de reprendre ici l'étude de Pound (1988) pour montrer l'importance de ce conseil dans la résolution des problèmes informationnels. L'auteur présente les trois hypothèses dont un lien apparaît clairement entre les institutions et leur motivation d'intervenir dans le GE : Premièrement, l'hypothèse d'une surveillance efficiente sur les entreprises ; Deuxièmement, l'hypothèse de l'existence des conflits d'intérêts, et Troisièmement, l'hyopthèse d'alignement stratégique (des intérêts des différentes parties etc.). La première hypothèse montre que les institutions par leurs statuts, positions et accès aux informations peuvent assurer une bonne gouvernance des entreprises au moindre coût en comparaison avec les petits actionnaires, les objectifs mentionnés dans les deux hypothèses qui restent, sont en général communs pour tous les stakholders acceptant de travailler mutuellement dans l'intérêt de tous. La privatisation a déclenché des modifications profondes dans le schéma institutionnel. Tous les organes sont mobilisés pour assurer la réussite de la privatisation et s'adapter avec le nouvel environnement.

I. 3. Données juridiques et système légal (la législation en vigueur)

On ne peut pas concevoir ni entamer le programme de privatisation sans avoir un cadre légal favorable et flexible aux divers changements et doté d'un ensemble de lois garantissant les droits de propriété et assurant la sincérité et le respect des obligations contractuelles. Le système légal algérien a adopté plusieurs textes et ordonnances. Les premiers se sont présentés, en août 1995 (ordonnance principale sur la privatisation n° 95- 22 du 26/08/95), modifiée par l'ordonnance 97-12 du 19/03/97 relative à la privatisation des entreprises publiques (autonomes ou non autonomes) en octobre (gestion des capitaux marchands de l'Etat) et enfin en 1997 (ordonnance complémentaire à celle d'août sur la privatisation),

autorise la privatisation ou la vente d'actifs de certaines entreprises appartenant à l'Etat[16]. La privatisation concerne aussi les activités diverses détenues par les collectivités locales ne revêtant pas la forme d'entreprise sont régies par le code communal de la Wilaya (la ville). Finalement, les EPL (entreprise publique locale) non autonomes sont également touchées par la privatisation à travers la procédure de dissolution- liquidation prise en application de la loi de finance pour 1994. Les entreprises privatisables se répartissent entre les portefeuilles de 11 holdings nationaux auxquels, viendront plus tard, s'ajouter 5 holdings régionaux. Elles constituent généralement des EPL qui n'ont pas le caractère stratégique (389 EPL[17] érigées en SPA dont 64 entreprises relèvent du secteur de l'industrie, avant les restructurations elles comptaient 1324 entreprises et employaient 220 000 travailleurs. 935 EPL ont été ensuite déclarées déstructurées et non viables, leur dissolution apparaît inévitable. Le programme de privatisation réserve pour les salariés des entreprises publiques (dans le cadre de la privatisation par cession d'actifs des entreprises au profit de leurs travailleurs) certains privilèges et droits préférentiels. Les travailleurs du secteur public recevront, à titre gratuit et collectivement, 10% des actions transférées au secteur privé national ou étranger. La gestion de ces actions devra être opérée par des fonds communs de placement. De plus, ces travailleurs disposent d'un droit de préemption pour l'acquisition, à titre onéreux, de 20% du volume des actions privatisées. Les modalités de cession du capital des entreprises d'Etat au secteur privé, prévues par l'ordonnance 95-22 et l'ordonnance 96-10 sont de type classique (offre publique d'actions, vente par appel d'offres, cession de gré à gré, etc.… .)[18]. Le décret exécutif 96-133 instaure au profit de l'Etat la possibilité de détenir une action "spécifique" dans le capital social des entreprises privatisées. Cette action lui permet d'intervenir pour s'opposer notamment à la cessation ou au changement d'activité[19].

Parmi les caractéristiques souhaitées : la législation doit être compétente, sincère et rapide dans la résolution des contestations qui peuvent apparaître lors de transfert des droits de propriété des EPE et de leurs statuts. Les changements des statuts ont des implications importantes sur le système comptable, le conseil d'administration, et sur le système de gouvernement en général : la disparition du rôle de l'Etat et de ses subventions, l'apparition de nouveaux actionnaires de l'entreprise, le rôle des marchés etc. Le système légal doit aussi

---

[16] *La loi de finance complémentaire de 1998, et notamment les articles 24 et 25 permettent l'ouverture du capital des entreprises publiques économiques, source, RPEES du PAS*

[17] *Données récupérées du site Internet du Ministère de l'industrie et de la restructuration : http://www.mir-algeria.org*

[18] *Abder Bettache, Op,Cit*

[19] *Abder Bettache, Le Soir d'Algérie, « Avant la fin de l'année : de nouveaux patrons pour les banques », http://www.lesoirdalgerie.com/html/2001/10/29/algerie/algerie.htm>*

garantir les meilleures conditions en matière d'assurances sociales pour les nouveaux Travailleurs-actionnaires afin d'estimer la continuité des activités de leurs entreprises et de ne pas les inciter à la revente de leurs actifs. En fait, les contraintes imposées sur les droits de propriété poussent les prix des actifs vendus à la baisse. En contre partie, les prérogatives et les préséances réservées à certains repreneurs tuent l'esprit de la concurrence et augmentent le gaspillage des ressources publiques. Pour mieux connaître et se familiariser avec les entreprises algériennes, le tableau suivant leur présente les caractéristiques principales selon la législation algérienne:

Type de société	***Caractéristiques***
SPA	**Constitution (nombre d'associés) :** *Nombre d'associés supérieur ou égale 7 (Sauf SPA publique), Action nominative au porteur (inscription au compte)*
	Capital : *Capital social minimal 5 millions DA en cas d'appel à l'épargne publique - 1 million DA (autres cas),- Action en numéraires libérés à 25%, le reste sur 5 ans*
	Responsabilité à l'égard des tiers, contrôle prévue par la loi : *1 action = 1 voix actionnaires responsables à concurrence de leur apport*
	Fonctionnement &Pouvoir de décision :*Assemblée générale des actionnaires - Elit le CA (3 à 12 membres) et assure la direction contrôlée par le conseil de surveillance ou directoire (7 à 12 membres)*
	Régime fiscale : *Bénéfices soumis au régime de l'IBS 38% Revenus du PDG assimilés à ceux d'un salarié*
SARL	***Constitution (nombre d'associés) :*** *2 à 5 associés aucune condition de capacité n'est requise.*
	Capital : *Capital social supérieur ou égale 100000 DA, part sociale supérieur ou égale 1000 DA, Apports intégralement libérés à la création.*
	Responsabilité à l'égard des tiers, contrôle prévue par la loi : *Associés responsables à concurrence de leur apport*
	Fonctionne-ment&Pouvoir de décision : *1 ou plusieurs gérants nommés dans les statuts - Nomination d'un commissaire aux compte - Tenue d'une assemblée générale annuelle*
	Régime fiscale : *Bénéfices soumis au régime de l'IBS. Revenus des gérants imposés Régime réel sauf si chiffre d'affaires annuel (services) inférieur ou égale 800000DA Reventes inférieure ou égale 1500000DA en l'état.*

[Source : Koudri, A, p 42]

I.4. Les données techniques et sociales

nous résumons les principales étapes qui devraient être respecter dans l'exécution du programme de privatisation des entreprises pour qu'il aboutisse à des résultats probants :

I.4.1). L'étape préparatoire : Cette étape constitue la phase la plus importante, elle a comporté :

- L'étude de l'état actuel des EPE et la possibilité d'en améliorer la performance en les soumettrant aux règles de l'économie du marché et des principes d'une gouvernance moderne des entreprises ;

- L'évaluation des compétences des dirigeants des EPE en les dotant de moyens et techniques exigés par le secteur privé afin d'en augmenter la rentabilité ;
- La préparation d'un environnement encourageant et compréhensif ;
- L'élaboration des plans et stratégies à l'avance et la détermination des techniques et moyens mis en disposition pour arriver aux bons résultats ;

Enfin, il est nécessaire d'avoir des réponses aux questions suivantes :

- *La privatisation touchera-t-elle toutes les entreprises publiques ou certaines d'entre-elles seulement ? Et pourquoi ?*
- *Quels sont les critères de classement des entreprises privatisables ?*
- *L'Etat restera-t-il actionnaire dans ces entreprises ou cédera-t- il tout le pouvoir au privé ?*

I.4.2). Qui gouverne la transaction de privatisation ?

Différents organes ont été succédés afin d'assurer la mission du transfert des EPE en entreprises privées. Le conseil de privatisation a été considéré comme étant l'organe central de la privatisation en Algérie, car c'est à lui que sont confiées les tâches d'exécution et de mise en œuvre du programme de privatisation. C'est aussi l'organe d'animation. Les textes le régissant lui donnent toute la latitude d'intervenir à tous les niveaux de la procédure. Le délégué à la réforme économique a vu ses missions s'étendre : Le décret exécutif 96-106 l'a désigné comme l'institution chargée de la privatisation. A ce titre il prescrit périodiquement au gouvernement un programme de privatisation, il présente au gouvernement (après avis du Conseil de la privatisation et de la Commission de Contrôle des Opérations de Privatisation) les modalités de transfert de la propriété des entreprises d'Etat ou de la privatisation de leur gestion, et il met en œuvre les décisions du gouvernement auquel il présente un rapport sur l'état des opérations de privatisation engagées[20]. Puis dans un deuxième lieu, le pouvoir s'est transmis entre les mains des holdings publics qui réagissaient en tant qu'organe principal de gestion.[21] Ensuite, vient le rôle du conseil national des participations de l'Etat (CNPE), qui était chargé de la coordination et de l'orientation de

---

[20] *Abder Bettache, Le Soir d'Algérie, « Avant la fin de l'année : de nouveaux patrons pour les banques », http://www.lesoirdalgerie.com/html/2001/10/29/algerie/algerie.htm>*

[21] *Un holding est une société dont l'objet est de gérer les participations qu'elle détient dans d'autres sociétés, dans le but d'y exercer un contrôle prépondérant ; définition du lexique des termes juridiques, 9° édition, Dalloz, 1993.*

l'activité des holdings publics. Il est composé des membres du gouvernement et présidé directement par le chef du gouvernement. Il définit en concertation avec les organes délibérant des holdings publics les objectifs de la politique de gestion des participations de l'Etat. Ces orientations sont mises en œuvre à travers des conventions conclues avec les holdings. La question qui se pose face à cette nouvelle organisation est de savoir si les changements introduits vont permettre une meilleure gestion des entreprises publiques à travers l'instauration d'un système de GE efficace que ne l'avait pas permis le système antérieur. Récemment, et pour renforcer le succès du programme de privatisation, l'Etat a instauré un nouveau Ministère de restructuration et de privatisation pour suivre le transfert de la propriété des EPE. Au Canada, on a la même nomination, où l'Etat a instauré un Ministère chargé de la privatisation (Office of Privatization and Regulatory Affaires). En France le gouvernement a confié la tâche au Ministre délégué à la privatisation en transférant ensuite la compétence au Ministère de l'Economie, des Finances et de la Privatisation. D'autres pays tel que le Brésil ont choisi des comités permanents composés de représentants de l'Etat et de travailleurs des EPE. Au Sénégal, on trouve la Commission Spéciale de Suivi du Désengagement de l'Etat. Néanmoins, certains pays ont suivi une autre voie d'une privatisation sectorielle selon les activités des entreprises privatisables. L'expérience britannique a confié la privatisation des sociétés de transport au Ministère du Transport et la privatisation des Télécommunications au Ministère du Commerce et de l'Industrie dont le Trésor Public avait un rôle important dans la coordination entre les Ministères et les administrations. En fait, l'Algérie a privilégié, comme c'était le cas en Italie, de partager la privatisation des EPE entre les huit Holdings publics constitués pour cette fin selon le secteur d'activité de chaque entreprise.

I.4.3). La divulgation du programme de privatisation

Deux sortes d'exécution du programme de privatisation peuvent être envisagées. Une divulgation exhaustive comportant l'information du public de toutes les entreprises privatisables et des objectifs du programme. Sinon, une divulgation partielle et consécutive de chaque opération. La première méthode a été adoptée par la France, le Canada, La Grande Bretagne, le Nigeria, la Malaisie, La Turquie et le Brésil. Alors que la deuxième méthode a été choisie par l'Espagne et l'Algérie. En Algérie, la privatisation ne touchait pas au départ les secteurs de Télécommunication, le transport, et les hydrocarbures. Avec le nouveau programme de privatisation il n'y aura pas de secteur tabou.

I.4.4). L'étude et le classement des entreprises privatisables

Différents éléments coopèrent dans le choix des entreprises privatisables (la nature de l'activité de l'entreprise, sa situation financière actuelle, l'efficacité de son système de gouvernement et de contrôle, ses atouts en matière de potentiel stratégique, la nature des bénéficiaires de ses services, le niveau de sa production et ses prévisions à long terme et les obligations de l'entreprise envers ses créanciers privés etc.). Cette phase se suivra généralement d'une évaluation de la valeur de l'entreprise afin de déterminer la meilleure méthode de privatisation. En effet, la détermination de la valeur des actions des entreprises publiques et même privées n'est pas facile, car elle n'a jamais fait l'objet d'une telle évaluation, et il est difficile de la comparer directement avec les actions d'autres entreprises même en présence d'un marché financier actif. Elle obéit donc à une estimation forfaitaire délicate. De plus, il n'est pas possible pour quiconque de prévoir exactement le mouvement du marché financier entre le moment de la détermination du prix de l'action et le moment de la demande de ce dernier [Vuylsteke, Ch, 1988]. Malgré cela, l'Etat pour ne pas retarder la privatisation, il livrera les entreprises à des prix très abordables et par fois sous-estimés pour encourager les investisseurs à participer dans l'opération. Et pour éviter que les nouveaux repreneurs des entreprises ne cherchent pas le gain facile en revendant leurs parts à des prix élevés juste après l'opération, la législation algérienne a met une condition aux nouveaux acquéreurs de s'engager à maintenir l'entreprises en activité pendant une durée minimum de cinq (5) ans[22]. En outre, la vente des actifs de l'entreprise séparément est mieux avantageuse dans la détermination de la valeur de l'entreprise en comparaison avec la vente totale de l'entreprise. L'analyse précédente nous permet de constater que :

Sur le court terme, la privatisation des entreprises peut avoir des mauvaises conséquences sur les travailleurs : chômage, licenciement, fermeture de quelques unités et l'arrêt de leurs activités, la réduction du nombre des employés comme une condition préliminaire au transfert de la propriété ou la gestion des entreprises vers le secteur privé. L'Etat et pour atténuer le degré de ces répercussions lancera à l'avance un programme publicitaire afin de préparer l'opinion publique à ce type de modifications et d'ouvrir des négociations avec les représentants syndicaux des travailleurs perdants leur travail pour les indemniser ou les réintégrer dans le nouveau programme de privatisation. En fait, le problème de la réduction du nombre de travailleurs reste lié aux techniques de privatisation utilisées. Dans certains cas la privatisation implique seulement le transfert de la propriété de l'entreprise sans toucher les

[22] ***Article 4*** *de l'Ordonnance* ***n°95-22*** *du 26 août 1995 relative à* ***la privatisation des entreprises publiques.***

travailleurs (la mise en vente des actions de l'entreprise). Mais, la cession d'actifs de l'entreprise dans des contrats déterminés à des investisseurs privés peut provoquer un changement total dans les structures de gouvernement de l'entreprise y compris le licenciement et la reconstitution des équipes de salariés. Par exemple, la privatisation de la Société Nationale Japonaise de Chemin de fer a réduit d'un tiers (1/3) le nombre de travailleurs et licencié 92 000 mains d'œuvre, la privatisation de la Société espagnole Seat a aussi réduit le nombre de la main d'œuvre. Alors que dans d'autres cas la privatisation n'a pas pu engendrer une pareille implication tel que le cas de la Société canadienne Havilland Aircraft et la Société britannique British Telecom. La société britannique Jaguar après sa privatisation a recruté 2000 postes supplémentaires [Vuylsteke.Ch].

II. Quelques théories de la privatisation

La privatisation en Algérie est avant tout un contrat de vente. Elle sera abordée en tant que facteur de changement des structures de gouvernement des entreprises algériennes. A l'aide de ***la théorie positive de l'Agence*** et du modèle référentiel du ***Principal- Agent***, ils seront étudiés tous les éléments et les composantes intervenant dans le processus de transition de l'économie algérienne qui se fonde principalement sur l'entreprise publique économique. Le modèle du Principal- Agent repose en fait sur deux conditions essentielles : l'asymétrie informationnelle et l'efficience espérée de la part des dirigeants en maintenant l'objectif de départ celui de maximiser la performance des entreprises. Il importe de souligner les effets positifs du changement de propriété du capital sur la performance de l'entreprise. En effet, l'Etat par son retrait du capital de l'entreprise laisse au privé toute la faculté de choisir les modes de gouvernance les plus convenables. *Ce constat, permet de soulever en vérité quelques aspects qui méritent d'être discutés. Il est recommandé que le pouvoir résiduel de l'Etat s'élimine après la privatisation et avec le transfert de la propriété du capital de l'entreprise. Mais, quel rôle aura- t-il après la privatisation des entreprises ? Pour autant, le maintien de certains secteurs considérés comme stratégiques (hydrocarbures, télécommunications, ...etc.) pose la question d'un nouvel arbitrage entre efficience publique et efficience privée.*

Il existe en effet plusieurs théorie de la privatisation. La théorie de l'information englobe un certain nombre de théories : (la théorie des incitations, la théorie des jeux, la théorie des contrats et la théorie d'Agence). La théorie de l'information réfute l'hypothèse qu'une information parfaite existe. La théorie des incitations qui dérive de la théorie de l'information introduit, par son apport, un système de récompenses- sanctions. Les mécanismes

d'apprentissage contribuent, en situation d'asymétrie informationnelle, à déterminer les comportements des agents [Voisin 95]. Au centre de la théorie des incitations apparaît la théorie de l'Agence. La théorie de l'agence se base sur deux hypothèses comportementales primordiales : la maximisation de la fonction d'utilité individuelle, et la possibilité de faire une anticipation de l'incidence des relations d'agence sur la valeur des actifs de chaque agent.

II.1). La théorie positive de l'agence : « Une théorie de l'architecture organisationnelle »

La théorie de l'agence cherche les modalités permettant de réduire les coûts d'agence qui surviennent dans les relations entre les individus. Pour les ENP, les coûts d'agence apparaissent avec la recherche de l'information, la rédaction des contrats, le contrôle, les systèmes incitatifs pour la convergence des intérêts et avec la perte d'utilité engendrée par l'opportunisme et l'information imparfaite. Il est important de rappeler ici que, dans le cadre de notre étude, la problématique initiale est de voir dans quelle mesure la privatisation stimule une reconfiguration organisationnelle et institutionnelle en Algérie. Charreaux, G propose une définition de l'architecture organisationnelle reposant sur l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur des organisations. Cette théorie est articulée autour de deux dimensions qui constituent la base de la « taxinomie » centrale de la théorie positive de l'agence (TPA) [au sens de Charreaux, G, 1999, p9] :

1) L'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation,

2) La conception du système de contrôle.

Le niveau d'efficience organisationnelle se définit à travers la complémetarité entre ces deux dimensions. Ainsi, une place centrale est réservée à la connaissance spécifique (aspect cognitif) dans la TPA dans l'explication des formes organisationnelles. *Le pouvoir de décision est en fait le droit de propriété des actifs de l'entreprise [Jensen &Meckling, 1992] et de leur utilisation ou de leur aliénabilité.* Charreaux, G, 1999 considère que les droits décisionnels sont acquis par ceux qui leur attribuent le plus de valeur, c'est-à-dire, les agents qui sont à même de les utiliser au mieux en raison de la connaissance spécifique qu'ils détiennent. Les droits décisionnels sont répartis entre les dirigeants et leur respect est garanti par les systèmes incitatifs et de contrôle[23] qu'ils mettent en place, compte tenu de l'environnement institutionnel [Charreaux, G, 1997[24]]. Dans le cadre des ENP l'objectif principal étant la minimisation des coûts résultant d'une part, du transfert des activités des entreprises et d'autre

[23] *Ces systèmes constituent les règles du jeu organisationnelles*

[24] *In Charreaux, G « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports » LATEC, déc. 1999, Document de travail, p 9*

part, des conflits d'intérêts émergeant entre les dirigeants des ENP et leurs actionnaires. La TPA joue son rôle actif dans la mesure où elle essaye d'expliquer l'incidence de la structure organisationnelle sur la performance de l'entreprise, et sur l'orientation des actions et des décisions des managers. Ensuite, elle peut constituer un cadre théorique expliquant la privatisation car elle est, grâce à son pouvoir explicatif et ses composantes, capable d'expliquer l'ensemble des phénomènes organisationnels [Charreaux, G, 1999].

TPA[25] → Approche économique centrée sur le fonctionnement du marché,

→ Approche psychologique, sociologique, anthropologique et biologique visant à expliquer le comportement humain.

En effet, la privatisation des entreprises en Algérie est entourée d'un cadre théorique riche permettant d'appréhender son apport et ses différents aspects. Elle engendre une nouvelle reconfiguration organisationnelle er réalloue les droits décisionnels au sein des entreprises privatisées.

II.1.1.) Théorie d'Agence et information asymétrique entre l'Etat et les Holdings

Après le déclenchement du processus de privatisation, une relation d'agence se concrétise immédiatement entre l'Etat en tant que Mandant (Principal) et les Holdings publics (les mandataires ou l'Agent). L'Etat confie à ce dernier une mission bien déterminée, il lui charge de piloter la privatisation des entreprises publiques. En fait, *une relation d'agence par sa définition est un contrat par lequel une personne (le principal) recours aux services d'une autre (l'Agent) pour accomplir en son nom une tâche quelconque- qui implique une délégation de nature décisionnelle- et donc donne au mandataire un avantage informationnel sur le mandant sous la forme d'une rente informationnelle [Jensen et Meckling 76].* Dans ce cadre organisationnel, les situations d'asymétrie informationnelle qui se nouent peuvent pousser les dirigeants des holdings à s'enraciner en retardant le processus de privatisation des entreprises pour en bénéficier le maximum (développer des contrats implicites, avoir

[25] *Charreaux G, « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », Latec- Dijon, décembre 1999, PP 2-3*

l'expérience sur le marché du travail, réputation, objectif à long terme…etc.). Bien évidemment, cette relation d'agence s'accompagne de coûts d'agence. L'Etat supporte la grande partie des coûts émergents de cette stratégie d'enracinement et de ses conséquences : l'utilisation des méthodes d'évaluation (non objectives) de la valeur de l'entreprise privatisable donnant des sous- estimations de la vraie valeur, les salaires perçus par les dirigeants et les employés des holdings, les investissements mis en leurs services, les avantages pécuniaires et non pécuniaires, les coûts d'opportunité. etc. Nous considérons que l'intervalle informationnelle incomplète entre l'Etat et les organes de privatisation est à l'origine de l'incomplétude du contrat d'agence entre les holdings et leur mandant (l'Etat), ce qui fait subir de ce dernier « une perte résiduelle » au sens de Jensen et Mecklings 76.

II.1.2.) L'influence des dirigeants des entreprises privatisables

L'expérience acquise par les anciens dirigeants des entreprises publiques incluant leur connaissance des évaluateurs et des professionnels de l'évaluation, les contrats implicites développés avec le marché du travail ainsi que la divergence de leurs intérêts avec ceux des Holdings, tous ces avantages leur ont permis d'influencer le processus d'évaluation de l'entreprise. Le but est donc de pouvoir baisser la valeur de l'entreprise afin qu'ils puissent attirer le maximum du patrimoine de l'entreprise en dépensant les moindres coûts. Aussi, les dirigeants des entreprises publiques privatisables constituent des réseaux d'alliance pour sauvegarder et renforcer leurs relations avec le marché du travail. Les évaluateurs voulant réaliser des contrats à long terme peuvent se contracter implicitement avec les dirigeants des entreprises privatisables et prennent en considération les intérêts de ces derniers dans l'évaluation des entreprises.

L'horizon de ces contrats implicites et les perspectives d'avoir des intérêts communs entre les dirigeants des entreprises privatisables et le marché du travail justifient pleinement le retard constaté dans le programme de privatisation. Néanmoins, les dirigeants des holdings étant convaincus du potentiel stratégique et productique des entreprises résisteront à toute tentative de la part des dirigeants des entreprises privatisables. Ils finiront par développer une stratégie rigide d'anti- opportunisme. Les méthodes d'évaluation permettent aussi de prévoir l'avenir des ENP à partir de leur valeur actuelle, et par conséquent, la solidité et l'efficience des structures de GE qu'elles auront.

II.2. La théorie des coûts de transactions (TCS)

Cette théorie est à l'origine formulée par Coase Arnnold en 1937. Elle constitue la base de son article « The nature of the firm » en même année. Cette théorie se développera ultérieurement par Williamson (1975-1985)[26]. En effet, elle distingue d'une part, entre les caractéristiques des transactions (spécificité des actifs, fréquence, durée, incertitude …etc.). Ceci, lui a permis d'opérationnaliser le concept du <u>*coûts de transactions*</u>. En plus, Coase a analysé grâce à cette théorie la ligne de partage entre le marché et la firme en tenant en compte des hypothèses de la rationalité limitée et de l'opportunisme. Cette théorie compare la firme au marché en supposant qu'il s'agit de deux modes différents de coordination permettant la réalisation des transactions. En fait, la notion des coûts de transaction est très large, Arrow, l'a définit comme ***les coûts du fonctionnement de l'économie*** (du système économique). Il s'agit des coûts de coordination ou d'incitation à coopérer pour une transaction. A l'origine, les CTS répondent à la question majeure posée par Coase : *pourquoi les firmes existent- elles comme une institution viable contrairement aux prévision du modèle économique classique (par l'intermédiaire du système de prix) ?* Coase oppose les coûts de transactions aux coûts managériaux pour arriver à la condition formelle de l'existence des firmes. La comparaison de ces deux coûts est devenue la conceptualisation de base de la théorie des CTS. Le principe d'efficacité mène à choisir les modes d'organisation qui permettent de minimiser ces coûts. Pour Coase, les CTS sont composés par les coûts de coordination et les coûts de motivation Mais, l'origine et la nature de ces coûts sont mal définis. C'est pourquoi Williamson reprend cette théorie et cherche à l'expliciter. Il note que pour différencier les transactions il existe quatre critères importants :

- Le degré d'implication des rapports aux actifs spécifiques,
- La valeur d'incertitude sur le futur et sur les actions des autres parties,
- La complexité de la disposition du commerce,
- La fréquence avec laquelle apparaît la transaction,

Chacun de ces critères importe dans la détermination des modes de gestion préférés, quoique la spécificité de l'actif soit tenue d'être particulièrement importante. Cette dernière a été considérée par Williamson (1985) comme étant des investissements durables qui sont entrepris dans le support des transactions particulières, et dont le coût d'opportunité est plus bas dans les emplois de la meilleure alternative. Il est intéressant de souligner que les coûts de

[26] *Thépot J, « Management : le constructeur Ronald Coase », Revue Française de Gestion, N° 122, janvier-février 1999, P 750*

transaction en matière de provision des biens et services sont moins élevés dans le secteur public subventionné que dans le secteur privé. Mais, ceci ne suffit pas seul pour avoir un arbitrage entre les deux secteurs, car l'ampleur des coûts provoqués dans le secteur public est faramineuse. La question qui se pose dans ce contexte est *Combien la privatisation coûtera-t-elle pour l'Etat ?*

Certes, les lenteurs observées au cours de l'application du programme de privatisation ont engendré des coûts supplémentaires. La grande partie de ces coûts revient aux changements réalisés pour faire face aux problèmes des inefficiences des structures existantes. En outre, les comportements des dirigeants et leur stratégie d'enracinement fournissent l'explication de l'origine de ces coûts. Cependant, ce transfert de propriété peut contribuer à une modification de l'équipe dirigeante des anciennes entreprises publiques. Par conséquent, pour se protéger d'une telle situation les dirigeants cherchent à maintenir le statut quo dans leur entreprise tout en neutralisant, par tous les moyens en leur possession, le rôle des mécanismes disciplinaires mis en place, et en retardant la mission des holdings publics dans l'application du processus de privatisation. En réalité, ces coûts seront partagés entre plusieurs parties. L'Etat, par le biais de ses agents responsables de l'opération assume le fort quota. Le passage des dirigeants et salariés par une phase transitoire leur fait assumer une part de ces coûts à fortiori des pertes incarnées dans la diminution de leurs salaires. En plus, certaines ENP restent endettées vis-à-vis de l'Etat du fait qu'elles supportent une évaluation totale avant leur transfert qui dépend évidemment du coût de transfert. Quant au processus d'enracinement des dirigeants, nous pouvons le concevoir de la manière suivante :

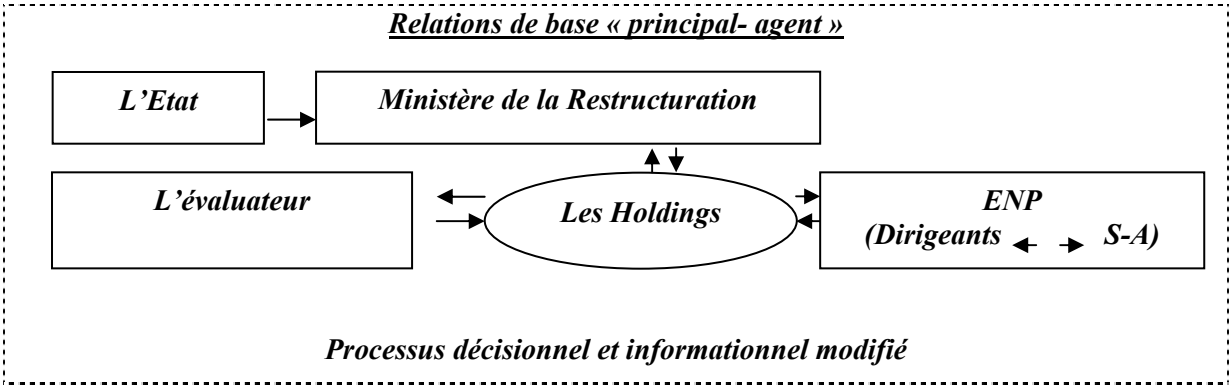
- Des conflits d'intérêts émanant entre l'Etat et les dirigeants des entreprises privatisables qui s'opposent à la privatisation ;
- Les dirigeants des holdings bénéficiaires de la lenteur de l'opération développent une stratégie d'enracinement ;
- Conflit d'intérêt : les dirigeants des ENP n'acceptent pas la dépendance aux holdings qui demeure représentée par la centralisation des décisions dont il faut toujours revenir aux holdings avant de prendre une décision (Faute de compréhension et d'application: le holding public joue le rôle du CA des ENP…….).

II.3. Le modèle du Principal- Agent et le changement des comportements

Au cours des opérations de privatisation les comportements des dirigeants et des salariés-actionnaires se trouvent influencés et modifiés. Différentes relations du type *principal- agent* ont été observées dans le périmètre des réformes engagées, nous discuterons quelques unes :

II.3.1.) Les relations Principal- Agent entre l'Etat et les entreprises : La discipline par la réglementation

L'Etat ne perdra pas ses liens avec les entreprises après leur privatisation. Or, par le biais de la réglementation il laisse des zones de liberté pour sauvegarder toujours un angle d'intervention. Il peut intervenir à tout instant pour limiter les risques impliqués par la privatisation selon la conception des pouvoirs publics. Il est facile d'appréhender que les pouvoirs publics mettent des contraintes sur les décideurs des entreprises privatisées en vue de discipliner leurs comportements et de limiter l'étendue de leurs objectifs. La réglementation (visant à assurer un partage équitable entre les entreprises privatisées et les entreprises qui restent sous la tutelle étatiques sous le prétexte qu'elles sont stratégiques, et que l'Etat ne pourra pas les céder au privé) doit être flexible aux changements de l'environnement institutionnel afin d'éviter qu'elle soit une entrave face à la performance et au développement des entreprises. Dans ce sens, la privatisation des entreprises algériennes au profit des salariés fait de ces derniers un nouvel acteur dans la relation principal- Agent. Les relations d'agence se nouent surtout entre les salariés- actionnaires et les représentants de l'Etat (les holdings) qui se trouvent sous la responsabilité du Ministère chargé de la privatisation (Ministère de la restructuration). Ceci est concevable de la manière suivante :



La privatisation par l'introduction de ce nouvel acteur modifiera la répartition de l'information. Le transfert des propriétés et les modifications des droits de contrôle résiduels sont aussi, une conséquence de cette dernière. Cependant, les modèles Principal-Agent nous permettent, grâce aux différentes transformations produites, d'évaluer et d'apprécier l'efficience de la privatisation et de ses incidences sur la performance des entreprises, et également sur leur efficience productive. Différents modèles ont été élaborés afin d'arriver à une explication des répercussions de la présence des nouveaux propriétaires dans l'entreprise sur le processus de partage d'information et du pouvoir. Schmidt 1990, voit que, dans le cas d'une propriété privée, l'information est incomplète dans le fait que seuls les propriétaires de

la firme détiennent l'information complète sur les coûts. Dans ce climat, les autorités de réglementation ne détiennent pas la même position. Ce fait les amène automatiquement à mettre des contraintes sur les entreprises pour limiter cette privation d'information. Mais ce constat est, selon l'auteur, contre les principes de la privatisation. En supposant l'efficacité de cette contrainte, le but demeure *comment inciter les décideurs des entreprises à accroître l'efficience productive de leur entreprise dans le fait où ils se sentent menacés d'un arrêt de l'activité de l'entreprise s'ils continuent de présenter des coûts élevés ?*

II.3.2.) La relation principal- agent entre l'Etat et les firmes privatisées

L'Etat ne disparaît pas totalement de la sphère économique même après la privatisation des entreprises. Son but est de veiller à la sauvegarde de l'intérêt public. Et même si l'Etat a cédé toute la propriété du capital ainsi que le contrôle (les droits de décision) aux salariés, il peut intervenir par le biais de la réglementation pour limiter ou discipliner certaines actions jugées contre l'intérêt public. Jusqu'à ce jour les ENP n'ont pas d'actes de propriété des terrains dont elles sont implantées, l'Etat ne leur a donné que des compromis de vente !!.

II.3.3.) La relation Principal- Agent entre le holding et l'évaluateur

La littérature financière souligne que la multiple variété des méthodes d'évaluation des entreprises privatisables utilisées permet de confirmer qu'elles ne conduisent pas toutes au même résultat dans la détermination de la valeur des firmes. En fait, le but recherché après toute évaluation est le transfert de la propriété de tout le capital d'une entreprise ou d'une partie seulement.

La négociation est donc inévitable entre l'Etat et les nouveaux repreneurs des entreprises privatisables. A chaque partie donc d'utiliser ses propres moyens et techniques pour influencer la décision de l'autre partie et orienter la valeur de l'entreprise dans le sens de ses objectifs. Certains dirigeants des holdings nous ont bien expliqué que pour accélérer le processus de privatisation des entreprises ils étaient emmenés à faire quelques concessions et arrangements au profit des SA des entreprises privatisables. Les dirigeants des holdings utilisent leur responsabilité face à l'hésitation et l'exigence des salariés- repreneurs pour influencer les décisions des évaluateurs et faire des compromis pour satisfaire les nouveaux salariés- actionnaires et ne pas retarder le projet de réformes économiques. D'après tout ce qu'il vient d'être dit, il apparaît clairement que la transaction de privatisation a fait face à un ensemble de lacunes et d'insuffisances informationnelles très apparentes.

III. Les méthodes de privatisation

III.1.) Méthodes d'évaluation et efficience organisationnelle

L'utilisation des méthodes objectives d'évaluation d'entreprise conduit à un niveau optimal de performance et permet aussi de prévoir l'efficacité des structures de gouvernance des entreprises privatisées. Les holdings publics disposaient d'une série de techniques d'évaluation mais la question qui se pose est : *sur quelle base les holdings prennent la décision de choisir une méthode parmi d'autres ?* Il est évident que la diversité des approches disponibles, pour déterminer la vraie valeur de l'entreprise, peut engendrer des différences de gain pour les actionnaires repreneurs de l'entreprise ainsi que pour l'Etat. C'est pour cela, l'ampleur des décisions impose pour le holding un grand travail en matière de choix de la méthode. Les méthodes d'évaluation se rattachent généralement en trois grandes catégories[27] :

1. La méthode patrimoniale : la valeur de l'entreprise est la somme des valeurs des actifs,
2. Les méthodes actuarielles : incluant les méthodes boursières, la valeur de l'entreprise est la valeur actualisée,
3. Les méthodes hybrides : cette dernière catégorie facilite le rapprochement des deux précédentes. Ainsi, il existe d'autres méthodes anglo- saxonnes dites les méthodes de l'EVA (Economic Value Added) et de la MVA (Market Value Added.etc.).

Il y a aussi le Goodwill qui se compose d'un ensemble de méthodes d'évaluation se basant pratiquement sur la notion de rentabilité des actifs investis dans l'entreprise [28]. Les méthodes du Goodwill ont été largement utilisées par les holdings publics dans l'évaluation des éléments incorporels (notoriété, savoir- faire…etc.). Elles font partie de l'approche patrimoniale, cette méthode est jugée généralement comme statique car elle donne la valeur de l'entreprise au moment de l'évaluation. Or, les repreneurs s'intéressent au plus à la situation future de l'entreprise.

III.2. Les méthodes de privatisation de référence

Quant aux méthodes de privatisation, elles varient d'un pays à l'autre selon les objectifs et les priorités. L'expérience montre aussi qu'en faveur des deux logiques (d'équité ou d'efficacité) que se détermine la méthode principale et secondaire de privatisation [Labaronne, D, 1999]. Selon le premier critère (d'équité), la privatisation doit fournir des titres de propriété à trois catégories d'ayants droit potentiels :

---

[27] *Charreaux. G « Finance d'entreprise » 2ème éd, EMS, 2000, P 162*
[28] *Coispeau.O ;Bessiere.V « L'évaluation des entreprises » 3ème édition, Séfi, Québec 1996, p 118*

- Ceux qui ont contribué à la création des actifs et qui ont été spoliés par l'Etat (ceci doit leur restituer leur ancienne propriété),
- Ceux qui ont participé au développement de la valeur des actifs. La privatisation apparaît alors comme une récompense accordée aux travailleurs et aux cadres dirigeants des anciennes entreprises publiques,
- La population toute entière qui est légitimement dépositaire de l'ancienne propriété publique.

Selon le deuxième critère (d'efficacité) la privatisation doit proposer les actifs publics en vente libre afin de pouvoir sélectionner par des mécanismes concurrentiels l'agent économique le plus capable de mettre en valeur ces actifs. Plusieurs éléments rentrent donc dans le choix des meilleures méthodes de privatisation susceptibles de produire les bons résultats. Or, il existe des méthodes de base d'une large dispersion dans le monde. Nous allons tenter d'exposer quelques unes d'entre elles.

Principaux objectifs et méthodes de privatisation[29]

	Privatisation rapide/facile	**Amélioration du GE**	**Augmentation du capital/restructuration**	**Augmentation des revenus de l'Etat**	**Equité sociale et politique**
Vente aux investisseurs nationaux	-	+	=	+	-
Vente aux investisseurs étrangers	-	+	+	+	-
Extérieurs (Insiders), MBO, ESOPs	+ (-)	- (+)	-	=	+ (-)
Par coupons	+ (-)	-	-	-	+ (-)
Restitution	-	=	=	-	+

Source : [Hynya, Gàbor, 1999, p 193][30]

L'analyse de ce tableau, nous permet de dégager deux recommandations :

- Une privatisation rapide est nécessaire mais cela demande aussi bien des moyens et des méthodes convenables ;
- Choisir des propriétaires (partenaires) stratégiques pouvant réussir la survie de l'entreprise après son passage au privé et d'y améliorer le GE.

[29] *Nb. Symboles des premiers et des seconds effets : + impact positif, - impact négatif, = impact neutre.*

[30] *Hunya, G « The relationship between, FDI, Privatization and structural change in Central and Eastern European countries », pp 83- 97 in "Privatization, Corporate Governance and the emergency of markets" Edited by : Eckehard, F; Rosenbaum, Frank Bönker and Hans- Jürgen Wagener, Mac Millan, press LTD, 1999*

Les pays combinent généralement plusieurs méthodes de privatisation. Ils peuvent aussi se baser sur une méthodes principale. L'approche dominante est de vendre les entreprises publiques à des propriétaires puissants capables de les piloter avec réussite.

La privatisation des entreprises en Algérie s'est appliquée par différentes méthodes. Généralement, il y a eu un recours presque totale aux opérations d'OPV. Certaines entreprises tel que ERIAD Sétif et le groupe SAIDAL ont été privatisées à 20% de leur capital, à travers la bourse. La cession d'actifs des entreprises au profit de leurs salariés à été la plus retenue par l'Etat. Les prix d'acquisition de certaines entreprises sont calculés sur la base de la valeur actualisée des bénéfices futurs. Depuis 1998, des centaines d'entreprises ont été privatisées. Environs 1500 entreprises locales au profit d'environs 30 000 travailleurs mais il reste à réaliser la privatisation partielle (5%, 10%, 15%) du capital au profit des salariés[31]. De 1994 à 1998, 827 entreprises ont été éliminées totalement des 1300 EPL alors que 250 à 400 grandes EPE sont soumises à la privatisation entre 1998 et 1999, 76 d'autres EPE employant quelques 160 000 travailleurs ont été dissoutes à la fin de 1997[32]. En effet, la vente publique fait la méthode la plus ancienne de privatisation des entreprises publiques. La reprise des entreprises par leurs salariés donne une certaine spécificité à l'expérience algérienne. Son importance a été aussi caractérisée par le potentiel prouvé par les salariés et les cadres managers des entreprises publiques. Elle consiste à échanger les indemnités de départ des licenciés contre des actions de l'entreprise. Dans la plupart des cas les actions ont été acquis par des emprunts bancaires dont leur remboursement se fait par les dividendes. Pour les entreprises cotées en bourse, les prix de cession sont déterminés par la valeur boursière moyenne de clôture pendant le mois précédant la transaction, mais dans d'autres cas, la valeur boursière choisie fait celle d'une période antérieure, ce qui équivalait à une réduction sur le prix étant donné que ce dernier avait augmenté entre temps. Ceci présente un avantage aux salariés tout en acquérant des actions à un prix au-dessous de celui du marché. Les salariés manquaient souvent de sources suffisantes de financement et ne pouvaient pas négocier toutes les actions qui leur ont été réservés. Ce fait justifie le recours de l'Etat à d'autres méthodes de privatisation que celui de la privatisation par capital. Or, les managers restent généralement après la privatisation dans l'entreprise et sauvegardent un contrôle assez large grâce à une détention importante et croissante d'actions ou bien à leur position dominante dans les

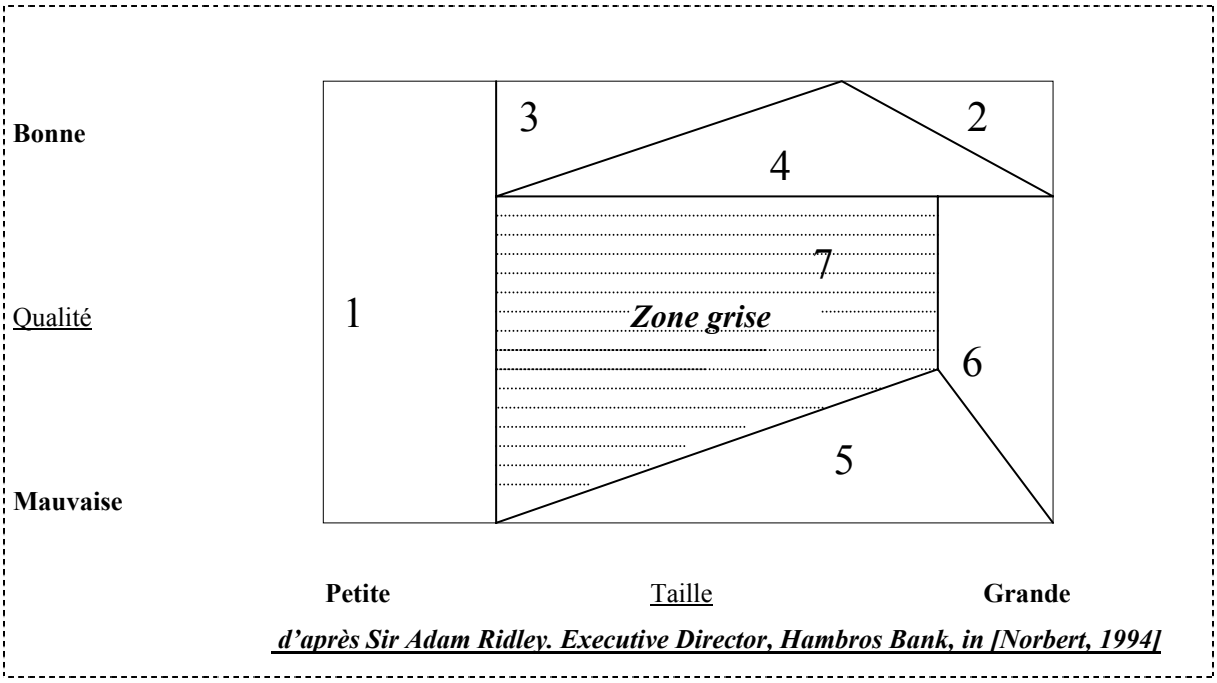
---

[31] *Bouadem, K et Meliani, H « Problématique de la privatisation dans le monde » Actes du Colloque international sur la mise à niveau de l'entreprise publique économique, 6ème Séance, 29, 30 octobre 2001, Université de Sétif, Algérie, p 9*

[32] *Djenane, A.M « La réforme du secteur public : rétablissement des équilibres macro-économiques et effets sociaux 1988- 98 » Actes du Colloque international sur la mise à niveau de l'entreprise publique économique, 29, 30 octobre 2001, Université de Sétif, Algérie, p 2*

organes de représentation[33]. Il est impératif d'apporter plus d'attention à la structure d'actionnariat des ENP qui est en évolution permanente. Son adaptation demeure largement conditionnée par l'amélioration des conditions d'échange des actions marquées jusqu'ici par une quasi- absence de la surveillance du marché des titres et par des contraintes importantes sur la revente par les employés. Burkart, Gromb et Pannunzi (1997) dévoilaient comment la taille de l'actionnariat peut être choisie de manière à assurer un bon arbitrage entre les incitations à exercer le contrôle visible de l'entreprise par l'actionnariat et les incitations des managers de la firme à exercer des efforts susceptible d'accroître la valeur de cette dernière[34]. L'Algérie a donc préféré le modèle de propriété par « les insiders », la recherche des investisseurs et partenaires étrangers reste parmi les grandes priorités du programme de privatisation, et réservée surtout aux grandes entreprises. La réussite du programme relève d'une question cruciale : *devoir mettre fin à toutes les étapes du processus de privatisation des entreprises sinon cela peut bien provoquer l'échec de ce dernier comme on l'a déjà vu en Russie durant les années 1997- 98 où l'insuffisance et l'incomplétude des réformes micro-économiques et institutionnelles ont bloqué la restructuration industrielle, et pourtant, rendu inéluctable l'échec macro- économique finale [Mesnard, M, 1999].*

Le **modèle de la zone grise** nous permet de résumer la démarche des pays dans la privatisation des entreprises :



d'après Sir Adam Ridley. Executive Director, Hambros Bank, in [Norbert, 1994]

[33] *Nivet, J.F « Les spécificités de la grande privatisation en Pologne » Revue Economie Internationale, n° 70, 2ème trimestre 1997, pp 79- 97*

[34] *In Martimot, D et Rochet, J.Ch « Le partage public- privé dans le financement de l'économie » Revue Française d'Economie, Vol. XIV, 3, été 1999, pp 33- 77*

Le tableau ci dessus résume vraiment le parcours des privatisations des entreprises de l'Etat dans la plupart des expériences menées dans le monde. Il schématise une répartition équitable des entreprises des différents secteurs par des méthodes de privatisation les plus pertinentes. En effet, la répartition des entreprises se fait pratiquement de la façon suivante : La zone 1 est réservée pour les petites entreprises facilement privatisables, dont les prix de ces dernières seront bas de manière à rendre leur cession aux investisseurs nationaux facile et possible dans le cadre de la « petite privatisation », En Algérie les petites privatisations se sont faites par la vente aux enchères, le reste pratiquement par des méthodes de gré à gré au profit des salariés ou à un acquéreur sélectionné. La zone 2 est pour les grandes entreprises de bonne qualité qui attirent en principe les investisseurs étrangers. Les entreprises de taille moyenne intermédiaire sont représentées dans la zone 3. Sont assez facilement privatisables par des techniques classiques : vente, reprise par les salariés, location- vente etc., mais cela demandera plus de temps et d'efforts [Norbert, 1994]. Le recours à des dispositifs spécifiques (privatisation de masse etc.) permet de privatiser d'autres entreprises de moins qualité (zone 4). Les entreprises dont la mauvaise qualité et l'absence de perspectives sont évidentes, sont en principe destinées à être fermées (zones 5). Les entreprises à caractère stratégique de grande taille sont laissées aux autorités publiques qui décideront de leur avenir (Zone 6). Pour ce genre d'entreprises, on peut faire appel ***au modèle allemand « Treuhandanstalt »***. il se résume dans un appel d'offre international à un investisseur de référence pour privatiser une entreprise dont le prix ne constitue pas le seul déterminant de l'opération. Le repreneur doit donc soumettre un plan d'entreprise exposant sa stratégie, ses projets d'investissement et les effectifs prévisionnels [OCDE, les Etats baltes 2000, p138].

La privatisation des grandes entreprises algériennes tel que le groupe pétrolier SONATRACH (Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures) s'effectuera par ouverture du capital mais il s'agit d'après le Ministre de l'Energie et des Mines Mr. Chakib Khelil d'un actionnariat dispersé pour éviter les groupes de concentration « il s'agit d'un actionnariat privé dispersé parce que nous ne voulons pas qu'il y ait des achats de blocs permettant un contrôle hégémonique[35] » dit- il. Reste donc une **zone « grise »** composée pour partie d'entreprises partiellement viables (zone 7), ces entreprises nécessitant une action temporaire de l'Etat avant leur future privatisation [Nobert, 1994].

[35] *Djillali, H « Mirage des réformes économiques en Algérie » Le Monde Diplomatique, Mars, 2001, p 24*

III.3. Les principales méthodes de privatisation en Algérie

Dans le cadre de l'expérience algérienne, certaines méthodes ont été privéligiées en tenant compte de l'état de l'environement où se trouvaient les entreprises.

- Le marché financier (introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe),
- L'appel d'offre,
- La procédure de gré à gré (conditionnée dans certains cas seulement, quant il s'agit de transfert de technologie, nécessité d'avoir recours à une gestion spécialisée, caractère infructueux de l'appel d'offre après deux lancements, cession au profit des salariés après décision du gouvernement),
- Le contrat de gestion , et finalement la privatisation de masse,

L'Etat conserve certains droits d'intervention dans ces entreprises grâce à *l'action spécifique (durant 5 ans).* Il a le droit de nominaion de deux représentants au sein du CA sans voix délibérative, il peut aussi s'opposer à certaines décisions comme le changement d'objet social ou d'activité de la société etc.

III.4. Méthode de base : la CAT «Cession d'Actifs des entreprises au profit des travailleurs »

Cette technique[36] de privatisation à fait la spécificité du cas algérien. Ses impacts ont été d'un grand essort en permettant l'apparition de nouvelles relations d'agence et de nouveaux rapports de GE et de contrôle intégrant les salariés en tant qu'élément de base. Ces modes de représentation des salariés peuvent constituer des modes de contrôle [Charreaux, G, 1997]. Dans ce cadre, plusieurs avantages ont été concédés aux salariés reprenneurs (10 % « au maximum » du capital de l'entreprise à privatiser accordés gratuitement au collectifs des salariés. Droit de préemption sur 20 % du capital à privatiser, le prix de cession sera versé par 20 annuités avec une année de différé, abbattement de 15% sur le prix de cession etc). Les reprenneurs qui prennent à leur responsabilité la redinamisation de l'entreprise et la sauvegarde de son activité et des emplois bénéficieront en plus de 25% d'abattement sur le prix de cession et une période de paiement de 15 ans maximum. Le gouvernement, les syndicats et le patronat sont parvenus, le 3 mai 1995, à un accord sur la privatisation selon lequel 30 pour cent des actions (30 %) seront réservées aux salariés de l'entreprise privatisée : 5 pour cent (5%) leur seront transférés à titre gracieux, 5 pour cent (5%) leur seront cédées

[36] *Définit par l'instruction n° 3 du 2/05/1998 qui charge les holdings de sa mise en œuvre*

avec une ristourne de 25 pour cent (25%) du prix des actions et un crédit de 3 ans. Les 20 pour cent (20%) qui restent seront vendus sous forme de droit de préemption sur les autres candidats à l'achat.

La CAT a été utilisée en Grande Bretagne[37] pour transférer la propriété de l'entreprise nationale des marchandises (Transport) « The National Freight » qui comportait plus de 30 000 salariés dont elle souffrait d'une défaillance fulgurante. Elle a été cédée pour 53,5 Millions d'esterlin**.** Après sa privatisation, il a été dévoilé que les taux de bénéfice de l'entreprise ont été multipliés plusieurs fois par rapport à ceux réalisés avant sa privatisation engendrant une hausse des prix de ses actions. Cette technique a été opté aussi en Italie et en France. A l'instar de ces derniers, Aux USA ils ont adopté une autre issue pour faire participer les salariés des entreprises dans son actionnariat en appliquant les ESOPs (Employee Stock Ownership Plans), ce sont des plans où les salariés se retrouvent actionnaires dans l'entreprise sans faire aucun payement direct de leur part. En contre partie, l'entreprises appliquant cette méthode bénéficie de différents privilèges et d'exonérations fiscales. La CAT est considérée comme une privatisation hors marché dont la rémunération des dirigeants est effectuée par des contrats de performance et par les services de domaine de manière intensive. Par ailleurs, les raisons expliquant les choix de l'Etat sont :

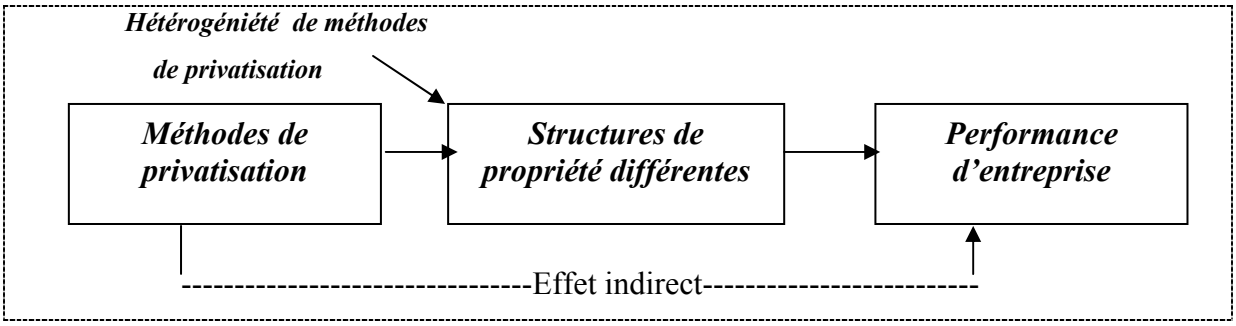
- *Une privatisation progressive ;*
- *Rester actionnaire dans ces dernières ;*
- *L'élargissement de la propriété des travailleurs et de petits investisseurs :* l'Etat veut donner aux travailleurs un rôle stratégique dans la gestion des entreprises.
- *Eviter l'actionnariat dominant* en déterminant le seuil maximum que peut détenir chaque participant dans le capital de l'entreprise pour garantir un équilibre et une légitimité dans la distribution des richesses.
- *Contraindre la participation des étrangers dans le capital des EPE* quand elle peut présenter un risque sur la survie des entreprises. Ceci est possible à travers les contraintes mises dans les lois d'investissement et de privatisation, ou uniquement dans les avantages concédés aux investisseurs nationaux par rapport aux étrangers. Aussi, l'Etat peut utiliser l'action spécifique « Golden Share » pour contrôler les participations étrangères dans le capital des entreprises nationales.

---

[37] *Voir Jones. L ; Tandon. P ;et Vogelsang.I «Selling Public Enterprises, A Cost- Benefit Methodology » Cambridge, The MIT Press, 1990*

III.5. Hétérogénéité de méthodes et performance d'entreprise

Le constat de départ donne aux méthodes de privatisation un statut particulier. Leur influence sur la performance ultérieure des entreprises, dans le fait où elles ne conduisent pas nécessairement au même résultat, suggère plusieurs interrogations. La privatisation implique une élimination de la fiction d'une propriété unique, et à travers une série de techniques elle donne des structures de propriété très hétérogènes. Cette hétérogénéité affecte la performance de l'entreprise. Les méthodes de privatisation influent les structures de propriété en permettant l'émergence des structures dominées par des internes et/ou par externes, des structures mixtes, dispersées ou concentrées etc. La nature de ces structures est affectée par la diversité des méthodes de privatisation utilisées. Certains auteurs sont convaincus que la propriété externe est préférable à la propriété interne parce qu'elle apporte plus de contrôle et exige plus d'efficacité. Il est facile à comprendre donc comment les méthodes de privatisation peuvent exercer un effet indirect sur la performance des entreprises par le fait que chaque méthode utilisée procure des résultats différents de ceux réalisés si on utilise une autre. La privatisation d'une EPE par la CAT ne procurera certainement pas les mêmes résultats qu'une privatisation par voie boursière. Par la première méthode on n'obtient qu'une structure de propriété dominée par les salariés- actionnaires, la seconde privilège une structures dispersée. Les conséquences de cette divergence sur la performance ultérieure de l'entreprise sont bien évidentes.



Une méthode qui donne des résultats considérables pour une entreprise ne peut l'être automatiquement pour une autre entreprise. Par contre, elle peut même conduire à son échec (constituant un facteur de destruction). Par ailleurs, les structures de propriété des ENP peuvent être prédéfinies par les autorités dans la mesure où les entreprises peuvent être privatisées selon des méthodes qui permettent l'apparition de strcutures de propriété très dispersée comme elles peuvent être privatisées par des méthodes favorisant l'emergeance de structures de proriété concentrées. Une propriété concentrée est la plus appropriée à déclencher des restructurations profondes à l'intérieur des entreprises après leur privatisation.

Aussi, une propriété interne peut retarder la mise en place des politiques et des programmes de restructuration comme c'était le cas en Hongrie et en Algérie. Alors que la propriété externe est cencées la plus efficace en matière de contrôle des dirigeants et du financement.
Si les méthodes de privatisation des entreprises ne conduisent pas toutes au même résultat, Qu'elle est donc la meilleure méthode assurant les meilleurs résultats ?

La théorie ne qualifie pas la supériorité d'une technique par rapport à l'ensemble des techniques. Car il n'existe pas une technique adoptable pour tous les contextes et toutes les entreprises. Le choix de la technique jugée propice et optimale s'effectue selon le contexte de chaque pays, les conditions dans lesquelles se trouvent les entreprises privatisables ainsi que les objectifs attendus du programme de privatisation. La question reste donc relativemment restreinte aux spécificités de chaque cas. Le mauvais choix engendrera des coûts d'agence supplémentaires. Il existe alors un lien net entre les objectifs attendus du programme de privatisation et le choix de la technique par laquelle on veut privatiser l'entreprise. Une OPV, privatisation par coupons ou privatisation de masse donne à penser par exemple que l'objectif souhaité est une privatisation rapide. Sans oublier, bien sûr, que les objectifs du programme de privatisation ne sont pas toujours faciles à atteindre en leur intégralité. Cela dépend dans, certaine mesure, aux spécificités de chaque pays et de son contexte économique et politique.
Ainsi, plusieurs contraintes, en particulier celles du financement, peuvent pousser à une modification des strcutures de propriété des entreprises après la privatisation. Les études de l'OCDE ont affirmé qu'en Polande, par exemple, la structure de propriété des entreprises après la privatisation tend à se concentrer entre les mains de quelques groupes externes et des dirigeants qui ont pu racheter les actions des employés non capables de rester dans l'entreprise. Ceci, n'est pas encors le cas des entreprises algériennes mais le manque de financement rend leur situation encore critique sauf si l'Etat trouve d'autres issues (privatisation des banques, injection des investisseurs externes dans les entreprises etc.). Dans une enquête citée par Filatotchev et al, 1996 a,[38] sur 142 entreprises polonaises en décembre 1992, il y avait 13,5 % de l'ensemble des actions qui ont été changé d'une main à l'autre. L'accroissement de la part des étrangers et des dirigeants dans la propriété des entreprises s'explique aussi par l'enlèvement des contraintes mises par le système face à ces opérations. A titre d'exemple, en Russie, après la privatisation, la structure de propriété des entreprises se partage de la façon suivante : les salariés et dirigeants détiennent une moyenne de 60% à 70%

[38] *Filatotchev, I; Grosfeld,I; Karsai,J; Wright,M et Buck,T, 1996,a "Buy- out in Hungary, Poland and Russia : Governance and Finance Issues " Economic of Transition, 4/1: 67- 88*

de l'ensemble des actions; les externes ont 14% et les fonds de propriété représentent 16%. [Wright, 218]. Les expériences des pays en transition tel que l'Europe de l'Est confirment ainsi un lien très net qui existe entre les méthodes de privatisation et la structure ultérieure du capital des entreprises privatisées[39].

Partant des résultats apparus dans le tableau (ci- dessous) résumant l'expérience des pays en transition, nous pouvons dire que l'actionnariat des salariés présente, à l'encontre de ce que nous avons pensé, un certain nombre d'inconvénients provenant de la multiplicité des objectifs qu'ils peuvent être tenter de poursuivre en dehors de la création et de la maximisation de la valeur d'entreprise et les spécificités de chaque pays (cadre réglementaire, institutionnel, degré de responsabilisation, le temps consacré à l'opération et la nature des objectifs poursuivis etc.).

Tableau. Observation sur l'efficience en fonction de la structure du capital

Etat	**Salariés**	**Dirigeants**	**Acteurs extérieurs nationaux, Etrangers**
Manque de Maximisation des bénéfices et de capitaux	Manque d'incitation , qualification	Problèmes entre salariés et acteurs extérieurs	Obstacles particuliers pendant la phase de transition
Problème d'information	objectifs précis compétences en Gestion et réseaux	capitaux, Accès aux marchés	internationaux
Obstacles particuliers sur le marché intérieur et manque d'efficience du marché des capitaux			
			Source : Mygind , 1999 (in OCDE, Etats baltes, 2000, p150)

IV. Premiers bilans de la privatisation suivis d'une inertie totale

Nous synthétisons ce chapitre par une présentation des premiers bilans de la privatisation des entreprises en Algérie. Nous mettons aussi l'accent sur les défaillances et les obstacles constatés lors de cette première phase de privatisation.

IV.I. Données empiriques

La privatisation et la restructuration des entreprises ont vraiment multiplié le nombre des entreprises qui sont substituées par des petites et moyennes entreprises. A la suite des textes

[39] *OCDE, Les Etats baltes 2000, p 144*

législatifs, des premières opérations de privatisation rapides ont été tentées. A la date du 8 mai 1998 on peut établir le bilan suivant[40] :

- sur 2715 activités communales locales, 116 ont été dissoutes ;
- Sur 1323 EPL (Entreprises Publiques Locales), 827 ont été dissoutes dont 696 ont déjà été cédées aux salariés. Il reste 496 EPL dont le sort n'a pas encore été décidé.

Les holdings publics ont aussi procédé à :

- L'augmentation du capital de l'ERIAD Sétif[41] à hauteur de 20 %, seules 50 % des actions mises en ventes ont été cédées dans le public, l'autre partie à été reprise par les banques nationales ;
- 58 pharmacies ont été cédées aux professionnels (dont 4 aux salariés) pour un montant de 440 360 Millions de DA ;
- Une opération d'ouverture du capital de SAIDAL[42] à concurrence de 20 % ;
- L'ouverture du capital de plusieurs entreprise dont 10 % sont réservés aux travailleurs (cas de la SNVI). A la fin de 1998, les premiers résultats dégagés[43] nous permet d'identifier :

> ➢ Nombre d'entreprises cédées : 486 dont 61 entreprises relèvent de l'industrie,
> ➢ Effectif des entreprises cédées : 84 990 dont 8776 relèvent du secteur industriel,
> ➢ Effectif repreneur : 20052 soit de 23,6% de l'effectif des entreprises cédées,
> ➢ L'effectif repreneur des entreprises du secteur de l'industrie est de 3728 soit un taux de reprise de 42,5 %,
> ➢ Nombre de société de salariés cédées : 1 129 sociétés dont 156 issues des entreprises du secteur de l'industrie.

La première phase de privatisation a été marquée par sa vitesse. Des centaines d'entrepries publiques sont passées hativement au privé en quelques mois. En effet, les entreprises nouvellement privatisées se rassemblent dans la plupart des cas des entreprises personnalisées[44]. Les SGE qui gouvernement ces entreprises étaient au début des systèmes administrés et assistés. Les ventes des entreprises n'ont donc intéressé que 10.000 salariés sur

---

[40] *Source, RPEES du PAS*
[41] *Parmi les grandes entreprises de production agroalimentaire*
[42] *Groupe pharmaceutique*
[43] *http://www.mir-algeria.org*
[44] *Une entreprise personnalisée est une entreprise dont le capital et le management sont fortement influencés par un individu ou par un groupe de propriétaires- dirigeants que ce groupe soit soudé par des liens familiaux ou qu'il soit tout simplement constitué sur un accord durable d'association [Cohen, E, 2002]*

50.000 environ : soit 20%. Concernant les EPE qui représentaient environ 350 entreprises avant la création des holdings, et qui risquent de se multiplier rapidement du fait des filialisations, si les salaires ont enregistré des augmentations au cours de ces dernières années, ces augmentations n'ont pas touché, de la même façon, les différentes catégories de salariés. Ainsi, l'évolution des salaires des personnels d'exécution a été plus rapide que celle des cadres et des agents de maîtrise. Sur la base de l'indice 1OO en 1988, le salaire moyen des personnels d'exécution a atteint l'indice 386,4 en 1996. En revanche, l'indice des salaires des cadres et des agents de maîtrise n'était que de 321,6 et 326 respectivement (voir tableau suivant).

Evolution de l'indice des salaires moyens par qualification (base 1OO en 1988).

Source : ONS, Collections Statistiques.

	1993	**1994**	**1995**	**1996**
Cadres	2O5,8	259,4	282,O	321,6
Agents de maîtrise	212,3	251,3	29O,6	326,O
Personnels d'exécution	276,7	285,6	335,8	386,4

Le nouveau programme 2002- 2003 du Ministère de M. Temar[45] a adopté certains nouveaux dispositifs visant l'accélération du processus de privatisation des EPE. Ces dispositifs sont inspirés surtout du modèle allemand (des ex- RD) et hongrois (privatisation en six mois pour chaque entreprise). La banque mondiale a proposé pour l'Algérie une période de 11 mois. La technique se fera sous forme d'un appel d'offre pour l'ensemble des entreprises au lieu de procéder à la privatisation au cas par cas « offre regroupée ». Le CPE (Conseil de Participation de l'Etat) étudiera la possibilité d'intégrer la privatisation des banques et des institutions financières tel que le Crédit Populaire d'Algérie (CPA).

Néanmoins, le président de l'association des sociétés des salariés nous résume l'état des sociétés de salariés actionnaires en affirmant que les 1774 sociétés de salariés créées et détenues par 27000 actionnaires se présentent de la façon suivante : 20% de ces entreprises sont en bon état, 20% éprouvent des difficultés, 50% sont dans un état de non-activité ou activent partiellement, les 10% restants sont en arrêt total. Les entreprises qui ont réussi sont celles activant dans les secteurs de la production, de la réalisation et des transports [Meziane, R, 2002]. Par contre celles de la distribution, commerce (Galeries, Aswaks...) et le BTP semblent avoir échouées. L'Etat pour sauver le processus a adopté une nouvelle stratégie

[45] *Abdel Hamid Temar Ministre de la Participation et de la Promotion de l'investissement.*

basée sur la rapidité et d'une simplification des tâches de prise de décision et des démarches administratives. Parallèlement, il souhaitera accélerer le processus de privatisation des entreprises devenu irréversible.

Par conséquence, une rélecture du rapport Préliminaire sur les effets économiques et sociaux, du programme d'ajustement structurel, nous permet de tirer les quelques conclusions suivantes :

- Les effets de la privatisation ont, parfois, été néfastes sur la catégorie des employés. Le tableau suivant dresse le bilan des effectifs compressés au cours de ces dernières années, répartis selon le secteur d'activité[46].

Bilan des effectifs compressés par secteur d'activité (au premier semestre 1998).

Secteur juridique/ Secteur d'activité	E.P.E	En %	E.P.L	En %	Entre. Privées	En %	Total	en %
Agriculture	2205	1,7	1234	1,5	370	35,6	3819	1,8
BTPH	76514	59,6	51557	61,7	195	18,8	128266	60,2
Services	19345	15,1	24522	29,3	150	14,5	44017	20,7
Industrie	30235	23,6	6310	7,5	323	31,1	36868	17,3
Total	128299	100	83623	100	1038	100	212970	100

Source : Inspection Générale du Travail.

Les réformes ont bien touché plus de 264 000 employés. Ce fait explique que les restructurations ont été proportionnellement pénibles sur l'emploi. Le tableau montre aussi que le secteur des BTPH, avec 60% du total est le plus affecté, vient en second lieu le secteur des services avec 20% des compressions. En dernier lieu le secteur industriel (17%) qui semble relativement moins atteint. La distribution, par statut d'entreprise, désigne que les compressions ont surtout concerné les entreprises publiques économiques « EPE » (60% des effectifs compressés), secondairement les entreprises publiques locales « EPL » (39%) et très accessoirement les entreprises privées (moins de 1% de l'ensemble). Au total, entre 1994 et 1998 (premier semestre), 815 entreprises ont été dissoutes. Celles-ci sont principalement, des EPL (83%), les EPE ne représentent que 16 % du total[47].

---

[46] *Source : Rapport Préliminaire sur les Effets Economiques et Sociaux du Programme d'Ajustement Structurel (RPEES du PAS)*

[47] *Le bilan, établi au premier semestre de l'année 1998, fait ressortir que plus de 800 entreprises ont été touchées par des mesures de dissolution, depuis 1994, entraînant la compression de 212 960 employés. A ceux-ci, il convient d'ajouter les départs volontaires (au nombre de 50 700) et les personnels mis en chômage technique (100 840), ce qui donne une image plus complète de l'ampleur des effets de l'ajustement sur les entreprises (même source).*

Répartition des entreprises dissoutes par secteur d'activité et par statut juridique (au 30 Juin 1998)

Secteurs	EPE	EPL	Entreprises Privées	Total
Agriculture	5	18	2	25
Industrie	60	383	-	443
BTPH	54	195	-	249
Services	15	83	-	98
Total	134	679	2	815

Source : Inspection Générale du Travail.

- Le secteur ayant enregistré le plus grand nombre de fermetures d'entreprises est celui de l'industrie (54% des dissolutions dont 86% sont des EPL), suivi des BTPH (30% des entreprises dissoutes dont 78% d'EPL). En terme de créartion d'emploi le secteur agricole enregistre durant la période 1984-1993 une augmetation d'environ, trente mille nouveaux emplois (30000), contre, seulement, treize mille (13000), pour le secteur industriel.
- En ce qui concernes les transactions avec des partenaires étrangers le secteur privé en Algérie était toujours le plus qualifié par rapport à son homologue public. La privatisation augmente la part du secteur privé et rend son rôle plus déterminant (voir tableau suivant).

Situation fin 1995 des intervenants sur des opérations de commerce extérieur.

Désignation du produit	Opérateurs privés	Opérateurs publics	Montant en millions de $
Produits. Alimentaires	338	30	2296
Médicaments	115	65	507
Mat. Construction	120	24	649
Semences	49	12	396
Produits phytosanitaires	80	27	17
Total	702	158	3885

Source : DG Douanes

IV.II. Contraintes et blocage constatés

IV.II.1.) Lenteur de privatisation et comportement passif de l'Etat (les barrières d'entrée)

La vitesse d'exécution de la privatisation constitue souvent la différence entre les expériences des pays. Néanmoins, les lenteurs constatées dans le processus de privatisation des entreprises algériennes reflètent nettement la situation d'un environnement défavorable et incapable d'absorber l'ensemble des changements menés sur les structures et les mécanismes de

gouvernance d'entreprise. Dans le but de protéger les entreprises publiques de l'Etat, ce dernier crée parfois des obstacles rendant difficile l'introduction de nouvelles entreprises concurrentes. Ces obstacles sont à la fois d'ordre légal et institutionnel. La privatisation n'a pas encore réussi d'abolir ces entraves. Première constatation, la concurrence est loin d'être saine et motivante. Les niveaux de performance sont médiocres parce que les mécanismes du marché ne réagissent pas comme il faut. L'information demeure monopolisée et non disponible pour tout le monde alors que le transfert de propriété doit s'exécuter dans des conditions transparentes [Plane, P, 1996, p 27]. Aussi, en raison de leur caractère stratégique certaines entreprises en Algérie ont été considérées comme non privatisables[48]. Les secteurs où se trouvent ces entreprises sont privés d'une concurrence objective. Le devoir de l'Etat se concrétise dans l'enlèvement des barrières d'entrée[49] qu'il a instauré. Dans ces conditions, le comportement de l'Etat se voie passif et non rentable. Ainsi, l'expansion du secteur privé ne doit pas être limitée uniquement dans des opérations de transfert de propriété des EPE, elle doit aussi s'effectuer à travers les privatisations organiques, c'est-à-dire, la création de nouvelles entités privées. Si la structure du marché est vraiment anticoncurrentielle elle empêchera l'injection de nouvelles entreprises privées et perturbe toute initiative de la part du privé. Afin de surmonter cet handicap, l'Etat doit garantir les motivations nécessaires et surtout changer sa logique retardatrice de protection.

La privatisation doit produire des changements dans les structures de GE. Mais, le fait d'imposer des restrictions sur ces structures conduit à des effets négatifs sur la performance financière de l'entreprise sur le long terme[50]. Parmi les barrières d'entrée posées par le système étatique on peut citer quelques-uns, constatés dans le contexte des privatisations des entreprises russes[51] et qui sont généralement communs dans les entreprises à économie en transition :

- L'absence de la concurrence dans les services d'utilité publique (détenus ou contrôlés par l'Etat) et leur qualité médiocre, ainsi que le manque d'accès aux entrepôts et aux réseaux de distribution ;
- La faiblesse des mécanismes de règlement des différends commerciaux ;
- La difficulté d'obtenir des locaux et emplacements adaptés ;

---

[48] *Tel que les Hydrocarbures, les services postaux etc.*

[49] *Des mesures rendant difficile l'entrée aux marchés (les droits d'importation et d'exportation de certains produits, les taxes etc.)*

[50] *Jonathan, M; Karpoff, M; Wayne Marr, JR; Morris,G; Danielson « Corporate Governance and firm performance» The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, 2000, p 1*

[51] *Broadman, H.G « Concurrence et création d'entreprises en Russie » Revue Finance & Développement, juin 2001, p 24-25*

- L'absence de procédures réglementées pour la délivrance des permis, l'enregistrement et l'inspection des entreprises et la complexité des mécanismes existants, la corruption et la criminalité organisée etc.
- L'existence de certaines pratiques- collusions, ententes sur les prix et prix d'éviction, visant à évincer les concurrents ou à décourager les entrants et protéger les consommateurs contre le commerce déloyal et la publicité mensongère.

IV.II.2.) Une lenteur entravante et des comportements managériaux laxistes :

Dans quelle mesure l'avancement du programme de privatisation est lié au processus d'enracinement des dirigeants ?

La lenteur du programme de privatisation favorise la passivité des dirigeants au sein des différents organes de privatisation. Deux théories nous permettent, d'une part, d'analyser les comportements de ces acteurs publics, et d'autre part, d'expliquer leurs résistances au processus de privatisation. Elle sont donc successivement, *la théorie du choix publics et la théorie de la latitude managériale* [Labaronne.D 1998, P 672]. Néanmoins, le comportement des dirigeants n'apprécie pas la présence des parties externes dans le processus de prise de décision. Pour s'en approprier, ils développent une stratégie d'enracinement. Elle vise essentiellement à neutraliser les effets des mécanismes disciplinaires qu'assure le SG de l'entreprise mise en place par les actionnaires. Il est normal donc que les individus, sous l'hypothèse d'une rationalité limitée, peuvent se comporter de certaines attitudes qui ne servent pas nécessairement les intérêts des actionnaires. En d'autres termes, qui ne maximisent pas la valeur de la firme et donc la richesse des actionnaires (brisant les règles d'agence). Pour finir, Lazaar.K[52] président de SWICORP[53] nous cite les raisons essentielles du blocage et de la réussite limitée de la politique de privatisation en Algérie :

- Démarrage du processus de privatisation sans la mise en place au préalable d'une stratégie cohérente et réfléchie ;
- Non-cohérence du processus décisionnel d'exécution et conflit d'intérêt entre les organismes (conseil de privatisation, conseil national des participations de l'Etat, commission de contrôle, holdings nationaux, syndicats…etc.) ;
- Absence de textes pour encadrer d'une façon constructive et cohérente la pratique des réformes ;
- Politique limitée de communication vis-à-vis des partenaires sociaux.

---

[52] *Lazaar.K « Où en est la privatisation », Revue Jeune- Afrique (l'intelligent), n°2084, du 19-25/12/2000, P 75*
[53] *SWICORP est spécialisée dans les domaines de Fusion & Acquisition, du conseil et de l'ingénierie financière*

IV.II.3.) Instabilité politique et succession continuelle des Programmes de privatisation

Le processus de privatisation souffre encore d'une instabilité politique et économique flagrante. Chaque ministère présente un nouveau programme avec de nouveaux objectifs et faisant perdre peu à peu la confiance surtout des partenaires étrangers. Les holdings publics ont été dissolus et remplacés par les 36 Sociétés des participations de l'Etat (SPE) , avec l'arrivée du M Noureddine Boukrouh, Ministre de la participation et de la coordination des réformes,. De nouveaux objectifs et une nouvelle dynamique sont alors apparus, en insistant cette fois- ci sur le rôle des investisseurs étrangers dans la réussite du programme de privatisation. L'investissement étranger direct a atteint 500 Millions de Dollars en 2001[54]. Le rôle des autorités est donc d'assurer un environnement encourageant et un climat adéquat. Cette nouvelle expérience s'inscrit en fait dans le cadre d'une réévaluation des objectifs et des moyens par lesquels se fait la privatisation des EPE. Elle vise aussi plusieurs changements : une révision du cadre législatif, proposer des allégements fiscaux, faire de l'information un outil de transparence et de confiance, faciliter les démarches et les procédures administratives, l'accès aux crédits, etc. En résumé, surmonter les erreurs du passé.

Ainsi, les SPE ne sont pas épargnées des critiques adressées surtout sur la raison de leur existence et les rôles qu'y sont assignés. Certaines parties ne cachent pas leur malaise quant à l'implication des groupes dans le processus décisionnel. Ce constat serait contraire au principe tracé depuis le mois d'août 2001, dont même l'existence est considérée comme superfétatoire au regard des sommes d'argent qu'ils engrangent pour leur fonctionnement. C'est en fait leur utilité même qui est remise en question[55]. Il s'agit de noter ici que selon M Boukrouh il reste en Algérie quelques 1400 entreprises publiques. Le nouveau programme de privatisation touche pratiquement tous les secteurs, les Télécommunications (des attributions de licences GSM ont été réalisées à des opérateurs étrangers tel que le groupe égyptien ORASCOM), le secteur des BTPH, le Transport…etc. La participation des partenaires étrangers se voie très voulue (dans un premier temps sous forme de partenariat). On peut citer à titre d'exemple, la filiale ALFATUS du groupe SIDER, dont l'état du dossier concerne un protocole d'accord avec l'anglaise Primary Industries UK et l'allemande Bender en vue d'une prise de participation majoritaire, l'EMB-CMM, fabriquant emballage fer blanc, dont les discussions sont en cours avec CMM (partenaire minoritaire), l'AMC ayant un projet de création de joint-ventures destinées à produire et à commercialiser les volucompteurs, les compteurs d'eau, de

---

[54] *El Moudjahid, n° 11395, du 3/4/02, p 3 www.elmoudjahid-dz.com,*
8, 9, 10 Abder Bettache, Op, Cit

gaz et d'électricité, la levurerie de Oued Smar du groupe ERIAD Alger intéressant le groupe français Lesaffre, et la biscuiterie de Cherchell du même groupe dont l'appel d'offres est déjà lancé.

IV.II.4.) Les résistances et les obstacles à la mise en oeuvre des politiques de privatisation

Les facteurs limitant ou s'opposant à la mise en oeuvre des politiques de privatisation en Algérie comme en Afrique relèvent de deux ensembles qui interfèrent[56]: *(1) Les premiers, d'ordre politique, se manifestent par des résistances voire une hostilité déclarée des groupes politiques, des syndicats, des salariés, des intellectuels ou de l'opinion publique; (2) Les seconds sont des obstacles plus techniques liés aux insuffisances économiques, administratives ou organisationnelles : récession, pauvreté, inorganisation des marchés financiers, faiblesse du système bancaire, difficultés du management du secteur public comme du secteur privé, insuffisance des effectifs des repreneurs potentiels...*

Le programme de privatisation en l'Algérie a engendré deux défaillances principales[57] :
➢ L'apparition des structures inefficace de GE ; ➢ Le maintien d'une propriété résiduelle de l'Etat dans le capital des firmes privatisées favorisant le contrôle des entreprises par leurs anciens dirigeants (processus d'enracinement).

Le maintien d'une présence de l'Etat dans la gouvernance des entreprises privatisées peut se justifier par l'incapacité des structures économiques existantes (Bourse, marché, cadre légal, etc.), le degré de cette présence est conditionné par l'orientation des politiques et objectifs étatiques déterminés dans le cadre des réformes économiques engagées dans le pays depuis une dizaine d'années. Les conséquences s'aggravent encore dans le cas d'une privatisation partielle dont les comportements de l'Etat par ses représentants siégés au sein des organes de décision des entreprises diffèrent de ceux des propriétaires privés, ce fait nourrit l'implantation d'une inertie dans la gestion et le GE, et favorise les comportements de survie des insiders et les demandes de subvention et de sauvetage qu'ils adressent à l'Etat [Andreff,

[56] *Bruno Chavane « Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : Une étape de la démocratisation? » Document de Travail - IPPRED-1F, Organisation internationale du Travail, Département du développement des entreprises et des coopératives, Programme interdépartemental sur la privatisation, la restructuration et la démocratie économique, 1998*

[57] *Andreff, W « Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition » Revue Economie Internationale, n° 77, 1 er Trimestre, 1999, pp 97- 129*

W, 1999]. Cette présence permanente contribue aussi au transfert des pratiques bureaucratiques et méthodes étatiques dans le GE (l'héritage administratif). Une autre grandeur est celui de l'aspect moral et des pratiques collusoires, transactions illégales, corruption etc. D'après Andreff, 1999, *la corruption est bien sûr une sorte de comportement criminel qui menace le développement de l'économie de marché dans les pays à économie en transition.* Les anciens dirigeants et cadres supérieurs des entreprises continuent à entretenir et à développer des réseaux de relations personnelles entre eux ou avec les fonctionnaires du gouvernement [Andreff, W, 1999]. La corruption est souvent à la base du fonctionnement de ces réseaux ce qui traduit leurs stratégies adoptées afin de contourner les mécanismes incitatifs mis en place par les salariés- actionnaires. Il ne s'agit pas d'accroître la participation de l'Etat, l'auteur recommande plutôt une régulation étatique pour contrôler le pouvoir des monopoles privés qui ont surgi de la privatisation de certains services publics et de certains secteurs de l'économie. Or, des économistes influent tels Nicholas Stern à la BERD, Joseph Stiglitz (1998) à la banque mondiale ou Edmon Malinvaud & al (1997)[58] mettent aujourd'hui l'accent sur l'importance de la coopération et du partenariat entre secteur public et secteur privé pour le bon fonctionnement du marché. Certains auteurs proposent même de mener une privatisation partielle avant de passer à une autre totale afin de mieux gérer le maintien partiel de l'Etat dans le capital des entreprises. L'Etat a une attitude passive dans la gestion des firmes privatisées [Andreff, W, 1999], introduisant une instabilité dans le SGE et empêchant l'acquisition des caractéristiques propres car il sera fonction des changements menés au sein et en dehors des entreprises, des mouvements de restructuration, d'absorption, de fusion & acquisition etc.

- Les Holdings : l'un des moyens de tirer hors d'affaire les entreprises d'Etat les plus faibles consiste à créer des Holdings[59]. La mise en place du système holding est souvent imposée par les autorités publiques sur les entreprises réticentes. Ainsi, il consiste un instrument de péréquation extrabudgétaire, et donc, moins transparente. Le holding tend à affaiblir la concurrence entre les producteurs nationaux surtout lorsqu'ils sont protégés par le régime du commerce extérieur. De plus, quand la création ou l'expansion d'une société holding entraîne l'acquisition par des compagnies d'entreprises en cours de privatisation il existe un risque de re- nationalisation rampante [OCDE 1997, Pologne, p 81]. C'est pour cette raison que certains antagonistes pensaient que la privatisation des holdings devrait être une priorité. Les holdings

[58] *In Andreff, W, 1999, Op,Cit, p 124*
[59] *Etudes Economiques de l'OCDE, La Pologne, 1997, p 81*

peuvent aussi renforcer l'opposition à la restructuration en donnant davantage l'influence aux entreprises subventionnées [OCDE, Pologne 97, P 81].

- La législation : Elle constitue l'entrave majeure face au développement des structures de GE en Algérie. Elle est réticente face aux questions importantes concernant la privatisation des grandes entreprises, les investisseurs étrangers, les banques etc.

- La bureaucratie et les procédures administratives compliquées, les charges sont trop lourdes pour les entreprises surtout en absence de sources suffisantes de financement.

- Diffcultés d'évaluation : même si les principes comptables sont en train de se réformer, les documents comptables ne sont pas facilement exploitables, la valorisation des immobilisations, des stocks et des dettes nécessite des retraitements difficiles, singulièrement dans un contexte inflationniste. Au total, l'étape d'évaluation souvent confiée à des sociétés internationales spécialisées est très lente et coûteuse[60]

Ce chapitre a essayé de drésser une synthèse générale des retombées de la privatisation sur toute l'architecture organisationnelle et institutionnelle en Algérie. Le but recherché à travers le processus de privatisation, qui représente la dernière étape du processus de réformes économiques en Algérie, est d'assurer un transfert globale d'un régime économique étatique contrôlé à un régime libérale plus affranchi à l'initiative privée et d'y assurer les mécanismes nécessaires. Néanmoins, les effets de la privatisation sur les structures de propriété et sur les mécanismes de gouvernance des entreprises ont suscité plusieurs modifications profondes qui méritent plus d'attention dans leur analyse et compréhension en fonction de leurs conséquences postérieures. Le processus de privatisation en Algérie a beaucoup souffert d'une inertie accablante et des comportements passifs retardants. L'expérience algérienne dans la privatisation a, comme toute autre expérience, ses lacunes et ses spécificités. Le modèle algérien s'est fondé sur une modification des strutures de propriété des entreprises publiques jugées comme cause principale de leur échec. Dans le chapitre suivant nous allons aborder la question de la performance des entreprises et l'influence des structures de propriété sur cette dernière. L'explosion des structures de propriété a poussé incontestablement à une nouvelle organisation des structures de gouvernance des entreprises privatisées.

---

[60] *Nivet, Jean François « La privatisation en Pologne : d'une approche plurielle aux difficultés de la privatisation de masse », Economie et statistiques, n° 279- 280, 1994, ½, PP 125*

CHAPITRE 2.
SPECIFICITES ET DEBUTS D'UNE NOUVELLE RECONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

I. Privatisation et agencement de la propriété

I.1. Quelques concepts : Droits de propriété et performance

Partant des résultats et des constatations du précédent chapitre, et plus précisément l'analyse faite sur le rôle des méthodes de privatisation dans la configuration des nouvelles structures de propriété (SP), le but de ce chapitre est d'exposer les grands effets que peut avoir la privatisation sur la nouvelle architecture des structures de propriété des entreprises nouvellement privatisée en Algérie et leur contribution dans l'apparition de nouveaux modes de GE.

On a vu que le recours à des méthodes de privatisation hétérogènes influe directement sur la performance des entreprises à travers la reconstitution de leurs SP. Le mécanisme de privatisation a permis de sortir d'une SP seule et unique détenue et contrôlée majoritairement par l'Etat à différents types de SP : SP dominée par les parties internes de l'entreprise, SP à concentration externe, SP mixtes, très dispersée, blocs d'actionnaires, les banques, les investisseurs institutionnels etc. Il est évident que le contrôle assuré par l'ensemble des ces derniers n'est pas le même, chose expliquant le différentiel qui sera constaté dans les niveaux de performance des entreprises privatisées. Les questions qui intéressent de plus les dirigeants est donc : *Quelle est la meilleure SP permettant d'engendrer les meilleurs résultats ? Et comment réagira-t-elle sur la performance, en jouant le rôle de modulateur des niveaux d'efforts et d'incitations fournis par les acteurs de l'entreprise ?*

I.1.1. Les droits de propriété

Un droit de propriété est le droit de disposer d'un actif. Il a deux caractéristiques ; il est atribué à une personne particulière (physique ou morale) et il est aliénable [Alchian, 1987][61].

Le droit de propriété attribue aux propriétaires la faculté de mettre en place un système de contrôle pour assurer leurs objectifs et intérêts et discipliner en même temps les comportements des dirigeants. En effet, disposer d'un actif, c'est-à-dire, avoir son pouvoir d'utilisation et de jouissance des revenus procurés par cet actif. La théorie des droits de propriété vise notamment à préciser les droits économiques contenus dans la propriété d'un actif : droit d'usage de cet actif (**usus**), droit de jouissance des revenus procurés par cet actif (**usus fructus**) et droit de disposer librement de l'actif (**abusus**) [Norbert, H 1994, p113]. La technique de privatisation par coupons par exemple n'exige pas, dans son principe, un

[61] *In Holcbalt, Norbert « La privatisation en Europe de l'Est : problèmes, méthodes et réalités », Economie et Statistiques, n° 279- 280, 1994, 9\10, p113*

véritable transfert de l'ensemble des droits attachés à la propriété à des agents privés susceptibles de les exercer pleinement et de discipliner les managers [Andreff 1993].[62] Or, pour beaucoup en Algérie, surtout ceux qui ne s'intéressent qu'aux mécanismes et moyens contrôlant les dirigeants et limittant l'étendue de leur pouvoir, l'opération n'est pas parfaitement claire tant qu'il n'y ait pas de transfert réel des droits de prorpriété à des propriétaires identifiables capables selon eux d'assurer le contrôle et le bon gouvernance au sein de ces entrepries.

I.1.2. La performance quelle définition ?

Première contrainte, la notion de performance n'est pas facile à mesurer. Ceci revient à son caractère multiple qui la rendait appréhendée de plusieurs manières. Sa conception reste donc attachée à plusieurs critères variant selon le domaine de son application. En Economie, Gestion, Stratégie ou Finance, elle n'a pas toujours les mêmes principes. Elle est définie par les praticiens et les adeptes de la vie organisationnelle de différentes manières :

D'après [Paul et al, p 41] *on l'a conçoit toujours quand un consommateur abandonne une entreprise parce qu'elle n'a pas réussit de lui fournir un produit ou un service avec une fonction qualité- prix attractive.*

Pour un actionnaire ou un banquier la performance de l'entreprise dépend du montant et du risque de ses cash- flows[63] *futurs* [Charles Henri d'Arcimoles, 1994, p6]. L'analyse ici limite la définition de la performance à une simple relation entre la performance de l'entreprise et ses résultats futurs estimés. D'Arcimole souligne en fait l'importance accordée au bilan social en tant que vecteur reflétant une information pertinente permettant d'avoir des estimations de la performance plus proches de la réalité. L'analyse des bilans sociaux intègre les indicateurs de rentabilité économique et financière. la survie de l'entreprise dependera donc de la réalisation d'un taux de rentabilité supérieur aux coûts du capital.

Une autre définition de la performance de l'entreprise vient de [Goczol, Joseph et al].[64] *Ils conçoivent une entreprise performante comme celle qui a la capacité de gérer au mieux l'opposition dans le domaine de la production entre exigences de qualité et impératifs de*

---

[62] *Andreff, V « La crise des économies socialistes : la répture d'un système », Presse universitaire de Grenoble ; 1993, In Holcbalt, Norbert, Op.Cit, p 113*

[63] *Charles Henri d'Arcimoles" Le bilan social clignotant ou radar, pour une analyse externe de la performance économique de l'entreprise", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°12, octobre 1994, P 5- 16*

[64] *Goczol, Joseph ; Balasse, Alain, et Scoubeau, Chantel "Stratégie et performances dans un contexte concurrentiel" Revue Gestion 2000, n° 4, juillet- aout,1998,p 107*

rendement. [Gauzente, Claire, 2000, p146[65]*] considèrent que la performance de l'entreprise dans sa conception anglosaxonne signifie l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.* Dans l'optique de Gauzente, il existe quatre approches de performance : économique, sociale, systémique et politique, la première approche repose intialement sur la notion des objectifs à atteindre ; la deuxième par son aspect humain place l'homme au centre de ses réflexions ; la troisième approche en faisant oposition aux deux premières approches jugées trop partielles, elles met l'accent sur les capacités de l'organisation : l'efficacité organisationnelle est donc le degré auquel une organisation en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ses ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres [Georopoulous, B.S ; Tannenbaum, A.S, 1957, p 535][66]. Finalement, l'approche politique vient pour apporter ses critiques aux trois dernières approches. D'après Gauzente chacune de ces approches assigne à l'entreprise certaines fonctions et certains buts. Or, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Il existe certainement d'autres approches, tel que l'approche par les buts, l'approche par les ressources[67], Gauzente ajoute, l'approche pour la satisfaction des parties prenantes jugée très intéressante pour appréhender la mesure de la performance [Gauzente, C, 2000, p 147].

D'autant que, les chercheurs utilisent à la fois des techniques de mesure subjectives et objectives pour mesurer la performance de l'entreprise. Quand l'accès à des informations est difficile ou coûteux, les méthodes subjectives répondent mieux, elles sont basées sur les questionnaires destinés aux dirigeants et cadres supérieurs de l'entreprise pour qu'ils évaluent eux- même la performance de leur entreprise. En fait, les décisions prises seront basées sur des données objectives. Ainsi, l'expérience affirme que le rendement des capitaux investis est toujours plus élévé dans les entreprises privatisées [OCDE, Pologne 2000, P 97]. L'étude approuve également que les entreprises privatisées sont plus performantes, car elles sont en mesure de se déffaire de tout actif sans emploi et d'utiliser de manière apropriée les biens restants. Aussi, le capital, le savoir faire et l'expertise apportés par les investisseurs étrangers peuvent présenter un atout à cet égard puisque les entreprises privatisées à participation étrangère ont des résultats encore plus satisfaisantes. La position de liquidité est, par exemple,

---

[65] *Gauzente, Claire « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » Revue Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°2, juin 2000, p 145- 165*

[66] *in Gauzente, C, Op.cit, p 147*

[67] *Hall, R.H « effectivness theory and organisational efectiveness » The journal of Applied behavior science, Vol 16, 1980, p 536- 545, in Gaauzente, p 147*

plus favorable dans les entreprises privatisées comme en témoignant les ***ratios actifs liquides/passifs liquides*** [OCDE, Pologne 2000, p 97-98]. La performance des entreprises privatisées en Algérie sera estimée en fonction de l'efficacité de leur gouvernance. La plupart des études en matière de GE, quand elles abordent la question de la performance des entreprises, elles centrent l'analyse sur les aspects financiers en n'égligeant d'autres indicateurs de performance : humains, environnementaux ou sociaux. Après la privatisation les résultats des entreprises augmentent, la performance aussi. Les relations entre les travailleurs se pérénnisent et leurs efforts se conjugent dans un seul objectif : maximiser la performance de l'entreprise. Les entreprises appartenant à des secteurs productifs et industriels ont, par exemple, réussi à moderniser leurs techniques et moyens de production, les taux de pollution de ses entreprises sont aussi vu baissé ces dernières années[68]. Les définitions de la performance sont donc très variées dépendant toutes de l'interprétation qu'on lui donne.

I.2. Types de propriété et performance d'entreprise

Dans chaque expérience, la privatisation des entreprises publiques passe par plusieurs stades, la configuration de leurs SGE fait pratiquement le même parcours.

Stades	Type d'investisseurs	Résultats attendus
1	Des investisseurs stratégiques, uniques (étrangers ou nationaux selon la taille de l'entreprise).	Un véritable contrôle de propriété, nouvelle technologie, techniques et qualifications, nouveaux marchés, augmentation des revenus de privatisation
2	Investisseurs financiers 'institutionnels' (banques, fonds de pension etc.)	Augmentation des capitaux et des revenus de privatisation, un strict contrôle financier exercé.
3	Petits investisseurs (individus)	Augmentation des capitaux et des revenus de privatisation, un contrôle public sur les sociétés (capitalisation populaire).

Source : [Mihàlyi, Peter, 1999, p 146][69]

Les informations contenant dans ce tableau montrent une idée principale selon laquelle les objectifs attendus du programme de privatisation s'établissent sur la base de la structure de propriété de l'entreprise privatisée. La nature des propriétaires repreneurs de l'entreprise influence le choix des modes de contrôle et de GE et exercera un effet postérieur sur la

[68] *Selon les rapports des divers Ministères algériens, Ministère des mines, des finances, etc*

[69] *Mihàlyi, Péter "Corporate governance during and after privatisation : the lessons from Hungary" pp 139-154, in "Privatization, Corporate Governance and the emergency of markets" Edited by : Eckehard, F; Rosenbaum, Frank Bönker and Hans- Jürgen Wagener, Mac Millan, press LTD, 1999*

performance des entreprises privatisées. Pratiquement, il existe quatre types de propriété idéale [Earl et Estrin, p 21] :

1. La propriété de l'Etat (le statut quo) ;
2. La propriété des salariés ;
3. La propriété managériale ;
4. La propriété des investisseurs externes.

La propriété par les investisseurs externes (quatrième type) tient l'avantage par rapport aux autres types. Par son efficacité, elle peut assurer un contrôle fort sur l'entreprise, apporter des connaissances considérables sur les marchés et réaliser des opportunités d'investissements rentables. Les incitations exercées par ce type de propriété sont aussi de grande ampleur. La propriété de l'Etat constitue la forme initiale, dans laquelle l'Etat constitue le seul propriétaire décideur qui maintien tout le pouvoir. Nous nous intéressons en fait à la deuxième forme de propriété celle des salariés- actionnaires qui fait la spécificité de l'expérience algérienne.

Ainsi, selon la théorie de l'agence deux composantes de la structure de propriété : *la concentration du capital et la nature des actionnaires* peuvent influencer la performance de l'entreprise[70]. En effet, la relation entre la structure de propriété et la performance de l'entreprise a fait l'objet d'une série d'études par la théorie de l'Agence. Le degré du contrôle exercé sur les dirigeants de l'entreprise est alors lié avec la nature de sa structure de propriété. Dans le cas d'une structure concentrée les actionnaires trouveront l'occasion de mener un contrôle très fort sur les dirigeants. Il est donc claire qu'il existe des liens aussi entre le niveau des conflits d'intérêt, les coûts d'agence et le type de la structure de propriété. Les coûts d'agence seront de niveaux moins élevés par rapport à une structure très dispersée, où la multiplicité des actionnaires et de leurs objectifs peut augmenter les coûts du contrôle et d'agence et accentuer en même temps la passivité du comportement des dirigeants. Ces derniers, qui utilisent leur position et leur accès à l'information pour contourner les mécanismes de contrôle mis par les actionnaires. La plupart des conclusions faites sur des entreprises examinées expliquent que les mauvaises performances constatées résultent essentiellement de raisons internes à l'organisation, c'est-à-dire, des comportements des acteurs ou de leurs choix stratégiques ou organisationnels. Les choix des dirigeants et leur incitation à bien gérer l'entreprise conditionnent selon [Mtanios et Paquerot, p 159] les

[70] *Mtanios Rajâa et Paquerot Mathieu "Structure de propriété et sous performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché" Revue, Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 12, N° 4, Décembre 1999, p 157- 179.*

résultats de l'entreprise. Par voie de conséquence, les dirigeants seront soumis aux effets des mécanismes du système de contrôle et d'incitation et ceux qui ne sont pas performants seront punis ou remplacés. Ceci relève l'importance de disposer d'un système de contrôle efficace est important pour inciter les dirigeants à réagir de manière à augmenter la valeur de l'entreprise et ne pas la déstructurer. L'efficacité de ce système de contrôle est vraiment fonction de la structure de propriété de l'entreprise. D'autant que la concentration du capital et la nature de certains actionnaires particuliers peuvent répondre au problème d'incitation des contrôleurs et contribuer à l'augmentation des performances de l'entreprise [Mtanios et Paquerot, p 160]. En résumé, la structure de propriété du capital a des effets considérables mais cela varie d'un degré à l'autre.

I.2.1. La structure de propriété

Les structures de propriété des entreprises changent après la privatisation. Les entreprises privatisées se libèrent alors des structures uniques, détenues et contrôlées intégralement par l'Etat, vers d'autres structures dispersées regroupant, en leur enceintes, des objectifs et des intérêts divergents. La performance de l'entreprise devient fonction de la structure de propriété de son capital[71]. Parmi les éléments déterminant de la performance de l'entreprise la littérature économique privilégie la relation Actionnaires/dirigeants [Charreaux, G, 1997b][72], selon ce dernier, il existe trois thèses de base qui s'affrontent : ***la thèse de la convergence des intérêts, la thèse de la neutralité et la thèse de l'enracinement***. Le rôle du système de GE est donc de contrôler les dirigeants de manière incitative les conduisant à réagir dans l'intérêt des actionnaires. En effet, selon les postulats de la théorie traditionnelle, l'existence de contraintes externes ou internes permet l'exercice d'une pression sur les dirigeants pour réaliser l'objectif traditionnel celui de la maximisation de la richesse [Charreaux, G, 1997b]. La séparation entre les deux fonctions de propriété et de décision a ses conséquences positives sur le GE. Mais, cette séparation entraîne aussi une baisse de l'efficacité économique due à la déviation dans le parcours des objectifs suivis par les dirigeants de l'entreprise. Ces derniers, sont censés poursuivre d'autres objectifs personnels au lieu d'agir dan l'intérêt des actionnaires en maximisant la richesse de la firme [Charreaux, G, 1997b].

---

[71] *Charreaux,G « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière » Cahier de recherche, 1997a, p 55*

[72] *Charreaux,G « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes » Cahier de recherche, 1997b, p 17*

Ainsi, quand les actionnaires seront les demandeurs résiduels dans l'entreprise, les droits de propriété doivent être limités (restreints) [Moerland, P.W, 1999[73]]. Moerland met l'accent sur trois points caractérisant la structure de propriété de l'entreprises : l'identité des actionnaires, la distribution de propriété et les droits de propriété. Les droits de propriété acquis dans l'entreprise par la détention d'un grand nombre d'actions donne aux actionnaires plusieurs avantages (droit de contrôle, d'information, cash flows, etc.), ces droits se renforcent par le droit de vote dans les assemblées annuelles des actionnaires. Le principe est normalement *une action égale un droit de vote* mais ce dispositif est rarement respecté (des contraintes mises par les actionnaires). Les droits de contrôle sont donc d'une manière ou d'une autre bien limités [Moerland, P.W, 1999]. Les insiders ont une tendance (motivation spécifique) pour séparer ces deux droits (de propriété et du contrôle), ils essayent toujours de garder et retenir tout le contrôle sur l'entreprise. Il paraît maintenant que la structure de propriété de l'entreprise est clairement liée avec sa structure de contrôle [Moerland, P.W, 1999].

I.2.2. La propriété interne

Il ne fait pas de doute maintenant que la propriété interne est un moyen privilégié de substitution de la propriété de l'Etat. La contribution des salariés dans la propriété des actions des ENP avait représentée un grand effet positif sur l'efficience et l'innovation[74]. Ils participent dans la prise de décision et ils imposent une surveillance et un contrôle collectif très signifiant. Une bonne GE représente donc celle qui apporte les motivations nécessaires pour que les dirigeants, les salariés- actionnaires et l'ensemble des parties prenantes s'arrangent dans le même but. Ce dernier se résume dans l'augmentation de la valeur de l'entreprise et l'élimination des conflits potentiels d'intérêts. Quoique, certains auteurs tel que [Buck et al, 1994[75]] explique quelques comportements passifs des salariés- actionnaires. Il est parfois difficile de convaincre les salariés à réagir de manière à maximiser la valeur des actionnaires sur le long terme. Ils préfèrent souvent les décisions qui génèrent des bénéfices sur le court terme sous fourme d'augmentation de salaires et de maintien de leur postes. cette situation reflète généralement un niveau faible d'investissements dans l'entreprise [Wright, p 221]. Les SA se comportent ici de la même manière presque des anciens dirigeants des EPE

---

[73] *Moerland, P.W « Changing models of corporate governance in OECD countries » pp 69- 82 in "Privatization, Corporate Governance and the emergency of markets" Edited by : Eckehard, F; Rosenbaum, Frank Bönker and Hans- Jürgen Wagener, Mac Millan, press LTD, 1999*

[74] *Wright, M ; Filatotchev, I et Buck, T « Corporate governance in central and eastern europe » in 'Corporate Governance' Edited By Kevin Keasey, Steve Thompson and Mike Wright, Oxford University Press 1997, pp 212- 231 (p221)*

[75] *In Wright, p 221*

quand ils s'engagent dans des projets moins risqués pour ne pas exposer l'entreprise au risque de faillite, et par conséquent, éviter de mettre leur valeur et leur réputation sur le marché du travail en danger (selon les postulats de la théorie de l'agence). Leur comportement diffère automatiquement de celui du propriétaire. Ce dernier, cherche à augmenter la valeur de son entreprise et n'hésite pas de s'engager dans des projets d'investissements très risqués au sens de la théorie de Jensen, Michael 1976. Pour autant, une diversification des résultats de l'entreprise permet de réduire le degré du risque jugé très grand par les salariés actionnaires [Wright, p 221]. Wright, constate aussi que les salariés- actionnaires ne préfèrent pas garder leurs actions dans l'entreprise quand cette dernière fait face à des difficultés de restructuration. Avec le temps leur propriété tend à baisser et à être substituée par des propriétaires privés. Ainsi, l'importance de cette catégorie des salariés actionnaires se mesure par le fait qu'elle regroupe deux fonctions *la propriété et la participation dans la gestion*. Avant la privatisation ils ne manifestaient pas un grand intérêt pour surveiller les décisions des dirigeants ni pour ce qui se passe dans l'entreprise. Leur responsabilité émerge fortement après la privatisation et ils acquièrent tout le pouvoir de contrôle dans l'entreprise. Mais aussi les salariés- actionnaires se découvrent parfois les victimes d'un processus d'enracinement profond constitué et développé par les anciens dirigeants des entreprises privatisées. En référence à une étude réalisée sur 27 entreprises privatisées en Russie par Gurkov et Asselbergs, 1995[76], ils ont pu montrer que les salariés même quand ils deviennent propriétaires- actionnaires ils ne seront pas sur le pied d'égalité avec les anciens dirigeants des entreprises qui sont en vérité les vrais propriétaires de l'entreprise. Ceci est vrai dans la pratique surtout dans le cas où les dirigeants se serviraient de leur avantage informationnel et de leurs positions enracinées pour violer les termes du contrat les engageant avec les propriétaires de l'entreprise. Les deux auteurs soutiennent aussi l'idée que les salariés n'avaient pas exercé un rôle dans le processus de préparation des décisions leur rôle s'est réduit après la privatisation des entreprises alors que la direction de l'entreprise s'est élargit.

I.2.3. Propriété des dirigeants, conflit d'agence et performance d'entreprise

A l'encontre de ce qui vient d'être dit sur les salaries – actionnaires, l'implication des dirigeants et cadres supérieurs dans la propriété du capital de l'entreprise est susceptible d'affecter leurs incitations à bien gérer l'entreprise de façon à maximiser sa valeur et d'atténuer les conflits d'intérêts et les coûts d'agence. Ainsi, les problèmes du risque moral

[76] *in Wright p 219*

sont aussi résolubles par une volonté d'aligner les intérêts des dirigeants et cadres supérieurs à ceux des actionnaires[77]. Jensen et Meckling, 1976[78] affirment que les dirigeants possédant de petits niveaux de propriété dans l'entreprise ne seront pas inciter à consolider leurs efforts afin de maximiser la richesse de tous les actionnaires. Ils seront, par ailleurs, motivés par la réalisation de leurs propres objectifs. Ceci, nous pose devant un problème de mesure de cette participation manarériale. *A partir de quel niveau de participation les dirigeants agissent mieux dans l'intérêt de tous?*

I.2.4. La propriété externe

Une autre forme importante de propriété est représentée par la propriété externe. Elle peut construire un moyen efficace d'amélioration de la performance de l'entreprise. Elle permet de clarifier les droits de propriété, activer et motiver les mouvements de restructuration au sein des entreprises, minimiser les coûts et redéfinir à nouveau les frontières de l'entreprise et faciliter l'accès à de nouveaux investissements et de nouvelles technologies. La présence des parties externes dans les organes de décision de l'entreprise représente une forte incitation pour l'ensemble des dirigeants. Elles exigent un niveau très élevé de contrôle et suivent de manière régulière les activités de l'entreprise ainsi que les décisions prises par les dirigeants, en particulier, tout ce qui concerne les projets d'investissement. Les entreprises marquées par cette présence annoncent toujours un niveau de performance très considérable. En effet, la participation externe dans le SGE est une action encourageante de l'évolution des marchés secondaires et aussi les opérations d'assortiment et de réassortiment des actifs de l'entreprise entre les propriétaires [Earl et Estrin, 1996, p 23]. Dans les pays de l'Europe de l'Est l'expérience a déjà affirmé que les privatisations des entreprises à des parties externes ont bien répondu aux objectifs de la transition mieux que celles qui ont été cédées à des parties internes à l'entreprise [Earl et Estrin, p 24].

Le SGE algérien est privé jusqu'à maintenant des avantages de cette participation externe à cause d'une crainte justifiée par un milieu incertain, hostile, instable et qui manque de sécurité. Néanmoins, au cours de ces dernières années les situations se voient améliorées avec les modifications de l'environnement. L'élément sécuritaire est aussi bien renforcé, mais l'hésitation demeure malgré les facilités qui ont été octroyées à toute partie ou investisseur venant de l'étranger. Quelques investisseurs ont pris le courage de venir s'installer en Algérie

---

[77] *Himmelberg, Charles, P ; Hubbard, R, Glenn; et Palia, Daruis "Understanding the determinants of managerial oxnership and performance", NBER, Working Paper Series, Cambridge, July 1999, p1*

[78] *Jensen, M et Meckling, W" Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure" Journal of financial economics, 3, 1976, p 305- 360,*

mais le nombre reste jusqu'à présent limité et parfois symbolique, et ne répond même pas à ce que l'on attendait vraiment (constitution des noyaux stables d'actionnariat et développement de la bourse des actions). Du point de vue théorique, les recherches essayent de définir le niveau optimal de cette participation externe qui rend l'entreprise performante sans accentuer les conflits d'intérêts avec les autres parties prenantes de l'entreprise. Car, être aussi dans une entreprise détenue majoritairement par des externes est trop risqué pour le reste des propriétaires. Pour autant, un niveau de confiance mutuelle entre les parties engagées dans la transaction est jugé comme une condition préalable qui doit exister pour la performance de l'entreprise ainsi que pour sa survie.

I.2.5. Structure de propriété, parties externes et contrôle des dirigeants

Face aux inefficacités des SGE, le rôle des actionnaires se limite à des fournisseurs de capitaux et demandeurs de revenus résiduels[79]. Pour répondre à ce manque d'efficacité, les SGE font appel à des actionnaires externes censés avoir un rôle actif dans le GE. L'introduction des parties externes dans la structure de propriété du capital de l'entreprise tel que les investisseurs institutionnels (les banques par exemple ou les investisseurs étrangers) aura des impacts positifs sur les pratiques de GE et sur les comportements des dirigeants. Les investisseurs institutionnels veulent toujours un niveau très élevé de performance, ils exercent un contrôle très efficace et suivent de manière régulière l'évolution des pratiques au sein et en dehors de l'entreprise. Leurs efforts se soldent généralement par une réduction des coûts d'agence et une diminution du degré de passivité des comportements des dirigeants. Aux USA, ils constituent une force active et détiennent un rôle très prépondérant dans le GE. Les investisseurs (propriétaires) institutionnels comportent en général : *les fonds privés et publics de pensions, les fonds mutuels, les banques, les compagnies d'assurance, les groupes non bancaires, dotations et établissements etc.*

Le modèle de concentration de propriété de Hill et Snell[80]

Hill et Snell supposent, dans leur analyse, que les stratégies de l'entreprise doivent changer selon les concentrations d'actionnaires qui se produisent dans la structure de propriété et cela

[79] *Bruchey, Stuart « Institutional ownership and corporate governance in financial sector of the american economy » New York &London 1999, p 8*
[80] *Hill et Snell « External control, corporate strategy and firm performance » in Bruchey , Stuart, Op.Cit, p 11*

achèvera par influencer la performance de l'entreprise (voir le shéma). En se basant sur cette analyse, nous pouvons affirmer que la structure de propriété détermine la valeur de l'entreprise.

En effet, la privatisation conduit à un nouvel agencement de la propriété au sein des entreprises privatisées grâce aux différentes modifications quelle apporte sur les structures de propriété et de gouvernance des entreprises. La nature des propriétaires est différente, leur sensibilité face au risque, leur motivation et attention ne sont pas aussi au même degré. Ces différences influencent directement le processus décisionnel, la valeur de l'entreprise ainsi que sa performance. Le but est également : *Comment remédier aux inefficacités des mécanismes de gouvernance pour assurer plus d'incitation dans les entreprises et garantir une rentabilité et une continuité dans la nouvelle conjoncture économique* ?. La section suivante abordera la question du système de gouvernance et sa contribution dans la réparation des déffaillances occasionnées par les entreprises de l'Etat. Elle étudiera aussi les perspectives qu'ouvre la théorie de la gouvernance des entreprises pour maintenir un niveau optimal de performance.

II. La théorie du gouvernement d'entreprise

II.1. Le Gouvernement d'Entreprise dans le monde

Le comité britannique, dans son rapport annuel Cadbury en 1992, a définit le SGE comme étant *« le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées »*. Tabatoni et P. Janiou[81] définissent un système de gestion comme *« le système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leurs sont assignées dans une organisation »*. Le GE est devenu donc la priorité des priorités pour développer les marchés et promouvoir leurs rôles dans l'emploi, l'utilisation rationnelle de l'épargne nationale et l'attraction d'investissements étrangers. La nécessité est aussi de revoir les structures des CA et l'introduction des membres indépendants et non-administrateurs[82]. L'importance d'un SGE s'est renforcée surtout avec la publication de divers rapports sur les pratiques des entreprises dans le monde tel que *« Principe of Corporate Governance » en 1993* de l'Américain Law Institute. En France le

[81] *In Ahmed Koudri « Economie d'entreprise, une introduction au management » ENAG, Alger1999, p 16*
[82] *Yahia Bin Said- Jabri, The executive president of the capital market autority, Conférence sur « Corporate governance in the Sultanate of Oman » Mai 2001, Muscat Sultanate of Oman, p 1*

rapport Viénot[83] en 1995, au Royaume Uni les rapports des comités Cadbury en 1992 et Greenbury en 1993…etc. Les recommandations et les conclusions issues de ces rapports portent sur les pratiques du GE, ce qui existe déjà et ce qui doit être, et mettent l'accent sur les liens existant entre différents éléments tel que la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise, les moyens d'incitation des dirigeants, l'état du CA (composition, rôle et missions etc.).

Par ailleurs, il existe plusieurs modèles de contrôle des entreprises. Les entreprises sont gouvernées et administrées par des systèmes qui diffèrent d'un milieu à l'autre. Leurs traits morphologiques changent aussi d'un pays à l'autre. Il y a des systèmes orientés marchés (multipolaire) et des systèmes orientés actionnaires (concentrés), il y a aussi d'autres systèmes. En effet, la mise en relation des structures de contrôle et des performances n'autorise pas d'établir la supériorité d'un modèle par rapport à l'autre[84]. Cohen, en étudiant les modèles de contrôle des pays capitalistes il est parvenu à émettre l'hypothèse suivante :

Aucun impératif de rationalité économique n'impose une unification tendancielle des modes de contrôle et d'organisation capitalistique ou la convergence à terme des solutions actuellement mises en œuvre vers un méta- modèle optimal.

Le débat sur le GE en Algérie semble parfois concerner les grandes entreprises cotées. Les structures économiques du pays ne sont pas encore en mesure d'assurer cette tâche. La majorité des entreprises sont aussi des PME où les dirigeants jouent le plus souvent l'actionnaire principal alors que la théorie de la gouvernance se préoccupe des mécanismes qui contraignent l'action des dirigeants et définissent leur latitude managériale [Charreaux, G, 1997]. La privatisation de certaines entreprises soulève le problème de leur contrôle externe puisqu'elles conservaient en général un pouvoir de monopole, au moins sur certains segments de leurs activités. S'ajoutent à cela les problèmes de financement externe et des problèmes d'agence particuliers (opportunisme et enracinement des dirigeants). Dans les entreprises à structure de propriété dispersée (éclatée) les problèmes de GE sont généralement uniques[85] selon les postulats de la théorie du GE, la relation dirigeants- propriétaires constitue le

---

[83] *Etabli par le cabinet Vuchot- Ward- Howell*

[84] *Elie Cohen « Gouvernance d'Entreprise : une grande diversité de modèles » Revue d'Economie Politique, 2, Octobre 2002, n° 2.778, pp 3- 6 (p 4)*

[85] *Wendy, Carlin « Empirical analysis of corporate governance in transition » pp 89- 122 (p99) in Privatization, Corporate governance and the emergence of markets « Eckehard,F,R, Senbaum, Great Britain, 2000*

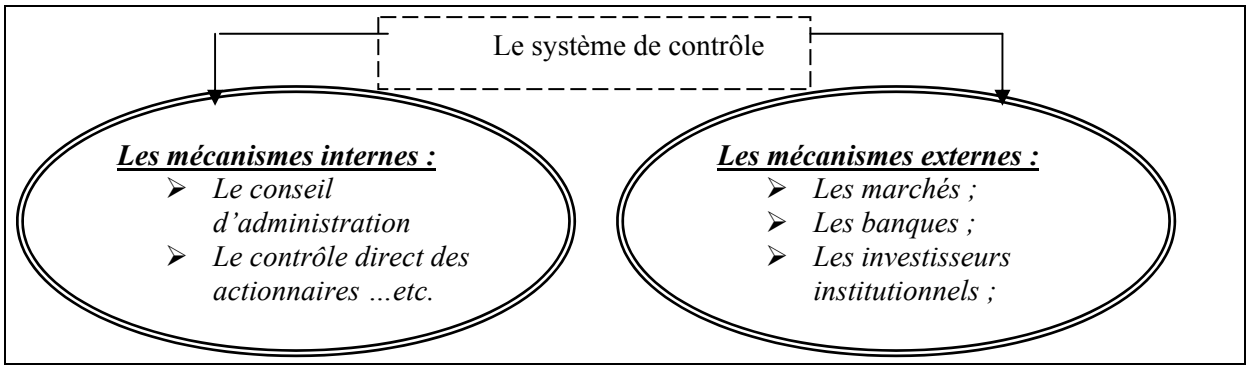
problème majeur. Alors qu'au sein des entreprises à structure de propriété concentrée le problème principal reste entre les actionnaires et les investisseurs minoritaires. Ces derniers, assurent une grande partie du financement de l'entreprise. Dans les SGE où la propriété est concentrée, la protection légale des fournisseurs externes de fonds est très faible en comparaison avec d'autres systèmes [Shleifer et Vishny, 1997]. Et même dans les SG où la structure est dispersée, il est difficile aussi d'atteindre cette protection. Dans ce cadre, les auteurs privilégient le modèle de groupe d'actionnaires (large shareholders) et considèrent qu'il est le plus convenable pour avoir un degré de protection légale acceptable. En effet, la clé déterminante de l'accès au financement externe dans un pays est son code légal [Laporta et al, 1998[86]]. L'absence ou la faiblesse de cette protection favorise la constitution de noyaux durs d'actionnaires internes (propriété interne dominée par les dirigeants, salariés-actionnaires etc.). En fait, selon les objectifs tracés par les autorités, la législation se schématise, c'est-à-dire, elle doit répondre aux exigences de ces dernières. Pour sauvegarder les intérêts de tous les acteurs ainsi que celles des entreprises et permettre à ces dernières de se pérenniser dans toutes les circonstances, l'exigence d'avoir des structures de GE efficaces et performantes est devenue la préoccupation de tout les stakholders.

La question lancinante réside dans les moyens permettant d'atteindre cette finalité, c'est-à-dire, comment peut- on acquérir un bon SGE avec une protection légale forte? Et quelles sont les principales caractéristiques que doit représenter ce dernier ? L'Algérie a tenté à travers le mécanisme de privatisation (en tant que vecteur de changement) de déclencher une série de réformes et de transformations dans les structures existantes de GE. Nous essayerons d'exposer les grandes lignes de la théorie du GE et les liens potentiels tissus avec la privatisation. La privatisation en Algérie cherche à créer de nouveaux SG adéquats pour les entreprises privatisées. A l'aune de la problématique issue des deux théories de la privatisation et du GE le système de GE sortant sera fonction de plusieurs interactions de ces deux dernières.

[86] *Laporta, R.F ; Lopez-De- Silanes, A ; Shleifer et R, Vishny « Law and finance » Journal of Political Economy, 106 (6), 1998, 1113- 1155*

II.2. La conception du système de contrôle

Un SG efficace est celui qui parvient à minimiser le niveau d'enracinement des dirigeants, assurer un contrôle efficace, atténuer les coûts d'agence et inciter les dirigeants à travailler pour maximiser la valeur de l'entreprise.



II.2.1. Qu'est ce que le GE ?

Le gouvernement d'entreprise désigne le mécanisme par lequel la direction est tenue pour responsable des résultats de l'entreprise sur des marchés concurrentiels. Jensen en 1993, a considèré le gouvernement d'entreprise comme les structures de contrôle au niveau le plus élevé (top level control structure)[87]. L'analyse dans ce cas, se focalise surtout sur le rôle du conseil d'administration et des dirigeants. Le mot Gouvernement d'Entreprise vient de la traduction anglaise « **Corporate Governance** », il englobe les travaux qui portent sur les fonctions, les missions et le contrôle des dirigeants des entreprises. C'est un terme nouveau pour rendre compte de problèmes anciens[88]. Gomez, P.Y définit le gouvernement d'entreprise comme l'ensemble cohérent des dispositifs et des politiques institutionnels de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie. Or, dans les sociétés de capitaux les dispositifs comprennent aujourd'hui[89] :

- Des organes de représentation comme les assemblées générales d'actionnaires ;
- Des organes exécutifs comme le CA et son président, le directoire ou le DG ;
- Des organes de contrôle comme les conseils de surveillance ou les comités d'audit.

---

[87] *Jensen M. "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control" The journal of Finance, volume XLVIII, n° 3, Jully 1992, p 871.*

[88] *Gomez, P.Y « La république des actionnaires : le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie », SYROS, Paris 2001, p 24*

[89] *Gomez, P.Y, Op.Cit, p24*

D'après [Gomez, P-Y p 24] l'efficacité de l'entreprise est déterminée par la cohérence entre d'une part les processus qui procurent l'autorité légitime de diriger, et d'autre part, les processus de production proprement dits. Un lien peut apparaître clairement entre le SGE et la performance de l'entreprise dans le cas où l'inefficacité de l'entreprise serait fonction soit de sa faible performance soit de l'inadéquation de son SGE. C'est-à-dire, le contrôle exercé sur les dirigeants est faible ou incapable de les discipliner et d'éliminer ou au moins d'atténuer les problèmes qui en émergent. [Gomez, P-Y p25] considère que la description de l'entreprise s'arrête à la distinction entre deux niveaux d'analyses :

- Son Gouvernement, c'est-à-dire, les mécanismes qui rendent légitime le rôle de direction et son contrôle et, en conséquence, le pouvoir de décision délégué au dirigeant et à ses adjoints. L'entreprise est donc sous cette optique est une institution.
- Son management, c'est-à-dire, l'exercice effectif du pouvoir, la prise de décision en situation de gestion, avec ses conséquences sur la performance finale. L'entreprise est conçue ici en tant qu'organisation.

II.2.2. Les apports théoriques

Pour le gouvernement d'entreprise, l'idée de base se résume dans l'efficacité des moyens et des possibilités de contrôler les dirigeants des entreprises pour le profit des différentes parties prenantes. En d'autres termes, *comment ces groupes peuvent- ils s'assurer eux-mêmes contre toute appropriation de leur investissement ?*

D'après Shleifer et Vishny[90] , les meilleurs systèmes du GE dans le monde sont situés au USA, en Allemagne, au Japon et en Angleterre. Et pour les pays en voie de développement incluant les économies en transition tel que l'Algérie les mécanismes du GE sont pratiquement inexistants. A cet effet, la privatisation des entreprises constitue l'issue contre la fragilité des mécanismes de contrôle des entreprises qui a vraiment obligé les autorités algériennes à s'engager dans un processus de mutation visant à développer les structures économiques vers une économie de marché. La privatisation implique l'introduction du capital externe dans les entreprises pour renforcer la fonction du contrôle dans ces dernières. En fait, le GE pousse à des changements institutionnels importants.

A ce stade, il existe deux approches différentes du GE[91] :

La première consiste à donner le pouvoir aux actionnaires comme une protection légale contre toute tentative d'expropriation de leurs capitaux par les dirigeants ; une protection minimum

[90] *Shleifer A, Vishny RW, « A survey of corporate governance », The Journal of Finance, 1997, P 738*
[91] *Shleifer A, Vishny RW, Op, Cit P 739*

des droits et prohibition légale contre toute opération ou transaction particulière pour le compte des dirigeants constitue un exemple de mécanisme du GE.

La deuxième approche est représentée par la propriété de plusieurs actionnaires (concentration de propriété) assortie des droits de contrôle avec les droits d'autofinancement. Donc, la plupart des mécanismes du GE incluant une large partie d'actionnariat, des relations avec les banques, et aussi des parties prenantes (preneurs de décision). Ces deux approches proposées par Shleifer et Vishny, recommandent deux solutions pour que les actionnaires puissent se protéger contre les comportements opportunistes de leurs dirigeants : *soit par la protection légale, soit par la concentration de la propriété entre les mains des actionnaires. Mais, cette protection légale qui constitue un vrai facteur de GE a-t-elle un impact sur la performance de l'entreprise ?* Si la réponse est oui, les autorités légales auront un grand travail dans le GE. Par ailleurs, les raisons principales qui poussent les créanciers externes de prêter l'entreprise reviennent à l'acquisition des droits de contrôle en contre partie de leurs créances . Les créances externes constituent un contrat entre l'entreprise en tant qu'entité légale et les financiers. Ces derniers ont toute la possibilité de demander le renforcement de leurs droits s'ils constatent une tentative de violation des termes de contrat. Le droit légal le plus important donné aux actionnaires selon Manne 1965, Easterbrook et Fisher 1983[92] est celui du droit de vote sur les problèmes important du GE tel que les fusions, les liquidations et l'élection du PDG et des membres du CA. Ceci leur donne le droit vis-à-vis du management. Sleifer et vishney remarquent aussi que dans les pays où les systèmes légaux sont faibles les droits de vote sont vidés d'une manière flagrante.

L'appareil juridico- financière pourra-t- elle mettre les moyens nécessaires pour la bonne gestion des relations contractuelles de GE ? Et comment les pouvoirs attachés à une fraction du capital se répartissent entre les actionnaires ? Les alliances et les coalitions entre actionnaires comment sont- elles configurées ?

II.2.3. La définition de la firme dans l'optique du gouvernement des entreprises

La notion du GE est liée intrinsèquement avec la définition de la firme. Cette dernière est vu selon [Rajan et Zingales 1997 a et 1997 b] comme le lien entre l'ensemble des investissements spécifiques. Le terme du GE est utilisé à la fois pour désigner le contrôle, la direction ou l'exercice de l'autorité, ces derniers restent mal définis dans le cadre de l'économie de marché jusqu'à nos jours. Pour Zingales, *le système du GE est définit comme*

[92] *Cité par Sleifer et vishney P750*

un ensemble de contraintes complexes influençant les transactions ex- poste durant la quasi-rente générée par la firme dans ses rapports avec les différentes parties[93]. Le rôle le plus important évoqué par cette définition est joué par les contrats initiaux qui sont toujours incomplets. En outre, une distinction intéressante apparaît entre les décisions ex- ante (dont il y a deux parties engagées dans la transaction) et les décisions ex- poste (dans ce cas la quasi-rente sera partagée entre les différentes parties). D'après Zingales, pour les SGE Il y a deux conditions principales:

Premièrement, les transactions doivent générer des quasi- rentes. En l'absence de ces derniers la nature concurrentielle du marché élimine toutes les possibilités de négociation.

Deuxièmement, les quasi- rentes ne sont pas affectées parfaitement ex- ante.

Dans le sens étroit du terme, le GE est simplement le gouvernement des formes organisationnelles particulières à l'entreprise. Quant à Zingales, il a mis l'accent sur la liaison entre les manières de distribution des quasi- rentes et leur façon de se générer, et c'est en fait à ce point là que se pose la question qui doit contrôler la firme ?

D'après Charreaux, G, 1997, les mécanismes de gouvernance contribuent non seulement à la sécurisation de l'apport des actionnaires mais également de l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes que se soit les dirigeants, les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, etc., d'une façon très générale, l'environnement sociétal. Sous l'ombre de cette explication se nouent les liens contractuels entre les différentes parties et apparaît ensuite une définition de l'entreprise en tant qu'un « nœud agentiel » ou une coalition dans le but de création de la richesse pour l'ensemble des parties prenantes. Quant à Alchian et Demsetz (1972), ils considèrent la firme comme le lien entre les contrats. Par contre, Grossman et Hat 1986, et Hat et Moore 1990, conçoivent la firme comme la collection du capital physique et de l'ensemble des biens possédés conjointement. La propriété est importante car elle attribue les droits de décision dans toutes les éventualités imprécises par le contrat initial. Cette définition s'oppose donc à l'idée imaginant la firme comme une simple relation contractuelle. La firme est définit ici par des éléments non contractuels (l'allocation de la propriété par exemple). Le GE est opposé donc au gouvernement contractuel. En d'autre termes, elle exclut tous les autres stakholders sauf les actionnaires, ce qui n'est pas le cas dans l'optique du GE en Algérie qui intègre l'ensemble

[93] *Zingales L, « Corporate governance », Université de Chicago, 1997, P 4*

des parties.Par ailleurs, *la théorie de l'agence conçoit l'entreprise comme une fiction légale et donc la question des frontières reste sans réponse*. A cet égard, elle sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles, c'est à ce point que le comportement de la firme s'apparente au comportement du marché. C'est-à-dire, le résultat d'un processus d'équilibre complexe.[94] Zingales, constate que l'approche des contrats incomplets avait le grand succès dans l'explication du gouvernement des firmes entrepreneuriales dans le fait où elle peut illustrer comment se faire l'allocation de la propriété, et comment choisir la structure du capital. Mais, il est aussi difficile pour cette approche de supporter la complexité des entreprises publiques de commerce. Les implications normatives de cette approche restent toujours critiquables du fait des caractéristiques des contrats incomplets. Alors, pourquoi n'existe pas des contrats complets ?

II.2.4. Séparation entre la fonction du contrôle et celle de propriété

Depuis le célèbre article de Berle et Means en 1932 la littérature économique admet cette séparation ainsi que ses implications. Les dirigeants, qui ont pour objet de remplir la fonction de décision et agissent normalement pour le compte des actionnaires, sont en réalité censés poursuivre d'autres objectifs que la maximisation de la richesse des actionnaires [Williamson 1984, Galbreith 1967]. Les actionnaires sont menacés par l'opportunisme de leurs mandataires (les dirigeants). La théorie économique classique considère que l'imposition des contraintes externes et internes sur les dirigeants permet d'atténuer ce problème d'opportunisme. Pour cela, les entreprises nouvellement privatisées recourent à cette séparation, il est important donc de s'interroger sur ses implications.

II.2.5. Typologie des SGE proposée par Charreaux

Pour clarifier la notion du système de gouvernement d'entreprise, il est important de savoir ses distances et ses limites. Pour ce but, nous reprenons une typologie établie par Charreaux G[95] en faisant recours à la théorie de l'agence et à la théorie des transactions, selon lesquelles il distingue entre :

---

[94] *Jensen et Meckling 1970, cité par Desbrières P, op. Cit. P60*
[95] *Charreaux G, " vers une théorie du gouvernement des entreprises " CREGO.1996, p 3- 6*

Les mécanismes internes ou externes

Vue sous cet angle, l'analyse est basée sur l'hypothèse de conflit d'intérêt existant au sein des entreprises entre les dirigeants et les différents stakeholders, notamment avec les actionnaires. *Le système de gouvernement d'entreprise, selon Charreaux, recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits considérés comme coûteux.*

Les mécanismes internes recouvrent donc, le conseil d'administration, le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre les dirigeants, les contrôles formels ou informels.

Les mécanismes externes se basent sur l'ensemble des marchés : Le marché financier, le marché du travail et le marché des biens et services, les relations de financement avec les banques, l'environnement légal, la politique et les réglementaires.

Les mécanismes spécifiques ou non spécifiques

La spécificité dans le système est, pour l'auteur, tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise.

Les mécanismes spécifiques recouvrent **:** Le contrôle direct des actionnaires, les règlements internes, les structures formelles, le conseil d'administration, les réseaux de confiance, la réputation interne des dirigeants, la culture d'entreprise, la surveillance mutuelle entre les dirigeants, les systèmes de rémunération mis en place, l'audit interne et le comité d'entreprise.

Les mécanismes non spécifiques sont formés du marché politique, le marché des biens et services, le marché financier, le marché du travail, le marché de la formation et le marché du capital social, l'audit légal, les syndicats nationaux, l'environnement médiatique, la culture des affaires, l'intermédiaire bancaire, le pouvoir législatif et réglementaire, et enfin le crédit inter-entreprise.

Intentionnalité ou spontanéité Selon ce critère, certains aspects devraient apparaître :

Les mécanismes intentionnels Le contrôle direct exercé par les actionnaires, le conseil d'administration, le système de rémunération, structure formelle, l'audit légal et l'audit interne, le comité d'entreprise, les syndicats, l'environnement légal et réglementaire.

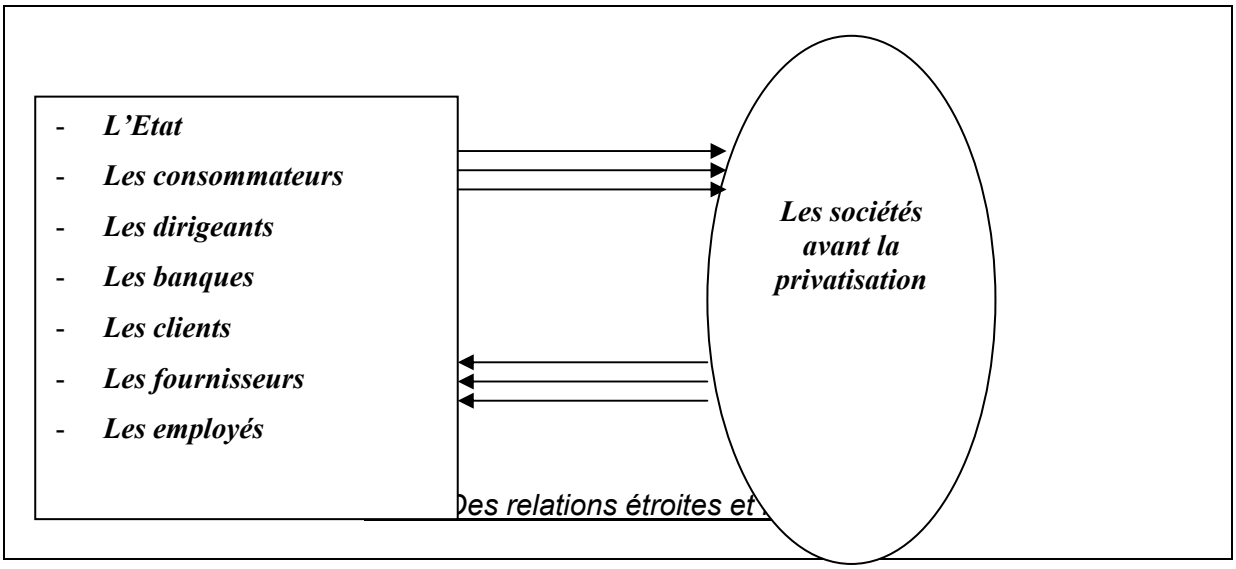
Les mécanismes de la spontanéité La surveillance mutuelle entre dirigeants, réseaux de confiance informels, culture d'entreprise, réputation auprès des salariés, les différents marchés, l'environnement de la société et la culture des affaires.

III. Privatisation et nouvelles dispositions organisationnelles de GE

III.1. La gouvernance par les stakholdes

Réfutant donc le postulat de base du modèle classique Principal- Agent stipulant que l'agent doit uniquement travailler pour le compte de son principal (les actionnaires), et s'il doit réagir en fonction de cette tâche. En effet, l'intérêt de toutes les parties contractées doit être pris en compte (les fournisseurs, les créanciers, les clients, les actionnaires, les dirigeants etc.). L'ENP se trouve obligée de développer des relations mutuelles sur le long terme avec l'ensemble de ces parties.

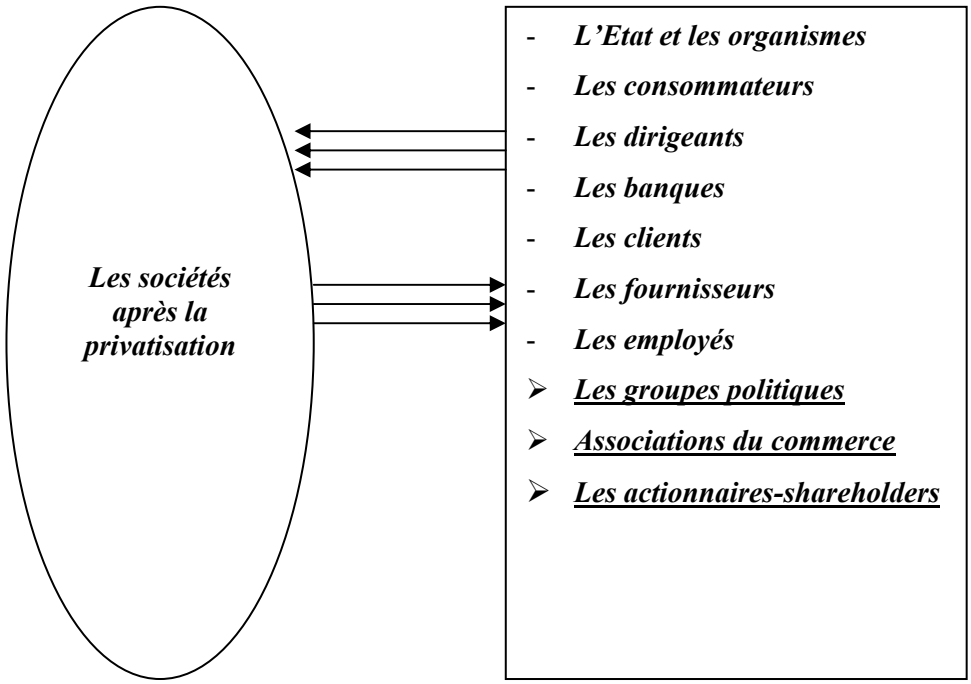
Le groupe des Stakholders (ST)



Pour les entreprises publiques détenues par l'Etat le groupe de Stakholders est constitué de six parties : L'Etat, les consommateurs, les fournisseurs, les employés, les dirigeants et les banques. L'Etat détient la participation majeure en constituant l'actionnaire unique dans ses entreprises. Cependant, la notion de stakholders, elle-même, reste ambiguë. Une première identification limite les ST en quatre groupes capitaux : Les actionnaires, les employés, les consommateurs et enfin le public général. Les ST sont donc des personnes ou des groupes qui ont, ou qui prétendent, des droits de propriété et des intérêts. Ils peuvent avoir certaines classifications : Employés, actionnaires, consommateurs et ainsi de suite[96]. D'après Klarkson les ST publics représentent les gouvernements et les comités qui fournissent par exemple les infrastructures et les marchés. Il existe en outre une grande interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes de ST.

[96] *Clarkson « A stakholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance » Academy of Management Review, Vol 20, n° 1, january 1995, P 106*

Par conséquent, la privatisation influencera la composition du groupe des ST par le fait d'un actionnariat diffus. Une relation réciproque et permanente caractérisera les rapports entre les entreprises nouvellement privatisées et leur groupe de ST qui seront à nouveau :



Elargissement du groupe de Stakholders

Une reconfiguration de la fonction de stakholders est, de ce fait, l'un des produits de la privatisation. Chaque groupe constitue une part du système de ST de la firme. Les intérêts de chaque partie sont une fonction de sa participation et de son rôle dans l'entreprise. Donaldson et Preston proposent les quatre thèses suivantes pour construire la théorie des ST[97] :

- La théorie des ST est incontestablement descriptive ;
- La théorie des ST est également instrumentale ;
- Elle est fondamentalement normative : ce point implique que les ST sont des personnes ou des groupes avec des intérêts légitimes. Le ST est identifié par ses intérêts dans l'entreprise qui, évidemment, résident dans la valeur intrinsèque ;
- La théorie des ST est managériale au sens large.

[97] *Donaldson T et Preston L « The stakholders theory of the corporation : Concepts ; Evidence and implications » Academy Of Management Review, Vol 20, N° 1, 1995, PP 66-69*

III.2. La gouvernance par le conseil d'administration (CA)

Le CA se trouve au sommet des mécanismes du contrôle interne. Il est généralement chargé d'assurer une meilleure compatibilité entre les objectifs des actionnaires et ceux de la direction. La qualité du CA est considérée comme un élément déterminant de l'efficacité du système de GE [OCDE, Australie 1998, p 117]. Le CA surveille les dirigeants et applique en principe les ordres (décisions et recommandations) des actionnaires. Sa performance est aussi un signe d'efficacité pour le SGE. La littérature économique souligne que la composition du CA et sa structure influent beaucoup son fonctionnement. Dans le cas des entreprises cotées en bourse la mission du CA est de contrôler les mouvements des actions de l'ensemble des actionnaires de l'entreprise. Aux USA par exemple la loi oblige les entreprises cotées à la bourse de New York d'avoir au moins deux administrateurs externes siégés dans le CA [loi existante depuis 1956]. La bourse en Algérie vient de commencer ses premières opérations dont le nombre des entreprises cotées est, pour le moment, très limité, (ERIAD Sétif, SAIDAL et quelques autres entreprises). Les entreprises nouvellement privatisées ne sont pas toutes en mesure d'assumer cette cotation. La législation ne pose pas de contraintes sur la composition du CA ni sur son fonctionnement en prenant en compte la variable de la bourse et ses évolutions.

Parallèlement, la bourse australienne (ASX) ne fait pas exception mais elle fournit quelques recommandations afin d'assurer une meilleure gouvernance : pour inviter les administrateurs externes, siégés au CA, à être plus efficaces dans leurs tâches elle veut aligner leurs intérêts à ceux des actionnaires et les obliger à participer dans le capital de l'entreprise. Ensuite, des mécanismes d'incitation seront exercés sur les administrateurs pour assurer une position de solvabilité de leur entreprise. Ils assument une responsabilité civile s'ils continuent d'exercer une activité commerciale alors que l'entreprise présente une situation d'insolvabilité. Face à cela, ils sont forcés de la mettre en situation de liquidation volontaire (une incitation très forte). Sinon, c'est le liquidateur qui peut décider en trois semaines si l'entreprise en poursuivant son activité est capable ou pas de s'en sortir de sa situation déficitaire [OCDE, Australie 1998, p 121]. En Algérie, la question se pose ainsi sur l'existence et le rôle des commissions au sein du CA (commission du suivi et de vérification des comptes par exemple, commission de rémunération, d'audit etc.), et l'obligation d'avoir, en appliquant le principe de la transparence exigé pour le bon fonctionnement de la bourse, un système de publications des informations facilement accessible. Ce fait se justifie par la volonté de déployer la confiance entre l'ensemble des participants. Actuellement, les CA des EP ne

remplissent pas leurs rôles de la manière souhaitée. L'absentéisme est bien remarquable, le manque de contrôle et le laxisme constatés dans l'application des ordres venant du sommet de l'organigramme laisse à penser qu'une réévaluation du rôle de cet organe censé sur le sommet du système de contrôle est indispensable. Le CA doit sortir de ses rôles classiques. Dorénavant : Equité, efficacité, récompenses et sanctions.

IV. La gouvernance par les salariés

IV.1. Actionnariat des salariés

L'actionnariat des salariés « AS » s'élargit de plus en plus en attirant l'attention des chercheurs et des entreprises au cours de ces dernières années. Il dominera les conseils d'administration des entreprises et fera partie du SGE. En France la banque Société Générale est détenue à 7,6% par les employés qui possèdent deux fois plus d'actions de leur banque que le deuxième actionnaire, Alcatel- Alshom. Une situation identique se rencontre chez Castorama, Bouyges, la BNP ou Elf aquitaine[98]. Ils tiennent une position importante et peuvent influencer les décisions du CA et l'orientation du processus de prise de décision ainsi que les politiques de l'entreprise. Mais, la nuance de cette catégorie laisse à penser son effet sur la performance de l'entreprise. Un SA peut être un simple employé non qualifié, un dirigeant, un cadre, etc., leurs expériences ne sont pas identiques. La privatisation en Algérie ne fait pas de cette distinction une importance majeure. Tous les salariés justifiant une carrière d'au moins une année dans l'entreprise ont le droit de devenir SA et de reprendre une participation dans le capital de l'entreprise.

Mais, comme on l'a souligné, cet environnement va créer des désaccords et des conflits intenses entre les dirigeants en tant que cadres d'entreprise bien formés pour la gestion des entreprises et les simples salariés qui parfois n'ont aucune formation. Des réseaux informels seront apparus entre les différents groupes. Les dirigeants et les simples salariés se trouvent au même pied d'égalité dans les CA et les organes de gestion de l'entreprise. Les salariés refusent parfois même d'obéir aux ordres des dirigeants parce qu'ils sont tout simplement des propriétaires!!. Des amalgames entre les deux fonctions de propriété et de direction se sont fait par les SA. Ce manque revient au cadre légal qui n'a pas prévu l'apparition de ce genre de conflits.

---

[98] *Hirigoyen, Gérard " Salariés- Actionnaires : le capital sans le pouvoir ?" travaux de recherche n°1.9704, CREGE, IAE université Montesquieu, Bordeaux IV, 1997, p 1*

Cependant, le discours sur l'AS s'alimente à deux sources [Hirigoyen, Gérard, 1997, p10] :

- Une première source constituée par un courant d'idée 'Humaniste' qui voit dans l'actionnariat ouvrier une technique de valorisation de la personne et un instrument d'accomplissement ;
- Une deuxième source s'inspire d'une conception productiviste : l'actionnariat ouvrier aboutit enfin de compte à améliorer la productivité de l'entreprise.

L'AS vise aussi à réaliser un certain nombre d'objectifs :

- ✓ Créer un noyau dur d'actionnaires stables bénéfique en cas d'OPA;
- ✓ Faciliter la transmission du capital de l'entreprise en mettant cet actionnariat au service de la pérennisation du capital social de l'entreprise. l'AS est souvent la première étape avant une opération de RES (Reprise de l'Entreprise par ses Salariés) ou une cession en forme de 'LBO'
- ✓ Renforcer les fonds propres de l'entreprise.
- ✓ L'exercice des droits et privélèges attachés à la propriété des actifs qui obéissent aux nouvelles règles et conditions imposées par la nouvelle structure.

L'actionnariat des salariés fait la spécificité centrale du processus de privatisation en Algérie.

IV.2. Diagnostic des divers effets de l'actionnariat des salariés : Les objectifs attendus

L'actionnariat des salariés constituera-t- il un moyen d'amélioration de la performance de l'entreprise via son impact sur les mécanismes de GE ?

Plusieurs études empiriques ont pu montrer le rôle et la contribution de l'actionnariat des salariés dans la réduction et la résolution des conflits d'intérêt et des coûts d'agence provenant de ces conflits. Et par conséquent, il a favorisé l'amélioration de la performance de leur entreprise[99]. L'actionnariat des salariés constitue vraiment un mécanisme disciplinaire des comportements des dirigeants contre toute déviation. Dans certaines entreprises algériennes où les salariés- actionnaires connaissent bien les pratiques et les comportements des dirigeants dont ils ont été les deux au sein de la même entreprise, des compromis ont été conclus avec les dirigeants pour qu'ils agissent mieux dans l'intérêt commun. Parmis ces incitations, le lien exigé par les Salariés – actionnaires entre la rémunération des dirigeants et les résultats de l'entreprise. La valeur du capital humain des dirigeants doit dépendre directement de la valeur de la firme reflétée dans les prix de ses actions. Cela constitue aussi une incitation aux dirigeants pour agir de façon à pousser la valeur de l'entreprise vers le maximum. Ceci,

[99] *Pou plus d'explication voir Desbrières, Ph 1997, DONDI, J 1997, etc*

acroittera automatiquement leur valeur sur le marché du travail. Murphy 1985[100] conclut que la performance de l'entreprise mesurée par le taux des revenus réalisés par les actionnaires est fortement et positivement lié avec la rémunération des dirigeants, ce qui n'est pas le cas dans les entreprises publiques. Paul et al p39, considèrent que la mauvaise performance des entreprises ne signifie pas automatiquement que les coûts du capital sont très élevés et que la difficulté des entreprises publiques par rapport aux entreprises privées est d'associer la rémunération des dirigeants avec la performance financière. Quant aux actions ils sont toutes détenues par l'Etat et les dirigeants ne peuvent pas avoir de stock- option[101]. Dans ce cas, même la performance financière est difficile à mesurer.

L'apparition de la nouvelle catégorie des salariés- actionnaires va élargir le nœud agentiel et pousser également à la recherche d'un nouveau équilibre d'objectifs au sein de cet environnement complexe dont chacun essaye économiquement le mieux possible d'en tirer profit pour maximiser sa propre fonction d'utilité. Par leur position intermédiaire, les salariés-actionnaires participent à la coordination entre les parties et essayent de minimiser les coûts causés par les éventuelles situations conflictuelles. Cela, va sans doute améliorer la productivité de chacun et conduira à une augmentation de la performance de l'entreprise. D'autant que la participation des salariés dans le capital de l'entreprise facilite l'alignement des objectifs de l'ensemble des parties [Dondi, J 1997], en limittant l'oportunisme de leur comportement surtout de type passager clandestin. Il s'agit de rappeler ici que l'information n'est jamais parfaite [au sens de stiglitz 1969], et sur la base de cette dernière se convergent ou s'éloignent les compromis entre les objectifs des actionnaires de maximiser la valeur de l'entreprise et ceux des dirigeants visant à avoir une bonne position dans l'entreprise et une réputation considérable sur le marché du travail. Celui qui détient le premier l'information détient le pouvoir car il peut l'utiliser et l'orienter dans le sens de ses objectifs. L'information constitue un moyen très important dans le partage des pouvoirs. Cette situation explique aussi la nature des coûts engendrés par tout désavantage informationnel (ou asymétrie informationnelle). L'information est coûteuse, imparfaite et monopolisée presque tout le temps. Des défaillances majeures seront assumées par l'entreprise si elle ne met pas en place une politique transparente et un système d'information vigoureux.

---

[100] *Murphy 1985, p 13 in Paul et al, p 38*

[101] *Stock- option, mécanisme d'incitation des dirigeants il leur donne un droit préférentiel de souscription pour détenir des actions de l'entreprise.*

Ainsi, et à l'encontre de ce que pense la plupart des adeptes de l'actionnariat salarial, la distribution des titres aux salariés pose plusieurs problèmes. On peut en faire une double lecture [Norbert, H, 1994, P113] :

- Soit on la considère comme une méthode de transfert de la propriété parmi d'autres. La thèorie montre qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre cette forme de propriété et l'efficacité ;
- Soit on conçoit la remise de la propriété aux salariés comme un « détour » imposé par une configuration socio- politique particulière mais qui n'est pour l'essentiel que le prélude à la mise en place d'une structure de propriété de type clasique.

Finalement, nous rappelons ici que pour le cas de l'Algérie, le recours à cette méthode peut se justifier par la volonté de l'Etat à réaliser plusieurs objectifs :

- Eviter des problèmes socio- économiques (licenciement et chômage des employés) ;
- Atténuer les dépenses publiques, l'Etat ne veut plus suporter les défaillances des entreprises publiques, ni leur avancer des subventions ;
- Sauvegarder l'activités économique des EPE ;
- Donner aux salariés l'occasion de devenir des propriétaires dans le nouveau système économique ;
- L'Etat cherche aussi à détruire les sources nourissant l'enracinement des dirigeants et les problèmes en sortant ;
- Créer un actionnariat stable, rentable ; et donner au mouvements des transactions économique et financière une certaine vitalité.

IV.3. Propriété salariale : avantages et inconvénients

<u>L'AS peut aussi constituer une nouvelle source d'accentuation des conflits entre les différents acteurs de l'entreprise ?</u>

Les SA peuvent constituer l'obstacle face aux stratégies des dirigeants quand ils veulent s'ingérer dans les compétences des dirigeants. Dans certaines entreprises algériennes où les salariés- actionnaires n'ont pas assez de qualifications ni de compétences managériales mais en tant que propriétaires ils se considèrent comme ayants le droit de tout faire et de tout diriger. Ce fait les met en situation de conflit intense et perpétuel avec les dirigeants qui leur gardent aussi des mauvais souvenirs de l'ancien système étatique tout en les considérant responsables de son échec. La propriété salariale avait vraiment une implication très forte sur les salariés- actionnaires. Mais, mesurer son effet exact sur la performance de l'entreprise n'est pas chose facile. Elle dépend aux caractéristiques de l'entreprise, aux différentes

conditions des marchés sous lesquelles a été opérée et le poids relatif attaché aux divers objectifs de la politique économique [Earl, J.S et Estrin, S, 1996, p2] [102].

Ainsi, la théorie d'agence par son pouvoir explicatif fourni le cadre théorique exposant les différentes situations de conflits qui peuvent apparaître entre les parties engagées dans la transaction. Et essaye de répondre à ces différents cas, l'établissement des contrats et le GE sous la propriété salariale ont été abordés et analysés par différents auteurs [Williamson 1985[103], Jensen et Meckling 1979[104], Hansmann 1990[105] in Earl et Estrin, 1996, p 5]]. D'après [Earl et Estrin, 1996, p5] La propriété salariale peut être une réponse face aux problèmes rencontrés lors d'une situation de Risque moral. Par ailleurs, Earl et Estrin constatent des effets passifs de la propriété des salariés sur le GE quand les salariés- actionnaires exercent certaines fonctions managériales à la tête de l'entreprise et manquent d'expérience par rapport aux dirigeants. Hansman, découvre quelques situations dans lesquelles les salariés-actionnaires sont impliqués dans une tâche de direction et participent au processus de prise de décision. Les coûts dans ces cas sont très élevés. Ensuite, [Earl et Estrin, 1996, p5] affirment que les salariés actionnaires sont hétérogènes en matière de compétence, intérêts et qualifications. Dans les autres cas où les salariés- actionnaires sont homogènes dans leurs compétences, savoir- faire et caractéristiques on peut estimer une évolution des résultats de l'entreprise. Ceci, se remarque surtout dans le cas de petites entreprises où le nombre est limité et la coordination des efforts est envisageable.

Malheureusement, le programme algérien de privatisation ne prend pas en considération ce point important dans la privatisation des entreprises publiques, ce fait confirme la première observation avancée concernant les conflits d'intérêts et les désaccords constatés entre les salariés– actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. Ceci permet de juger que les opérations de transfert de propriété des actions des entreprises privatisées, qui ont été déjà remarquées, sont le résultat de ces amalgames. La législation en vigueur doit tenir en compte les impacts de cette hétérogénéité dans les compétences et les qualités entre les dirigeants et les salariés-actionnaires. Elle doit renforcer le rôle de la bourse et autoriser ce genre de transfert des

---

[102] *Earl, J.S et Estrin,S, « Employee Ownership in Transition in Corporate Governance in Central Europe and Russian" Volume, 2, Insiders and the State" Edited by, Roman Frydman, cheryl W Gray et Andrzej Rapaczynski, CEUPRESS, New York, 1996, p1-61*

[103] *Williamson, Olivier « The economic institution of capitalism : firms, markets, relation contracting" 1985, New York, Free press*

[104] *Jensen,M.C et Meckling, W.H " Rights and production Functions : an application to labor- managed firms and codetermination", 1979, Journal of Business, 52, n° 4, p 469- 506*

[105] *Hanasmann, « When does worker ownership work ? ESOPs, law, firms , codetermination and economic democraty", Yale law Journal, 99, n° 8, 1751- 1816*

actions pour assurer la survie des entreprises et ne pas les exposer aux problèmes de disparition et de destruction de leurs valeurs. Leur performance sera affectée par ce conflit perpétuel.

Du point de vue technique, Earl et Estrin, p 6, avancent deux situations pour lesquelles la propriété salariale peut faire augmenter la performance de l'entreprise : *premièrement,* quand le produit marginal du travail est difficilement contrôlé de l'externe de l'entreprise, le degré de la propriété salariale va encourager l'autocontrôle par les salariés actionnaires eux même ; *deuxièmement*, elle constitue une source d'amélioration de l'efficience organisationnelle à travers l'amélioration des flux de communication entre les salariés et les dirigeants. Elle donne aux salariés l'occasion de coopérer avec les dirigeants pour éviter les conflits potentiels d'intérêt qui peuvent apparaître. En Algérie, la situation peut s'avérer grave avec des conflits d'intérêt forts à cause de la faiblesse des structures de GE, les marchés concurrents sont pratiquement non fonctionnels ainsi que d'autres structures et mécanismes alternatifs de GE (le rôle des banques, les incitations des investisseurs institutionnels etc.).

La privatisation exerce un effet ex- poste sur les structures de propriété des entreprises et modifie les comportements des SA qui peuvent varier d'une situation à l'autre selon le degré de leur participation dans le capital des entreprises et leur intérêt à exercer un rôle dans le SGE. Comme corollaire, l'ACS présente un certain nombre d'inconvénients provenant principalement de la multiplicité et la divergence des objectifs qu'ils peuvent être tentés de poursuivre en dehors de la création et de la maximisation de la valeur de l'entreprise et des spécificités de chaque pays (Cadre réglementaire et institutionnel, degré de responsabilisation, le temps consacré à l'opération et la nature des objectifs poursuivis etc.). Les SA cherchent plutôt comment assurer la continuité de l'entreprise pour maintenir leurs postes de travail et comment développer leur réputation sur le marché du travail en adoptant des stratégies ad hoc. La privatisation a provoqué plusieurs reconfigurations dans l'architecture organisationnelle et institutionnelle. *Le but a été bien comment redéfinir les déférents liens entre l'Etat, les entreprises, les marchés et les banques, et comment créer un milieu de concurrence saine et objective en introduisant un nouvel acteur dans la GE celui des salariés-actionnaires ?.*

V. Le SG des entreprises publiques économiques (EPE)

L'objectif de ce dernier point est de centrer le regard sur les pratiques et les modes de gouvernance des entreprises algériennes avant leur privatisation pour pouvoir déceler les causes résidant derrière le recours obligé à la privatisation. En fait, l'accumulation des défauts et des imperfections des entreprises publiques et la volonté de l'Etat de s'en débarasser justifient sans aucun doute ce choix ultime. L'entreprise publique en Algérie a fait depuis plusieures décennies l'objet d'une série de réformes et transformations visant essentiellement à lui doter d'un SGE opportun et capable de garantir les conditions nécessaires pour sa survie. Ce fait nous contraint de connaître les principaux traits de son ancien système, ses composantes et ses spécificités. L'entreprise publique ne répondera pas aux éxigences de l'heure actuelle et souffre d'un SGE défaillant et peu rentable, sa privatisation démeure l'ultime recours.

V.1. Privatisation et l'échec des entreprises publiques

Une bonne gouvernance est très indispensable si les entreprises cherchent à retenir un avantage concurrentiel, et elle devient essentielle quand elles veulent survivre[106]. Or, en Algérie les deux secteurs public et privé ne se rassemblent pas, et ils sont totalement différents. Les modalités de contrôle ne sont pas les mêmes, la nature et l'étendue de la concurrence, le rôle des marchés etc. Le secteur privé se développe de façon très remarquable. Les problèmes de GE au sein des entreprises publiques ont incité à revoir l'état de leur SGE. Leur gestion sous les nouvelles contraintes imposées par la conjoncture actuelles (concurrence, efficacité, pérennité..) s'améliore progressivement. Le rôle de l'Etat se voit aussi révisé dans le nouvel environnement. La privatisation permet aux entreprises de s'émanciper finalement de sa tutelle. Son rôle et son intervention sur les marchés se justifieront souvent par le fait de corriger les imperfections de ces derniers d'où l'existence des entreprises publiques apparaît souvent très raisonnable pour certains. Le mécanisme de privatisation cherche à briser ces liens et à redéfinir les relations et les rôles de chaque acteur économique. Il va falloir aussi savoir séparer Etat- Actionnaire de l'Etat- Régulateur. L'Etat doit assurer les bonnes conditions concurrentielles entre public et privé. Les entreprises publiques doivent dégager les mêmes niveaux de rendement quand elles seront, parallèlement avec les entreprises privées, soumises aux même contraintes de financement et de tarification.

---

[106] *Lynn, Ashburner « Corporate governance in the public sector : the case of the NHS » in 'Corporate Governance' Edited By Kevin Keasey, Steve Thompson and Mike Wright, Oxford, Université Press 1997 PP 279- 297, (P 279)*

L'ouverture à la concurrence a obligé les entreprises publiques à reconsidérer leur tarification et les subventions croisées engendrées par celle- ci, avec souvent le constat que leur ampleur ne pouvait en fait être justifiée économiquement [Bureau, D, 1997]. Bureau, estime aussi qu'en matière d'efficacité interne la privatisation peut apporter un gain grâce à la pression exercée par les marchés financiers, la dette et le risque de faillite sur les dirigeants. Elle peut aussi améliorer la capacité d'engagement de la tutelle en crédibilisant la menace de fermeture de certaines activités si les performances sont mauvaises. Par ailleurs, l'accroissement de la concurrence sur certains segments d'activité des entreprises publiques a révélé les fragilités de leur gestion, cette fragilité tient en partie à la nécessité pour la gestion publique de concilier des objectifs parfois contradictoires [Bureau, D, 1997]. D'où la gestion publique des entreprises rencontre un problème réel d'efficacité interne en l'absence d'un contrôle par les marchés financiers ou de la menace de faillite. Le contrôle interne de ces entreprises est donc déterminant en premier lieu au sein du CA [Bureau, D, 1997]. A cet égard, la transposition des principes de GE privé est donc très convoitée, sans négliger l'importance du rôle de l'Etat dans la régulation. Les besoins de financement d'un grand nombre d'entreprises après l'ouverture de leur capital les incitent d'avoir un recours vers les marchés financiers. Ces derniers auront ensuite, par ce statut de bailleurs de fonds, la possibilité d'exercer une pression sur leur efficacité interne. Le rôle de l'Etat est crucial car ceci nécessite une régulation adaptée afin d'éviter les abus de certaines entreprises détenant encore certain pouvoir de monopole naturel nourrit par l'état transitoire du contexte actuel. Les entreprises publiques en Algérie n'ont pas pu prouver leur capacité de survivre seules sans le soutien étatique. Le fiasco qui caractérise les entreprises publiques, sur tous les niveaux surtout d'ordre financier et managérial, rend forcée leur privatisation, elle n'est plus discutable, elle est tranchée et de façon irréversible.

V.2. L'entreprise publique entre la théorie et la pratique

Les responsables de la Banque mondiale, parmi lesquels l'économiste en chef Michael Bruno, ont publié en octobre 1995 un rapport un peu provocant, intitulé: "les bureaucrates aux affaires". Ils y affirment que "la présence d'entreprises d'Etat inefficaces fait obstacle à la croissance économique dans beaucoup de pays en développement" [Bruno Chavane 1998]. Les entreprises publiques sont des entreprises économiques dont la propriété revient à l'Etat. Il y a trois caractéristiques essentielles pour les distinguer[107] : *premièrement,* elles doivent être détenues par l'Etat. *Deuxièmement,* elles doivent s'engager dans la production des biens

[107] *Aharony Y " The evolution and management of state owned enterprise" Cambridge, MA; ballinger Publishing company, 1986, p 6*

et services distinés à la vente. *Finanlement*, leurs revenus (résultats) doivent supporter certain degré de coût[108]. L'objet de l'entreprise est de répondre à certains besoins sociaux. L'Etat l'a inventé afin d'arriver à quelques fins spécifiques : garantir un équilibre social et satisfaire les demandes de la société et aussi pour faire face aux monopoles privés. Elle traduit une certaine solidarité entre l'Etat et la société, la propriété publique a donc des implications de grande portée. La propriété de l'Etat se voie importante quand ce dernier veut garder une part du contrôle dans les entreprises mais, par contre, il n'a pas d'intérêt à détenir toutes ses actions. L'entreprise publique se doit se montrer comme une conséquence d'un compromis entre une discipline politique imposée sur le secteur public et une discipline du marché imposée sur le secteur privé[109]. Aharony 1986, défend la position des entreprises publiques en identifiant quelques raisons relevant de différentes idiologies : politique, économique, sociale et administrative. Il considère que l'existence des entreprises publiques doit être en principe pour répondre à des problèmes économiques tel que les besoins d'éliminer, réduire et contrôler les monopoles, assurer une certaine équité (justice) dans l'offre des biens et services nécessaires à des prix raisonables quand les risques excessifs technique et financier empêchent l'investissement du secteur privé, ou quand le secteur privé lui même n'est pas capable de concevoir les priorités de l'Etat en matière de l'intérêt public [Paul et al , p 22]. Ceci permet , en fait, de justifier l'existance de l'entreprise selon le point de vue de ce dernier. Mais, *d'oû viennent les défaillances caractérisant ces entreprises ? Comment peut-on atténuer ou discipliner le comportement passif de leurs managers ?*

A travers la privatisation, l'Etat estime profondément apporter plus d'efficacité et de prospérité à toute l'économie nationale. Pour cela, différentes approches ont été adoptées :

Premier cas : une solution radicale a consisté à liquider purement et simplement les entreprises qui sont jugées non viables ainsi que certains établissements bancaires dont la situation était trop dégradée. De nouveaux groupes bancaires privés ont été fondés en partenariat avec des acteurs économiques locaux ou avec des groupes étrangers.

Deuxième cas : un processus de restructuration et de fusion de certains établissements s'est accompagné d'une ouverture partielle du capital à des investisseurs privés.

La différence avec leurs consoeurs privées réside donc dans leur structures de propriété au départ, et ensuite viennent les changement en terme de structures et mécanismes de

---

[108] *Paul W ; Macavoy W,T ; Stanbury george Yarraow ; Richard j ; Zeckhauser « Privatization and state owned enterprises » New York, 1990, p 10*

[109] *Paul W ;et al, op.cit, p 17*

gouvernement d'entreprise. L'Etat alloue certains droits spéciaux de propriété à certaines entreprises présentant pour l'Etat un caractère stratégique important (par exemple les services postaux, hydrocarbures) en maintenant leur contrôle qui est dans l'intérêt de tous selon le point de vue des autorités publiques. Or des situations paradoxales naissent de l'utilisation de ces droits de propriété par les différentes parties de la transaction dont la définition même de ces droits reste ambiguë et les coûts de transaction ont été aussi très élevés. A nos yeux, ce qui distingue les entreprises publiques des entreprises privées est le niveau d'efficacité assuré par les mécanismes d'incitation qui sont trés forts dans les entreprises privées en raison de la dispersion de leur capital entre des acteurs différents s'intéressant tous au résultat finale de l'entreprise dans laquelle ils mettent leurs capitaux. L'entreprise en Algérie est opposée à deux type de contraintes ; budgétaires en terme de financement (manque de capitaux) et des contraintes de ressources[110] (d'approvisionnement). La privatisation encouragera la concurrence entre les entreprises mais il s'agit de faire ici une distinction entre petites et grandes privatisation. Les petites privatisations peuvent bien mener leur rôle dans le renforcement de la concurrence. Quant aux grandes privatisation, on risque d'avoir des pratiques anti- concurrentielles en substituant des monopoles privés à la place des monopoles publics [Norbert, H, p 104]. Ceci est très plausible dans la mesure où les grandes privatisations toucheront les grandes entreprises stratégiques de l'Etat et dont ce dernier craint les conséquences d'une concurrence hostile face à ses entreprises. Il favorise alors les épargner de cette menace en les attribuant certains pouvoirs sur les marchés par la création des barrières d'entrée par exemple.

V.3. Nouvelle reconfiguration du périmètre Public / Privé

A la fin des années 70, le secteur public domine l'économie nationale. Près de 80 % de la valeur ajoutée, 90 % des investisements, et 70 % des emplois. Les entreprises publiques représentent lourdement dans l'industrie algérienne, 70% de la production et 400 000 salariés[111]. Mais la plupart d'entre elles accumulaient des résultats négatifs et des déficits accablants malgrés les subventions et le soutien de l'Etat. Les pratiques collusoires et la préférence des dirigeants de maximiser leur fonction personnelle d'utilité au détriment de l'intérêt public, le manque de qualification du personnel et des technologies etc., tous ces

---

[110] *L'entreprise socialiste traditionnelle est fondamentalement contrainte par les ressources ; Kornai, 1984, ajoute que les contraintes budgétaires sont lâches si elle remplissait bien ses fonctions. Or, les contraintes de ressources constituent un élément incitatif pour l'entreprise dont elle doit remonter en amont du processus productif en limitant les risques de rupture d'approvisionnement [Norbert, H, p103].*

[111] *APSI : Agence de promotion et de soutien des investissements*

éléments parmi d'autres ont permis aussi de déclarer l'état d'inéficacité dans lequel se figurent les entreprises publiques. On ce qui concerne la nomination des dirigeants, le système reste aussi discrétionnaire et la cooptation constitue la règle[112] et les réseaux relationnels influent directement sur les décisions prises. Les mécanismes de contrôle et de direction n'étaient même pas mises en place correctement ni respectées (tel que le CA). Le privé va prendre en charge les entreprises de l'Etat par le biais de la privatisation dont il est cencé habile d'engendrer plus d'incitations et de contrôle.

Après la privatisation la superficie du secteur public s'est rétrécit en faveur de celui du privé. D'après les données publiées par l'ONS[113] le nombre des entreprises à moyenne taille (PMI-PME) était de 24 532 dont seulement environs 5% occuppent 10 salariés et plus. La plupart des PMI activant dans le secteur de l'agroalimentaire, les matériaux de construction, les textiles et cuires et le bois et papiers. Elles se concentrent en fait autour des grandes villes algériennes. Grace aux privatisations, le secteur privé est en pleine expansion, il représentait en 1998, 53,6% du PIB (Hydrocarbure compris), hors Hydrocarbure sa participation s'élevait à 73,7%[114]. Cette estimation n'est pas parfaite car il ne faut pas oublier la part du secteur privé informel. Mais aussi, face au même défi de survie, les entreprises publiques et privées doivent renforcer leur compétitivité et être accompagnées et soutenues dans leurs efforts d'adaptation[115]. Le secteur privé en Algérie est en progression continue au détriment du secteur public. Les mouvements de privatisation, de fusion & acquisition, création d'entreprises augmentent sa part.

V.4. Evolution des pratiques de GE avant la privatisation

L'entreprise algérienne a connu au cours des années précédant la privatisation différentes pratiques dans son SGE. En se focalisant sur l'axe du temps, le secteur public en Algérie a évolué de façon paisible. On peut résumer ce parcours en quatre grandes étapes[116]:

1ère Décennie, 1966- 1978 : Dans cette période un peu spéciale pour l'Algérie marquée par son indépendance. La place de l'entreprise dans la vie économique n'était pas en son plein essort. L'entreprise nationale apparaît comme le prolongement de l'administration. Oukil.M.S

---

[112] Ahmed Koudri « Economie d'entreprise ; une introduction au management » ENAG Editions, Alger 1999, p44
[113] Office National des Statistiques
[114] Données publiées par le Ministère des PME- PMI, 20002
[115] Ministère de l'Industrie et de la restructuration, Site Internet : http://www.mir-algeria.org/articles
[116] Benaissa, Y Directeur de division au ministère algérien de la participation et de la coordination des réformes, article « L'Algérie sur le chemin des réformes » in http://www.senat.fr

et al, 1994[117] constatent le passage de l'entreprise algérienne , dans cette décennie, par deux phases marquantes: *Première phase , l''auto- gestion* qui est venue juste après l'indépendance en constituant la première expérience de l'entreprise algérienne. La gestion des entreprises était confiée aux travailleurs qui étaient eux- même des producteurs ; *la deuxième phase est celle des sociétés nationales* cette phase a commencé à partir de l'année 1963. Les objectifs lors de la création de ces entreprises ont été de nature variantes : La réduction de la puissance du secteur auto- géré; l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques et la consolidation des pouvoirs publics. Néanmoins, les modes de gestion étaient en particulier de type autocratique. Or, le directeur général (DG) ou le PDG détenait des pouvoirs de décisions de type administratives dans des structures organisationnelles encore très rigides. Cette première expérience de l'entreprise algérienne n'était pas malheureusement réussie laissant toujours les autorités publiques occupées par sa réforme.

2ème Décennie, 1978- 1988 : Dans cette étape, les défaillances des entreprises publiques ont poussé à une série de réformes économiques engagées par l'Etat sous forme de restructuration organique. Or, cette opération n'a pas donné les résultats attendus dont les effets pervers de l'atomisation des fonctions, de la régionalisation, de l'effacement des logiques de branche et de filière et de la chute du volume des moyens de paiement extérieurs, elle démontrera la nécessité de réhabiliter les critères de gestion financière [Benaissa, Y, 2002]. Oukil, M.S et al, qualifient cette étape de : *phase de la gestion socialiste des entreprises* où ces dernières ont subi encore une deuxième fois un transfert du statut de société nationale à celui d'entreprise Socialiste. La gestion des entreprises était pratiqué par des conseils d'administration composés du DG ou PDG, les directeurs techniques et des représentants des travailleurs.

Il s'agit de souligner ici que les membres du CA n'étaient pas tous forcément des cadres formés en management. Ici et comme l'étape précédente, on note toujours la mauvaise allocation des ressources, des politiques et stratégies inadaptées et des comportements de type opportuniste s'enracinent de plus en plus et entravent le bon fonctionnement des entreprises. Le processus décisionnel est affecté dans une large mesure par le calcul politique et les interventions massives des réseaux informels.

3ème Décennie, 1988- 1995 : Le processus de réformes qui n'a pas parvenu à redresser la situation des entreprises prend encore un autre souffle. Cette fois- ci l'Etat confie à ses

---

[117] *Oukil.M.S, et al « Autonomie des Entreprises Publiques Economiques : Gestion et Prise de Décision Dans le cadre de l'Approche Systémique », Alger, mars 1994, p10*

entreprises l'autonomie. Elles sont désormais des entités indépendantes ayant la personnalité morale distincte de l'Etat. Cette phase marque l'apparition des premiers fonds de participation de l'Etat afin de coordoner l'action de ce dernier. Des contrats de performance sont apparus à la fin de cette période et des privatisations partielles sont effectuées. Les autorités publiques ont compris que le problème majeur des entreprises publiques réside dans leur système de management. Leur première préoccupation est dorénavant la recherche des moyens et techniques permettant d'inciter les équipes dirigeantes à mieux gérér les entrerprises en remplissant comme il faut leurs tâches. Et aussi, réduire l'ampleur de leur espace discrétionnaire et de leur comportement passif afin d'atténuer les conséquences néfastes sur la survie de l'entreprise.

4ème Décennie, 1995- 2001 : Cette étape est l'étape des EPE [Oukil, M.S et al, 1994]. Elle constitue l'étape la plus intéressante dans l'histoire de l'entreprise algérienne dans le fait où elle change radicalement les mécanismes de GE du public au privé. Elle a été marquée par l'intensification des opérations de liquidation, dissolution et de privatisation.

Secteur d'activité*	**EPE**	**EPL**	**EP**	***Total***
Agronomie	05	18	02	25
Industrie	60	383	--	443
BTPH	54	195	--	249
Services	15	93	--	98
Total	**134**	**679**	**02**	**815**

Entreprises dissolues jusqu'à 1998 (94-98)[118]

La première observation des données contenant dans ce tableau nous indique rapidement que la privatisation a touché, dans une large mesure, sur un total de 815 entreprises dissolues dans une période de quatre ans seulement : (1994- 98), les entreprises du secteur industriel (54%). En suite le secteur des BTPH avec une participation de (30%), les services (12%) et finalement l'agronomie (3%). Dans l'ensemble on trouve 679 EPL et 134 EPE et 02 EP ont été dissolues. Les autorités publiques cherchent en fait à augmenter la part du secteur privé par rapport à son concurrent public dont le nombre des entreprises de ce dernier représente 4 fois presque celui des entreprises privées.

---

* *EPE : entreprise publique économique, EPL : entreprise publique locale, EP : entreprise privée, BTPH : bâtiments, travaux publics et habitation*

[118] *Source : Conseil national économique et social « CNES », novembre 1998, les impacts économiques et sociaux du PAS*

L'année 1995, est l'année des vraies réformes car elle offrera encore une fois l'occasion aux entreprises publiques de se libérer de la tutelle étatique à travers la loi sur la privatisation des entreprises. De nouveaux dispositifs et lois ont été adoptés (dispositif de financement banques/ entreprises, ordonnance 95- 22 sur la privatisation des entreprises etc.). En 1999 un Ministère chargé de la privatisation des entreprises a été mis en place nommé Ministère de la participation et de la coordination des réformes (MPCR). Les entreprises publiques ont perdu près de 300 000 travailleurs, mais, le syndicat accepte finalement l'idée de la privatisation comme meilleure solution pour la préservation de l'emploi et pour la survie des entreprises. En effet, et dans le but d'augmenter les niveaux de performance et de conpétitivité des EPE et de les faire sortir de l'ornière, le cadre institutionnel a été réaménagé par la promulgation de deux textes législatifs importants : l'ordonnance du 26 aout 1995 relative à la privatisation des EPE et l'ordonnance du 6 octobre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat en confiant la gestion des capitaux des EPE à 11 holdings nationaux qui ont été ensuite dissolus et remplacés par des sociétés de gestion et de participation SGP (36 SGP) après l'arrivée de Monsieur Boukrouh à la tête du MPCR (ordonnance du 20 aout 2001).

Les EPE se caractérisent par leurs grandes tailles en terme de nombres d'unités, d'employés et de chiffres d'affaires. Pour remédier à leurs lacunes et réduire les déficits financiers et les défaillances de performance, il a été décidé de les restructurer. Pour ce fait, deux méthodes ont été retenues : restructuration organique et restructuration financière. Mais, le maintien presque de la même équipe dirigeante et l'échec dans la réalisation de ce qui a été attendu à pousser les pouvoirs publics à repenser encore de réformer l'EPE en la transformant en la forme de Société Par Action (SPA) ou Société A Responsabilité Limitée (SARL) sous le contrôle d'institutions appelées les Fonds de Participation. Il importe de noter ici que malgré ces efforts initiés pour sauver l'entreprise algérienne et moderniser les pratiques de gestion de ses dirigeants, la stagnation en matière de gestion a été aussi constatée cette fois- ci comme précédemment. La privatisation des entreprises publiques est venue, sans doute, comme dernière solution pour redresser l'état des entreprises et retirer l'Etat de leur gestion, ou au moins limiter son étendu, délimiter son rôle et responsabiliser les dirigeants en leur accordant un pouvoir de décision plus crédible mais aussi responsable.

« Un grand nombre de pays en transition se sont engagés dans des programmes de privatisation par coupons, instituant une sorte de capitalisme populaire. Je donne un conseil de prudence, que la plupart de ces pays ont déjà prie à cœur : prenez garde au problème du Corporate Governance. »

Joseph STIGLITZ

Résumé de la première partie

A la lumière des interactions existant entre la théorie de la privatisation et celle du gouvernement d'entreprise, cette première partie a essayé d'apporter une évaluation des conséquences de la privatisation des entreprises sur la reconstruction des SGE et des modes et instruments de GE. Aussi, elle a examiné le parcours de la privatisation en Algérie en présentant ses avantages et, surtout, ses lacunes et inconvénients (pratiques collusoires, lenteur, manque d'expérience et de confiance, insécurité etc.). Néanmoins, et malgré ses faiblesses, la privatisation en Algérie était bien la solution la plus adéquate pour libérer les entreprises de leurs défaillances et les doter de mécanismes et structures de GE capables de les faire pérenniser dans un environnement hostile et concurrentiel.

Cette partie a aussi souligné l'importance d'un actionnariat salarial qui a apparu comme produit de la privatisation en constituant la spécificité capitale de l'expérience algérienne. Par ailleurs, la nouveauté de l'expérience algérienne et le manque des études et des travaux dans ce domaine nous ont, très souvent, poussé à faire recours aux études faites sur des pays partageant avec l'Algérie les même contextes et objectifs à chaque fois que nous voulons constater une idée ou affirmer un résultat. La première partie a tenté donc de présenter et de résumer l'expérience algérienne dans un cadre théorique où se conjuguent à la fois les arguments théoriques avec les expériences réelles des entreprises. Après la finalisation du programme de privatisation les entreprises acquièrent des systèmes de GE avec des caractéristiques très variées et combinées d'un héritage historique de pratiques et instruments de GE affectés dans une large mesure par les effets de la privatisation. Nous pouvons qualifier certaines de ces pratiques de GE proches de tel ou tel système reconnu comme modèle unique. Le reste rassemble souvent des caractéristiques hybrides. Cette orientation sera en fait conditionnée par les implications produites par le mécanisme de privatisation dans l'architecture organisationnelle et institutionnelle du pays dès le début de l'opération. La deuxième partie de ce travail va essayer d'y offrir plus d'explications.

« Ce qui a eu lieu jusqu'à présent n'est pas une privatisation, c'est une collectivisation, qui donne aux travailleurs et aux dirigeants la responsabilité des entreprises. Leur intérêt est l'augmentation des salaires, non l'investissement. Ce type de privatisation crée un nouveau problème. **Grigory YAVLINSKY**

DEUXIEME PARTIE :

Privatisation et dynamique des SGE en Algérie :

Vers une nouvelle reconfiguration organisationnelle

- Chapitre 3. Présentation des différents SG envisageables

- Chapitre 4. Validation à travers les études de cas

Dans cette partie nous allons essayer d'apporter une description de la typologie des SGE émergents dans le cadre de la privatisation des entreprises algériennes. Si la première partie de ce travail a tenté de disséquer les différentes conséquences de la privatisation sur les composantes organisationnelles et institutionnelles de l'économie algérienne, la présente partie entame la question des SGE et leur perception des changements impliqués par la privatisation. La privatisation, par ses spécificités, a bouleversé le schéma organisationnel dans lequel s'installeront les nouvelles entreprises issues de ce processus de transformation. Cette reconstruction souscrira de nouvelles définitions pour les différentes orientations que peuvent prendre ces nouvelles entités en matière de techniques et tendances de gouvernance d'entreprises.

Grâce aux modifications qu'elle introduit sur les structures de propriété des entreprises, les modes de financement, les rôles et les compositions des CA et des systèmes de contrôle en général, la privatisation peut attribuer à chaque entreprise une tendance particulière en matière de choix du SGE le plus adéquat. C'est-à-dire, un système qui combine un ensemble de caractéristiques et de traits permettant de se converger vers l'un des modèles de GE les plus reconnus. Et ceci reste, bien sûr, le résultat des spécificités de chaque cas (la taille de l'entreprise, son état financier, son potentiel productique et humain, la nature de ses repreneurs, son processus d'évaluation, son secteur d'activité, etc.). Dans cette optique, nous avons entamé dans la partie précédente les SG des entreprises publiques en tant que référence d'où viennent ensuite se concrétiser les changements. Nous étudierons ensuite les entreprises privatisables, et dans un dernier lieu les entreprises privatisées.

Dans ce troisième chapitre nous présentons les différents SGE en place et envisageables en Algérie. Le quatrième et dernier chapitre fait un essai d'explication à travers trois études de cas (ENICAB,ERIADS et STPFA), trois entreprises algériennes qui sont respectivement : une EPE privatisable, une EPE privatisée partiellement par ouverture du capital et une EPE privatisée totalement au profit de ses travailleurs. Ce dernier chapitre sera accompli par une synthèse générale analysant les résultats obtenus et soulignant, en même temps, les faiblesses et les lacunes que nous n'avons pas pu surmonter, en estimant que les autorités publiques les prennent en considération dans les prochaines phases de réformes.

CHAPITRE 3.
PRESENTATION DES DIFFERENTS SGE EN PLACE ET ENVISAGEABLES EN ALGERIE

La privatisation fournit aux entreprises un éventail très large en matière de mécanismes, techniques et moyens de gouvernance. Grâce aux modifications qu'elle introduira sur les structures de propriété des entreprises, elle imposera, sur ces dernières, diverses orientations managériales spécifiques. Chaque entreprise, en fonction d'une série de facteurs (sa taille, la nature de ses repreneurs, ses modes de financement etc.), se trouve contrainte d'adopter les caractéristiques et les traits de tel ou tel modèle de gouvernance (système multipolaire orienté marché, système concentré orienté actionnaires etc.). Le présent chapitre essaye de dresser une synthèse des différents choix disponibles et envisageables pour les entreprises algériennes après leur privatisation.

I. Le SG des EPE privatisables : les SPA

Dès que l'entreprise publique économique reçoit l'information de sa prochaine privatisation elle commence à se préparer. Elle change tout d'abord son statut, elle a, en fait, le choix entre deux statuts très répondus : une SPA ou une SARL. A coté de la société à responsabilité limitée la société par action est la forme juridique la plus répondue des entreprises économiques en Algérie. Nous allons tenter de déterminer les points les plus décisifs dans leurs systèmes de gouvernance et les mécanismes assurant leur contrôle. Il s'agit de préciser ici que certaines entreprises publiques passent par le statut de SPA en vue d'une future privatisation. Ceci, se fait généralement avec les grandes entreprises et les groupes industriels. Mais un grand nombre d'EPE ont été privatisées directement, c'est le cas par exemple, des PME- PMI. Les SPA constituent le cadre transitoire des entreprises algériennes du public au privé. Elles feront ensuite l'objet d'entreprises privatisées indépendantes où le rôle de l'Etat sous aucune forme disparaîtra progressivement. Nous avons voulu apporter quelques éclaircissements sur le statut des SPA dans le contexte algérien : Leur statut juridique, CA, les pouvoirs et les modalités de contrôle au sein des SPA..etc.

Du point de vue juridique l'entreprise sera dotée, selon le cas, d'un statut de société à responsabilité limité (SARL) forme juridique qui paraît avoir la préférence des responsables en raison, sans doute, de sa taille et de sa flexibilité au plan de son fonctionnement social, ou si des indicateurs d'ordre financier ou de perspectives de développement appellent logiquement l'adaptation de son organisation sous forme de SPA. Si l'entreprise est privatisée au profit de ses travailleurs le salarié va désormais devoir prendre le statut d'associé ou

d'actionnaire selon le cas et d'exercer ainsi ses droits reconnus à cette qualité par le code de commerce, c'est-à-dire le droit de :

- Communication permanente, c'est-à-dire, la faculté d'obtenir des mandataires sociaux.
- Participer à l'assemblée annuelle appelée à statuer sur les comptes et à toute autre assemblée à laquelle il sera convoqué.
- Requérir judiciairement, toutes expertises de gestion dans le cadre de la loi.

Ainsi, la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires joue un rôle primordial dans le contrôle de l'entreprise[119]. Cette nouvelle structure d'actionnariat occupera une place considérable dans le système de gouvernance car elle va motiver les investisseurs en leur permettant de surveiller et d'orienter la gestion de l'entreprise. Et selon la forme que prenne cet actionnariat diffèrent les mécanismes de contrôle, c'est-à-dire, s'il existe un autre type de concentration (répartition du capital), de nouveaux mécanismes seront mis en œuvre afin d'assurer la discipline managériale au sein de l'entreprise. Cette phase intermédiaire marquée par l'évolution des instruments incitatifs aux fins d'aider l'entreprise à se maintenir et à se développer dans une démarche de progrès.

I.1. Législation et caractéristiques des SPA

La société par actions est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Selon la loi algérienne, le nombre de ces associés ne peut être inférieur à sept associés. La SPA est administrée par un Conseil d'Administration, un Conseil de surveillance ou par un Directoire, ou les deux derniers ensemble. Le nombre des participants au sein de ces Conseils devrait être entre trois et douze[120]. Les administrateurs sont élus par l'assemblée Générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire, et la durée de leur mandat est déterminée par les statuts. Le Conseil d'Administration constitué donc par des personnes physiques ainsi qu'il est accessible pour la participation des personnes morales, l'administrateur est rééligible, et en même temps il peut être révoqué à tout moment par l'assemblée Générale Ordinaire. Cette spécificité dans la composition du conseil d'administration a été affirmée dans l'étude de Charreaux et Pitol-Belin, selon laquelle la composition et le rôle d'un conseil d'administration diffèrent selon le type de la société[121].

---

[119] *Prowse.S «Corporate governance: comparaison internationale », Revue d'Economie Financière, 1994, p 120.*

[120] *Selon le besoin, l'Assemblée peut augmenter le nombre de membres du Conseil jusqu'à vingt quatre.*

[121] *Charreaux G, et Pitol-Belin J P." Images et réalités du Conseil d'Administration ", Revue française de Gestion, 1989, p 51.*

Ainsi, d'après l'analyse de Dib Sïd, on peut distinguer deux grands types de modifications dans l'organisation juridique de l'entreprise publique économique privatisée :

- Les premières consistent dans la refonte des statuts (règles relatives au conseil d'administration, présidence, direction générale, forme des actions- au porteur- le système vote double, rachat par la société de ces propres actions- article 715 bis du code de commerce…) ;
- Les secondes intéressent la représentation des salariés au sein du conseil d'administration devient une faculté et non plus une obligation comme dans le cas de l'EPE, laissée à l'assemblée des actionnaires qui peut l'introduire dans les statuts de la société.

Ainsi, différents changements seront conduits par l'introduction de nouveaux mécanismes de contrôle et de gouvernance induits par l'apparition de nouveaux actionnaires dans l'entreprise privatisée, des modifications de l'environnement interne et externe, la disparition du rôle résiduel de l'Etat et de ses subventions…etc.

I.2. Gouvernance et contrôle des SPA

Théoriquement, le conseil d'administration constitue le point d'appui sur les stratégies et les politiques des sociétés. Il permet, effectivement, d'orienter, discipliner et contrôler les activités de l'ensemble des parties en relation interne ou externe avec l'entreprise. Mais dans la pratique, ce mécanisme de contrôle interne, à travers les inefficacités des entreprises, affirme ses inaptitudes à jouer son rôle et à remplir entièrement ses propres fonctions. Le conseil d'administration des sociétés par actions est investi des pouvoirs les plus grands pour agir en toute circonstance au nom de la société. IL est souvent présidé par un Président Directeur Général (PDG) ou par un Directeur général. Ces derniers sont chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Le CA dispose en principe des moyens lui permettant d'agir face aux différentes imperfections constatées. D'après Pigé B, pour protéger les intérêts des actionnaires, le CA dispose de deux principaux moyens : Premièrement, à travers la modification du comportement des dirigeants en place par le biais d'une politique de rémunération incitative. Le second, plus radical, réside dans son pouvoir de nomination et de

révocation ad nutum des mandataires sociaux[122]. Ces deux moyens ne sont pas actuellement à la disposition de toutes les SPA ce qui justifie encore leur incapacité et l'immaturité de leurs mécanismes de contrôle.

Les pouvoirs dans les entreprises algériennes sont dans la majorité des cas déterminés par les textes légaux. Ces derniers, mettent l'accent spécialement sur les responsables du management et leur fonction. Sinon, le gérant de la société peut faire tout acte de gestion qui lui semble dans l'intérêt de la société. Leur pouvoir est dans ce cas très large. Les textes juridiques donnent aux associés non- gérants le droit deux fois par ans de prendre eux-mêmes, au siège social, connaissance des livres de commerce et de comptabilité, des contrats, des factures, correspondances, procès verbaux et plus généralement de tout document établit par la société ou reçu par elle. Ces documents avant qu'ils soient préparés et établis, il faut qu'ils soient présentés à l'assemblée générale avant sa réunion quinze jours au plus tard. Ces dispositifs sont rarement respectés par les associés et les dirigeants de l'entreprise. Ces derniers réagissent au sein des entreprises comme s'ils en étaient les vrais propriétaires. Leur pouvoir est indéterminé et leurs comportements sont incontrôlables. Pour résumer, les rôles majeurs dans la gouvernance des entreprises algériennes sous forme de SPA avant leur privatisation ont été assignés et dominés par les quatre parties suivantes :

- L'Etat ;
- Les dirigeants de l'entreprise ;
- Son conseil d'administration ;
- Les commissaires aux comptes (contrôle externe) ;

Les dirigeants doivent en principe appliquer les décisions et les objectifs fixés par le CA. Le contrôle légal est assuré par les commissaires aux comptes. Ces derniers examinent l'état financier de l'entreprise et garantissent la régularité et la sincérité des informations données dans les documents comptables. Le CA est désigné par l'actionnaire unique via le holding public. La transparence d'une politique d'information comptable n'était pas atteinte à 100%. L'information du public par la publication des comptes de l'entreprise est en principe obligatoire. Mais l'information du public arrive uniquement à travers les procès verbaux des assemblées générales publiés dans les journaux. L'information que contiennent ces derniers ne représente que partiellement ce qui se passe dans la réalité. Cette asymétrie informationnelle renforce davantage les problèmes entre les associés et les autres stakholders.

---

[122] *Pigé B, «Les systèmes d'incitation à la performance : rémunération et révocation des dirigeants », 1994, P 242.*

Ainsi, du point de vue juridique, l'Assemblé Générale Ordinaire des actionnaires désigne pour trois ans un ou plusieurs commissaires aux comptes choisis sur la lise des experts agrées[123] avec mandat de vérifier les livres, le portefeuille et la valeur de la société, de contrôler la régularité et la sincérité des inventaires et des bilans, ainsi que les exactitudes des informations données dans le rapport du Conseil d'Administration. Ils peuvent à toute époque de l'année, opérer les vérifications ou contrôles qu'ils jugent opportuns. Le contrôle exercé par une société sur une autre société est possible dans le cas où elle détiendrait directement ou indirectement une fraction du capital lui conférant la majorité des droits de vote dans les Assemblées générales de cette société. Lorsqu'elle dispose seule de la majorité des droits de vote dans la société en vertu d'un accord conclu avec d'autres associés ou actionnaires et qui n'est pas contraire à l'intérêt de la société. Elle est présumée exercer ce contrôle lorsqu'elle dispose directement ou indirectement, une fraction des droits de vote supérieure à 40% et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction supérieure à la sienne. En effet, ces modalités n'assurent pas tout le contrôle voulait. Le système légal doit changer davantage pour assurer les meilleures conditions aux entreprises. Une flexibilité légale est donc très nécessaire pour une meilleure adaptation avec toutes les situations et les circonstances imposées par le nouvel environnement (arriver des investisseurs étrangers, le transfert des capitaux, la propriété des entreprises etc).

I.3. Le CA et le contrôle du PDG

La SPA, qui a été la forme la plus répandue de l'entreprise algérienne après son autonomie dès l'année 1988 et jusqu'au début des années 90, était souvent gouvernée et contrôlée par un CA. Ce dernier est présidé par un PDG (Président du CA + Directeur Général). Ce dispositif a permis l'apparition des inefficacités en matière de contrôle des entreprises. Il aurait fallu dissocier les deux fonctions de PCA et DG pour permettre au CA d'assumer son rôle[124]. Le PDG disposera donc de tout le pouvoir car il représente les deux fonctions en même temps (PCA+ DG). Or, le rôle du CA de contrôler le PDG n'aura aucun sens dans le fait où, dans la plupart des cas, le conseil se borne à valider les décisions prises par le PDG. En fait, le rôle du contrôle joué par le CA et son étendue se réduisent. Même dans la nomination du PDG, qui est théoriquement parmi les compétences du CA, ce dernier se trouve pratiquement marginalisé. Dib Saïd ajoute aussi que la faiblesse de ce contrôle est particulièrement

[123] *Décret 678, «Code de Commerce ». Hocine Mabrouk, EDITIONS DAHLAB, Alger 1988, p271*
[124] *Dib Saïd, Op.Cit, p33*

dommageable dans les entreprises industrielles et commerciales qui gèrent des actifs corporels importants.

Effectivement, la loi algérienne dote le CA d'un ensemble de pouvoirs mais ces derniers sont dénaturés dans la réalité. Ceci explique d'une part l'inefficience du CA face aux problèmes rencontrés et d'autre part la négligence et le manque d'austérité car la loi ne remplit pas pleinement son rôle. En effet, la pratique a également accentué les faiblesses du CA, d'abord par les montants dérisoires au regard de la responsabilité, des jetons de présence dont le quantum n'a pas varié depuis 1988, ensuite, par l'absence de mise en jeu de la responsabilité pénale et civile des administrateurs. Ainsi, les modalités de contrôle s'exerçant sur les équipes dirigeantes sont contingentes à leur environnement. Dès lors, l'espace discrétionnaire du dirigeant et, de ce fait, sa capacité à mettre en place des stratégies personnelles dépendra en grande partie du contexte qui l'environne[125]. En Algérie, le processus de contrôle des dirigeants est assuré en plus par des mécanismes de contrôle internes, en l'occurrence le CA et les suivis et les rapports des experts comptables. Les mécanismes du marché ne sont que partiellement fonctionnels. Ils viennent alors en position secondaire.

I.4. Le système d'information dans les EPE privatisables

La qualité des informations transmises aux différents partenaires est-elle- suffisante ? pertinente ? authentique ? peut-elle vraiment aider à la prise de décision ?

Dans une enquête menée par Oukil, M.S et al[126] que nous trouvons très estimable. Nous en reprenons quelques résultats : 21.9% des EPE enquêtées possèdent des systèmes d'information informatisés. Mais, dans les 76,6% des cas, les flux d'information suivent la voie hiérarchique ; dans 56,2% des cas, l'information n'arrive pas au moment opportun ; Et, 82,8% des entreprises font recours à des sources externes d'informations. En effet, dans les 40 % des entreprises enquêtées l'information est monopolisée par certains niveaux de responsabilité au sein des entreprises. Or, cette asymétrie informationnelle est source d'inefficacité organisationnelle, elle reflète aussi la faiblesse du système d'audit et de comptabilité analytique mise en place, car, la réduction de cette asymétrie est l'un des rôles assignés à ce dernier [Pigé.B, 1998]. Pour autant, ce monopole d'information par les dirigeants d'entreprise exprime la volonté de ces derniers de détourner les objectifs de l'entreprise pour leurs profits en premier lieu avant de ceux de l'intérêt général. De plus, les moyens et outils informatiques disposés par l'entreprise sont utilisés pour effectuer des tâches

[125] *Parrat, F « Le gouvernement d'entreprise, ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer » Maxima, Paris 1999, p 201*

[126] *Oukil.M.S, Op.Cit, p20- 21*

routinières et faciles (comptabilité générale par exemple) en excluant la participation de l'équipe des dirigeants et les avantages que puissent générer ces ressources dans la prise de décision. Finalement, pour être juste et pas trop sévère avec les EPE privatisables, il est nécessaire de souligner quelques signes de bonne performance constatée lors de l'enquête menée par Oukil,M.S et al, 1994 : Nous citons à titre d'exemple :

- Harmonisation entre les structures et les objectifs (68,8% des cas) ;
- Participation de plusieurs niveaux dans la prise de décision (56,3%) ;
- Efforts continus afin de résoudre les conflits internes (93,8%) ;
- Disponibilité de cadre (67,2%), et leur stabilité (82,8%) ;
- Passage à l'autonomie au sens juridique sans difficultés majeures (24,4%)

Ces résultats ne reflètent pas la situation de toutes les EPE mais, par contre, c'est le cas de quelques entreprises les plus performantes.

I.5. EPE dissoutes et contraintes bureaucratiques

Les décisions de liquidation des entreprises ont été prises par le législateur mais la mise en œuvre de l'opération se bloque à des contraintes bureaucratiques et également réglementaires. Ces dernières relèvent d'un manque d'expérience et d'un caractère difficile interdisant l'encadrement de l'ensemble des aspects de ce type de dissolution de type conventionnel. En fait, l'obstacle reste en premier lieu dans le patrimoine des EPE. Selon les liquidateurs la cession d'actifs des EPE dissoutes aux travailleurs devrait bénéficier d'un décret présidentiel ou exécutif pour réglementer les modalités de ces cessions. Le coût social des liquidations (indemnisation des travailleurs licenciés) varie de 3 à 15 mois de salaire selon le secteur d'activité. Une proportion seulement parmi les travailleurs licenciés accepte de reprendre une partie des actifs de l'entreprise. Beaucoup choisissent de partir à la retraite ou à la retraite anticipée. A titre d'exemple, sur les 11 500 travailleurs des Galeries (EDG), 4 500 ont opté pour la reprise des unités, 20 % ont préféré la retraite et le reste des travailleurs ont choisi l'indemnisation chômage[127]. Ainsi, les méthodes utilisées par les évaluateurs ne se rassembles pas. Or, quelques entreprises de salariés dont les actifs sont très largement sous-évalués se trouvent tentés par leur revente qui leur procurera bien plus que leur exploitation, d'autres sociétés dont les actifs sont trop surévalués ne peuvent s'en défaire même si leurs matériels ne sont plus exploitables[128].

Pareillement, le transfert de propriété des EPE au profit de leurs travailleurs souffre derechef d'un ensemble d'obstacles qui retardent leur processus de privatisation et augmentent encore

[127] *Le Quotidien d'Oran, Mercredi 14 Mars 2001, p 02*
[128] *Le Quotidien d'Oran, jeudi 15 mars 2001, p 06*

les coûts de transaction devenus insupportables pour l'Etat ainsi que pour les travailleurs eux-même. D'après Adjou Mohamed[129] il existe trois obstacles majeurs gênant le fonctionnement des entreprises nouvellement privatisées issues de la cession d'actifs des EPE au profit des travailleurs :

- Les difficultés d'avoir des crédits bancaires : les banques refusent d'accorder des crédits à ces nouvelles entités, en leur exigeant des hypothèques. Pour détenir un bien il faut en détenir non pas la jouissance mais la propriété. Néanmoins, les pouvoirs publics pour montrer leur bonne volonté ont réagi assez rapidement pour résoudre ce problème, en créant des fonds de garanties par l'Agence Nationale du Soutien à l'Emploi des Jeunes (l'ANSEJ) qui ont permis de transcender l'exigence de la possession de biens à hypothéquer ;
- Une exclusion du bénéfice des avantages fiscaux : L'agence de promotion et de suivi des investissements (l'APSI) ne considère pas la cession d'actifs comme une activité nouvelle et refuse par la suite de donner aux travailleurs les avantages qu'ils méritent. Le changement radical constaté par la privatisation en rendant les entreprises publiques de l'Etat des entreprises privées est le bon témoin de la nouveauté de l'expérience elle-même pour l'Algérie ;
- Un refus de délivrance du registre de commerce : n'ayant pas de titre de location ni d'acte de propriété, les sociétés de salariés ne disposent pas du registre de commerce et continuent à tourner en faisant prévaloir de simples récépissés de dépôts. En fait, un compromis de vente est pourtant établi par acte notarié, il aurait suffi d'une note pour considérer ce compromis comme preuve officielle de domiciliation pour régler ce problème procédurier dont le caractère bureaucratique n'a pas besoin d'être démontré[130]. Le paradoxe apparaît ici quand on délivre des cartes fiscales à ces entreprises en les obligeant à payer les charges fiscales et parafiscales et respecter les échéanciers de paiement de leurs dettes dites d'investissement sans leur reconnaître le caractère commercial. Ceci prouve l'inadéquation du cadre réglementaire qui demeure encore non flexible.

I.6. L'après privatisation : les nouvelles orientations

Comme le souligne Bruno Chavane (1998), il est difficile à la fois de naître et d'être aussitôt compétitif dans la situation actuelle de mondialisation des échanges. En fait, la décision de

---

[129] *Gérant de « l'Algérienne des Grillages et Matériaux de Construction » et Président de l'ASTRA*
[130] *Le Quotidien d'Oran, samedi 17 mars 2001, p 07*

privatiser une firme provoque un bouleversement dans les comportements de l'ensemble des acteurs touchés par cette décision. En particulier, les salariés et les dirigeants, ces derniers après l'arrivée de l'information que leur firme sera privatisée ils font le maximum pour la rendre attractive par les nouveaux propriétaires [Brada, J.C, 1996]. L'approche des dirigeants réside dans le fait que les propriétaires potentiels interprètent cette attractivité par un lien entre la performance constatée dans l'entreprise et les efforts managériaux. Ce fait se traduit par un espoir de maintenir leurs fonctions dans l'entreprise après sa privatisation. Mais les repreneurs de l'entreprise doivent détenir tout le pouvoir de contrôle et de décision sur leur entreprise nouvellement privatisée. Ce contrôle sera faiblement exercé sur le court terme, mais, sur le long terme il se renforcera dès que toutes les informations sur l'entreprise, ses dirigeants et l'ensemble des mécanismes de contrôle seront à la portée des investisseurs privés. En outre la dispersion des actions à l'intérieur de l'entreprise privatisée facilitera l'émergence d'un contrôle actif de la part des propriétaires externes qui vont arracher le contrôle de la main des dirigeants enracinés [Shleifer and Vasiliev, 1994][131] . On peut estimer ici que la privatisation en Algérie a été décidée pour que le contrôle de l'entreprise à long terme se concentre entre les mains des propriétaires externes. Ces derniers en transposant leurs pratiques et expériences dans la gouvernance des entreprises contribueront à l'implantation de l'entreprise dans son nouvel environnement concurrentiel.

En donnant tous les moyens aux nouveaux propriétaires pour surveiller et discipliner les comportements des dirigeants, la privatisation fournira-t-elle la bonne gouvernance aux entreprises ? Comment inciter les dirigeants à gérer l'entreprise comme s'ils en étaient eux même les propriétaires ?

En fait, la réponse à ces deux questions reste otage à la connaissance des paramètres en cause. Différentes études menées sur les pays de l'Europe de l'Est ont montré que les investisseurs externes après la privatisation de l'entreprise ont pu exercer leur droits de contrôle et même ils avaient la possibilité de déterminer les politiques et les stratégies de l'entreprise. Les privatisations conduisent, toutes choses égales par ailleurs, à une hausse de la part des fonds propres dans l'économie, avec les avantages que l'on en escompte, c'est-à-dire une meilleure solidité, une sécurité et une flexibilité accrues des entreprises leur permettant de faire face aux aléas conjoncturels, aux mutations techniques, aux besoins de croissances internes et externes et aux attaques boursières afin de sauvegarder leur indépendance.

---

[131] *Shleifer.A et Vasiliev. D « Management Ownership and Russian Privatisation », World Bank, Policy Research Department, December 1994*

Les privatisations doivent, par contre, être l'occasion de développer un actionnariat stable et puissant afin de ne pas fragiliser les entreprises concernées. De manière similaire, les services publics locaux apparaissent aujourd'hui mieux pris en charge par des entreprises privées que par des services publics locaux. La privatisation impliquant grâce à la globalisation financière, l'entrée des capitaux étrangers dans le capital de l'entreprise privatisée, elle doit susciter des réflexions intenses sur les modalités du gouvernement d'entreprise et un rôle accru du CA dans les décisions stratégiques des entreprises ainsi que le rapprochement des modes de gestion des entreprises. Mais aussi, les entreprises nouvellement privatisées en Algérie se distinguent largement par leur taille, la nature de leurs repreneurs, leur capacité et leur historique, l'hétérogénéité constatée dans leurs structures de propriété provoquées par la multiplicité des méthodes de privatisation utilisées etc. Tout cela met en relief la différence qui sera confirmée dans leurs mécanismes et moyens de contrôle, c'est-à-dire, leurs SGE. Elles auront des SG divergents car les différences citées ne permettent pas la convergence vers un SGE unique. Il est par ailleurs tôt pour qualifier définitivement la nature des SGE des ENP mais quelques signes et traits peuvent être identifier comme vecteur d'orientation ver tel ou tel choix. C'est l'objet de la section suivante. Dans cette dernière nous allons tenter d'exposer les différentes options de GE existant dans le monde et que les ENP peuvent en faire appel.

II. Les SG des entreprises privatisées

Les pratiques et les structures de GE varient dans les différents pays du monde d'une façon impressionnante. Elles sont très divergentes et la convergence vers un SG unique n'est pas encore envisageable en raison des contraintes et des coûts en provenant. La typologie des SGE regroupe plusieurs types avec parfois des spécificités très remarquables (concentration et /ou partage du pouvoir entre les mains d'une seule ou de plusieurs parties, avoir un rôle très actif des actionnaires, des parties prenantes, des marchés, des blocs d'actionnaires et des propriétaires internes et externes (insiders et outsiders), des banques etc.). Les SGE diffèrent donc par une ou plusieurs de leurs caractéristiques principales. Ainsi, l'acquisition de ces traits morphologiques revient en fait à plusieurs éléments influant directement sur leur composition. Nous essayerons d'établir un lien très fort entre les changements provoqués par la privatisation dans les structures des entreprises privatisées (leur architecture organisationnelle et institutionnelle) et la nature des SG qu'elles peuvent envisager dans le futur (même si leur construction sera faite sur plusieurs étapes). Partant de cette constatation,

nous identifions une série de critères susceptible d'être à l'origine de leur orientation stratégique dans le choix du SGE et justifiant cet ultime recours.

Il est ainsi évident que le besoin d'assurer une bonne GE pour gérer les relations d'agence qui se nouent au sein de l'entreprise ressort de la séparation entre les tâches de contrôle d'entreprise et de sa propriété au sens de Berle & Means 1932. Cette séparation est renforcée par la divergence d'intérêts et objectifs des différents stakholders. L'accentuation des problèmes de GE rend aussi difficile et limité l'accès de l'entreprise au financement externe[132]. Le GE peut se faire par plusieurs techniques et instruments interne et externe mis à la disposition des propriétaires de l'entreprise dont le choix des mécanismes de GE varie selon le contexte dans lequel s'exerce ce dernier et les objectifs des propriétaires, etc. Cependant, qualifier la supériorité d'un mécanisme ou d'un système de GE par rapport à un autre n'est pas toujours possible. Mais certains auteurs préfèrent mettre l'accent sur quelques systèmes et mécanismes censés les plus rentables et les plus habiles pour limiter la passivité des comportements managériaux et apporter des incitations fortes aux dirigeants.

Parmi ces choix nous pouvons citer, *les motivation en matière de salaires [Kole, 1997], le contrôle par l'intervention du CA [Baysinger & Hoskisson, 1990], le contrôle par l'intervention des actionnaires [Zeckhausser & Pound, 1990], les marchés du contrôle de l'entreprise avec des menaces de rachats (des OPA) [Grossman & Hart, 1980], l'endettement et la menace de faillite [Jenssen, 1986], le contrôle par les créanciers [Hoshi et al, 1990], le contrôle par les analystes des marchés financiers et des régulateurs [Holmström & Triole, 1993], les marchés des dirigeants [Fama, 1980], la concurrence des marchés de production [Nickell, 1996]. Certains spécialistes ont même étudié l'effet de la structure du capital, l'interaction entre les motivations pécuniaires et les menaces de faillite [Aoki, 1994].* Cette divergence des points de vue montre clairement l'effet qu'ils peuvent exercer sur la performance de l'entreprise. Un lien très net se confirme entre la performance et l'existence de certains mécanismes de GE reste à approuver par le travail empirique (les études de cas par exemple). La littérature économique est actuellement incapable d'expliquer suffisamment l'existence (la combinaison) de plusieurs mécanismes en même temps et de leur évaluer la performance.

---

[132] *Heinrich, R « Corporate governance : a systemic approach with an application to Eastern Europe » pp 83-97, in 'Privatization, Corporate Governance and the emergency of markets' Edited by : Eckehard, F; Rosenbaum, Frank Bönker and Hans- Jürgen wagener, Mac Millan, Press LTD, 1999*

Il existe, en effet, plusieurs modèles génériques de GE tel que le modèle américain, le modèle japonais (Keiretsu). Chaque modèle a ses spécificités. Ces systèmes acquièrent parfois des avantages croisés, c'est-à-dire, l'inconvénient de l'un est l'avantage de l'autre. A titre d'exemple, en situation de détresse financière, l'expérience a montré que les firmes américaines réagissent mal devant des situations de crise [Hall et Weinstein, 1996], dans ce cas le système japonais basé sur les banques est placé devant le système américain. Les banques sont en effet les agents principaux du contrôle d'entreprise [Frydman, Rapaczynski, Phelps et Shleifer, 1993]. Alors que Udell et Wachtel, en 1995 confirmaient que les marchés sont pour le contrôle des grandes entreprises et les banques pour les petites.

Mais peut-on- combiner les avantages de tous les modèles pour avoir un modèle puissant et rentable ? Pour répondre à cette question, l'étude de Heinrich, Ralph 1999, suggère l'idée d'examiner chaque instrument de GE à part et comment peuvent-ils- réagir ensembles afin de construire des systèmes cohérents de GE. Au niveau politique, les pays s'intéressent de plus en plus à la question comment rendre plus sécurisés les marchés économiques vise à vis du rôle important qu'ils jouent dans le GE. Selon Heinrich, R, il existe une complémentarité et une interdépendance entre les mécanismes de GE qu'on ne doit pas négliger. Ceci renforce l'approbation d'un lien entre l'interdépendance des mécanismes de GE et la nature systémique du GE (variabilité des caractéristiques en fonction de l'interdépendance et de la complémentarité). Or, la combinaison non cohérente des mécanismes de GE peut conduire à des situations d'inefficacité organisationnelle [Heinrich, R]. Il est difficile alors de concevoir un SGE qui regroupe tous les points forts des autres SGE. Le choix d'un SGE ne s'arrête pas à une simple décision. Il y a des contraintes et des conditions spécifiques qui l'imposent à l'entreprise, c'est en fait ce que nous avons appelé les critères d'orientation. Les ENP n'auront pas l'occasion de choisir leur SGE et déterminer leurs caractéristiques principales. Des variables ex- ante (endogènes) spécifient ce choix et définissent les traits de base des SG des ENP. Ces variables regroupent par exemple :

- La taille de l'entreprise privatisable,
- Sa structure de propriété,
- Ses modes de financement,
- La nature des repreneurs,
- Le passé de l'entreprise (son historique, son état au moment de la privatisation),
- Son potentiel, pouvoir concurrentiel, capacité de production etc,

Les ENP en Algérie ont le devoir donc d'optimiser leur choix des mécanismes de GE qui vont assurer les bons résultats et garantir les droits et les intérêts des stakholders. En outre, la qualité de la GE sera conditionnée par ce choix. Les problèmes de GE en Algérie s'accentuent de plus en plus avec l'opacité et l'illiquidité observées au niveau des marchés, les conflits d'intérêts s'aggravent aussi avec les mauvais liens développés entre les entreprises et les banques. Ces dernières qui sont incapables de répondre objectivement aux besoins financiers des entreprises.

II.1. Les modèles référentiels de GE et leur transposition pour les ENP

Comme il a été souligné plusieurs fois, il existe une immense variété de modèles de GE dans le monde. La littérature économique a pu suggérer trois modèles de GE : le modèle **insido-bancaire**, le modèle **mixte- marché** et le modèle **de groupe** [Mesnard, M, 1999]. Le premier modèle, associe une propriété par les insiders, un financement par les banques et un contrôle par le mécanisme de faillite. Le modèle mixte- marché élargit la structure de propriété des entreprises en en injectant des actionnaires extérieurs à coté des insiders, le financement est assuré par le marché et le GE se base sur la protection du droit des actionnaires extérieurs. Le dernier modèle celui du groupe résulte en fait de l'évolution des deux derniers modèles, il sera dominé par des blocs d'actionnaires extérieurs, un financement par le partage « intra-groupe » et un contrôle par les groupes [Mesnard, M, 1999]. La succession de ces trois modèles de GE dans un contexte transitoire n'est pas toujours facile à établir car cela dépend des conditions de chaque pays et du degré de l'évolution des mécanismes de contrôle, de financement et des structures économiques du pays. Or la conception de ces trois modèles relève d'une problématique très claire celle de l'évolution des modes de GE en fonction des changements organisationnels. A cause du retard enregistré dans la privatisation des banques en Algérie le premier modèle n'est pas encore réussi mais il est le plus proche (transposable) pour les ENP. L'Etat algérien en soutenant les ENP encourage l'apparition de deux pôles de contrôle dans le paysage du GE : l'appui des banques ou celui des investisseurs étrangers. Les banques ont la faculté d'entamer une participation dans le capital des ENP et peuvent cependant adopter deux stratégies qui sont à leur disposition [Mesnard, M, 1999] :

- Soit elles concentrent leurs activités de crédits sur un petit nombre d'entreprises qu'elles connaissent et sur lesquelles elles peuvent établir leur contrôle, ce qu'elles feront par la suite avec la formation des groupes industriels et financiers ;
- Soit elles contournent la difficulté et ne contrôlent pas la solvabilité ex- ante, mais diversifient le risque en fixant des taux d'intérêts très élevés.

Les ENP sont alors contraintes de trouver d'autres actionnaires extérieurs pour assurer un financement suffisant ou d'accepter des crédits avec des intérêts très élevés. Ce dernier point les pousse à dégager plus de bénéfices.

Une autre typologie des SGE est fournie dans l'étude de [Parrat, F, 1999]. Pour la plupart des théoriciens il existerait deux grands modèles:

- Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés ;
- Les modèles de gouvernance qui s'appuient sur une forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché.

Aussi, il est existe les SGE d'Outsiders (notamment aux USA et en Grande Bretagne), les grands problèmes (conflits intenses) sont surtout entre les grands dirigeants et les actionnaires avec une propriété très dispersée[133]. Alors que dans les systèmes d'Insiders (Europe continentale et Japon) le problème principale réside dans le contrôle des actionnaires (les blocs d'actionnaires) et les actionnaires minoritaires. Les systèmes d'Outsiders présentent les traits principaux suivants[134] :

- Propriété équitable dispersée avec des groupes d'institutionnels ;
- Reconnaissance de la primauté des intérêts des actionnaires par le code des entreprises ;
- Grande protection des droits d'investisseurs minoritaires par le système légal et sécuritaires ;
- Un besoin de communication (dans leur système d'information).

II.1.1. Les systèmes orientés banques « SOB », modèle de Berglof, E[135]

On rencontre **c**e type de gouvernance souvent en Allemagne et au Japon où les banques dominent une place importante dans le SGE, ces systèmes se définissent en fait par six éléments principaux :

- Un ration élevé d'endettement;
- Une faible dispersion d'actionnaires;
- Une forte présence des banques dans le capital des firmes;
- Une plus grande concentration et homogénéisation des créances;
- Des prises de contrôle hostiles plus nombreuses;

---

[133] *Maher, M et Anderson, T « Corporate governance : effects of firm performance and economic » OCDE, 1999*

[134] *Geoffron, P « Quelles limites à la convergence des modèles de corporate governance ? » Revue d'économie industrielle, n° 90, 4ème trimestre, 1999, pp 77- 90 (p 79)*

[135] *Voir Berglof, E «Capital Structure as a mechanism of control : a comparison of financial systems », in Parrat, F, 1999, Op,Cit, p 204- 205*

- Des relations de financement durables entre les institutions financières et les firmes.

Grâce à ces systèmes l'entreprise peut bénéficier d'un financement bancaire sûr et continu. Les banques peuvent aussi prendre des participations et devenir des actionnaires dans ces entreprises afin de se protéger et peuvent ainsi avoir même des droits de vote. Les banques en Algérie peuvent intervenir dans la gouvernance des ENP sur trois étapes, le financement, le contrôle et la constitution de groupes de concentration autour des banques. Dans les situations de participation croisées où les banques en font partie on constate souvent une amélioration des marchés des capitaux. Les banques peuvent constituer des meilleurs candidats pour des propriétés croisées. Quand les droits de propriété et ceux du contrôle sont séparés certain équilibre peut s'établir.

II.1.2. Les systèmes orientés marché « SOM », modèle de Allen, F[136]

A l'opposé des SOB on trouve les SOM. Lorsque il s'agit de financer des activités nouvelles, les marchés sont plus performants et seul obstacle rencontré ici par les investisseurs est la recherche d'une information fiable sur la rentabilité attendue du projet [Parrat, F, 1999]. Ce dernier considère que par rapport aux banques, les marchés financiers sont censés plus capables d'avoir des informations fiables nécessaires à la bonne prise de décision (vu le grand nombre d'agents impliqués dans le processus de la recherche d'information). La structure de propriété construite en Algérie après la privatisation des entreprises doit être renforcée par des systèmes de contrôle basés sur les marchés. Les marchés souffrent en Algérie d'un manque de transparence et d'une illiquidité fulgurante. La réglementation n'est pas flexible (manque d'expérience en matière de protection des actionnaires minoritaires, des investisseurs institutionnels etc). Le tableau suivant nous montre les caractéristiques principales des deux modèles de GE des banques et du marché :

Les différentes caractéristiques des SGE orientés marchés et/ ou banques

Systèmes basés sur les marchés	Systèmes centrés sur les banques
A. des mécanismes 'Instruments' choisis au niveau de l'entreprise	
1. propriété dispersée, dominée largement par les grandes familles et par les investisseurs institutionnels.	**P**ropriété concentrée, contrôle par les banques
2. Participation croisée faible entre les firmes, faible propriété des banques dans les	**P**ropriété croisée importante entre les firmes, propriété solides 'substantielle' directe et

[136] *Voir Allen, F «Strategic management and financial markets » Strategic Management Journal, Vol 14, 1993, in Parrat, F, 1999, Op,Cit, p 205- 206*

entreprises, marchés du contrôle d'entreprise très actifs.	indirecte des banques, les marchés du contrôle ne représentent pas un grand rôle « ne pèsent pas très lourds ».
3. Faible participation des banques dans les affaires des entreprises.	**I**mplication directe très importante des banques dans les affaires des entreprises (contrôle, prise de décision, restructuration etc.).
4. Un grand pouvoir d'incitations managériales (Les salaires, le marché des dirigeants).	**D**es incitations managériales très faibles
5. Un ratio très élevé d'obligations (dans la dette d'entreprise)	**U**n faible ratio d'obligations
B. des mécanismes 'Instruments' choisis au niveau politique	
1. Vaste divulgation 'communication', un système comptable très adapté aux besoins des marchés, protection importante des actionnaires minoritaires, des obstacles 'barrières' face aux grandes activités des actionnaires.	**C**ommunication et exigences comptables très limitées, protection limitée des actionnaires minoritaires, peu de barrières devant les actionnaires.
2. Les autorités « règlements » propices et favorables et ne sont sérieusement pas hostiles aux marchés obligataires de l'entreprise.	**L**es barrières légales auraient dû limiter l'étendue des marchés obligataires de l'entreprise.
3. Législation 'lois sur la faillite' cherche à renforcer la protection contre les créanciers.	**L**égislation 'lois sur la faillite' s'occupe du renforcement de la protection des demandeurs de créances.

Sources : [Heinrich, R 1999, p 87]

II.1.3. Les systèmes ouverts et les systèmes fermés Franks, J et Mayers, C, 1999

L'article de Franks, J et Mayers, C[137] fournit une autre classification des SGE. La nouvelle conception d'après l'analyse de ces derniers est donc : **systèmes ouverts et systèmes fermés**. Dans le premier type de systèmes (ouverts) une multiplication d'entreprises et d'actionnaires sur le marché donne la chance à l'apparition d'intenses opérations financières (transfert des droits de propriété et de contrôle), il y a un actionnariat nombreux et très dispersé [Parrat, F, 1999]. Les systèmes de gouvernance (fermés) représentent des caractéristiques totalement différentes de celles des précédents systèmes : des marchés peu ou non développés, nombre limité d'actionnaires et d'opérations de transfert. Les systèmes fermés sont caractérisés par un nombre important de participations croisées et une représentation fréquente des principaux stakholders au sein des différents conseils [Parrat, F, 1999]. Les opérations de prise de contrôle hostile permettant de sanctionner les mauvais dirigeants sont en effet d'une étendue

[137] *Franks, J et Mayers, C « A Synthesis of the international evidence » London Business School, papier de recherche, 1992, in Parrat, F, 1999, Op,Cit*

très limitée. Le cadre réglementaire joue aussi un très grand rôle dans la détermination et l'existence de ces systèmes. La réglementation en vigueur peut mettre des barrières face à l'entrée des investisseurs institutionnels par exemple dans les structures de propriété des entreprises …etc. Pour Prows, un système de gouvernance idéal doit combiner un cadre réglementaire qui facilite le financement par les marchés financiers et obligataires et une réglementation qui laisse relativement libre les prises de participation des personnes morales dans le capital des sociétés [In Parrat, F, 1999].

II.1.4. Les modèles mixtes « le modèle de Moerland, P.W[138] »

Ces systèmes sont en fait situés entre les SOM « Markets Oriented Systems» et les systèmes orientés Réseaux « SOR » ou «Network Oriented Systems». Dans ces derniers, les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle qui s'opèrent sur les firmes [Parrat, F, 1999]. Ces systèmes on les trouve aussi en France, en Allemagne et au Japon. Entre les SOM et les SOR il y a donc de nombreux systèmes mixtes [Moerland, p.W, 1993]. L'analyse de Moerland se centre surtout sur le rôle du CA, du marché de prise de contrôle et du marché des dirigeants. Dans les SOR, les CA ont le rôle principale dans le contrôle des entreprises, alors que dans les SOM, c'est le cas des marchés des prises de contrôle. Les SOM exercent une pression permanente sur les dirigeants et autorisent une réallocation des ressources plus rapides en cas de nécessité [Parrat, F, 1999]. Alors que dans les SOR les conflits d'intérêt surtout entre dirigeants et actionnaires sont moins accentués.

II.1.5. L'analyse de Hyafil[139], A et de Yoshimori, M[140]

- Selon Hyafil, A, deux modèles de GE s'opposent :

- Les SGE donnant la priorité à la défense des actionnaires se trouvant dans les pays anglo- saxons ;
- L'approche germanique englobant l'ensemble « des ayants droits » au développement de l'entreprise (personnel, actionnaires, dirigeants, fournisseurs etc.).

- Dans l'optique de Yoshimori, il y aura trois modèles :

---

[138] *Moerland, P.W « Alternative disciplinary mechanisms in differents corporate systems» Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol. 26, 1995 in Parrat, F, 1999, Op,Cit*

[139] *Hyafil, A « Systèmes financiers et systèmes de gouvernance » Cahier de recherche HEC, 576/ 1996, in Parrat, F, 1999, Op, Cit*

[140] *Yoshimori, M « Whose company Is It ? The concept of the corporation in Japan and the West »Long Rang Planning, Vol, 28, n° 4, 1995, in Parrat, F, 1999, Op,Cit*

- Le Modèle anglo- saxon du GE assurant la protection aux seuls actionnaires (vision moniste) ;
- Le modèle allemand et français du GE (vision dualiste), la priorité selon ce modèle est réservée à la défense et à la protection des intérêts des propriétaires, les intérêts des salariés sont aussi pris en considération ;
- Le modèle japonais du GE (vision pluraliste) dans la mesure où les firmes appartiennent aux « ayants droits », où les salariés tiennent une place importante, tous les stakholders souhaitent la pérennité et la survie de leurs entreprises en maintenant bien sûr leurs emplois.

En Allemagne comme au Japon, les banques sont à la fois des créanciers, des actionnaires et pourvoyeuses de services bancaires (à des conditions apparemment identiques à celles de la concurrence) [Parrat, F, 1999]. Le SGE allemand se caractérise aussi par une large participation croisée entre les entreprises (Capital concentré) favorable à la constitution de noyaux stables d'actionnaires. L'implication des banques dans les SGE peut réduire en fait les conflits d'intérêts entre les stakholders notamment entre les actionnaires et les dirigeants. Au Japon, le « Keiretsu » fait la spécificité du fait qu'un grand nombre d'entreprises se concentrent autour d'une banque principale. L'appartenance au réseaux Keirestu donne relativement aux dirigeants le sentiment d'être protégés contre les risques de prise de contrôle hostiles [Parrat, F, 1999]. Ainsi, l'expérience a pu montrer aussi que les entreprises détenues par des banques ont justifié des niveaux de productivité et de performance très élevés. Ce fait encourage ce genre de gouvernement pour les entreprises.

Quant au modèle algérien il se rassemble actuellement, à nos yeux[141], dans une large mesure à celui d'un système en transition (en évolution dont ses caractéristiques définitives ne sont pas encore stables « fixées définitivement »). Le GE est donc qualifié d'évolutif, un système qui n'est pas mature (opaque parfois), les mécanismes de marché sont absents, pratiquement neutralisés et ne remplissent pas pleinement leur rôle, Néanmoins, nous pouvons en faire les remarques suivantes :

- l'existence de nombreuses réunions informelles entre les dirigeants des ENP et les différents partenaires de leur entreprises (Créanciers, fournisseurs, clients etc.), ce qui rend presque secondaire le rôle des CA. Ainsi, les CA des entreprises ne favorisent pas l'occasion à la présence d'administrateurs externes,

[141] *D'après les analyses menées jusqu'à maintenant*

- Les actionnaires minoritaires dans les entreprises à actionnariat dispersé font toujours recours à une stratégie de « Cavalier libre », c'est-à-dire, chaque actionnaire minoritaire ayant intérêt à laisser les autres se charger du contrôle; une pratique que nous qualifions « d'héritage du passé » où se présentent encore les traces d'une longue expérience dans le secteur de l'Etat.

II.2. Essai de vérification pour le cas algérien

II.2.1.Les Systèmes sont ils orientés banques SOB ?

- Le taux d'endettement des entreprises en Algérie est vraiment très élevé, le financement bancaire n'est pas accessible pour toutes les entreprises, les démarches administratives sont très longues etc. ;
- Les banques, hormis leurs opérations financières classiques d'octroi de crédits aux entreprises , ne prennent pas d'autres rôles importants dans leurs systèmes de GE,
- L'actionnariat n'est pas trop concentré dans la plupart des ENP
- La Bourse (rôles classiques, simples opérations, les opérations de prise de participation hostiles sanctionnant les dirigeants ne sont pas encore présentes (fréquentes)
- Des liens entre les ENP et les investisseurs institutionnels commencent à se développer ;

Une grande partie des entreprises algériennes privatisées développerons des relations solides avec les banques. L'implication de ces dernières est à la fois nécessaire et inévitable pour les entreprises. Les systèmes de gouvernance d'un grand nombre d'entreprises seront orientés banques.

II.2.2. Les Systèmes sont ils orientés réseaux SOR ?

Actuellement, le GE en Algérie est loin d'être orienté réseaux, les dirigeants des entreprises nouvellement privatisées et même ceux d'entreprises privées ne justifient pas de présences réciproques dans les CA des entreprises. Cette pratique est inconnue pour le moments, elle ne fait pas partie de la tradition. Dans les modèles anglo- saxons, l'existence d'un marché financier solide est une condition nécessaire pour la bonne marche des mécanismes de GE. Un passage par la bourse est aussi décisif. En Algérie, la bourse est toujours dans ses premiers pas, quelques entreprises ont seulement réussi leur cotation à la bourse des valeurs (tel que le groupe SAIDAL des produits pharmaceutiques, ERIAD Sétif des industries agroalimentaires). Quant au cadre légal algérien il ne pose aucune limitation

face à la détention des parts des capitaux des entreprises. Par ailleurs, la limitation imposée par le cadre légal et la réglementation face aux banques et institutions financières pour détenir des participations dans les entreprises non financières fait une des spécificités du modèle anglo- saxon[142]. Ce lien entre le SGE et le cadre légal donne à ce dernier une occasion de manipulation entraînant des comportements différenciés des dirigeants [Parrat, F, 1999]. Prows, S 1994, remarque que les marchés financiers se caractérisent généralement par quatre défauts[143] :

- ***Le problème de passager clandestin ;***
- ***L'impossibilité de maintenir secrètement l'offre d'achat ;***
- ***L'existence de mesures anti- OPA qui sont de nature multiple : les modifications de statuts, les pilules empoisonnées, les parachutes dorés, les anticipations croisées ….., des mesures permettant aux dirigeants de se mettre à l'abri d'une éventuelle prise de contrôle hostile ;***
- ***La nature cyclique des OPA : dans la période où le nombre d'OPA diminue, la menace de sanction par ce biais tend à être minimisée par les dirigeants. A l'inverse, en période d'intenses prises de participations hostiles, la menace est jugée plus crédible ce qui accroît la prudence des dirigeants.***

II.3. Transposition de quelques expériences étrangères

II.3.1. Le modèle Germano- japonais et le modèle Anglo- saxon

L'utilisation de la CAT dans la privatisation des entreprises pouvait être à l'origine des problèmes de GE. Il est claire qu'elle a généré, pour l'Etat, les SA et l'ensemble des participants, de multiples avantages et droits préférentiels dans le processus de privatisation. Mais aussi, le transfère des droits de propriété des entreprises à leurs salariés a favorisé l'apparition d'une propriété multiple (parfois anarchique) au sein des ENP qui pourra ensuite constituer une source de conflits coûteux et accablants. D'après l'étude de Domenico Mario Nuti[144] les problèmes de GE ne sont pas en réalité spécifiquement dus à la séparation entre propriété et contrôle mais à l'existence d'une propriété multiple. En introduisant plusieurs parties le problème dépasse donc la simple relation entre Principale / Agent. De vraies

---

[142] Prows, S « Corporate Governance : Comparaison internationale »Revue d'Economie Financière, Hiver 1994

[143] In Parrat, F, 1999, Op,Cit, p 220- 221

[144] Domenico Mario Nuti « Corporate Governance et actionnariat des salariés » Revue Economie Internationale, n° 62, 2ème trimestre, 1995, 13- 34, Traduit par Lahrèche, A, titre original 'Employeeism : Corporate Governance and employee share ownership in transitional economies', p 17

problèmes apparaissent de l'hétérogénéité constatée dans les niveaux de qualification, de savoir-faire, de compétence et d'expérience entre les SA et les dirigeants des entreprises.

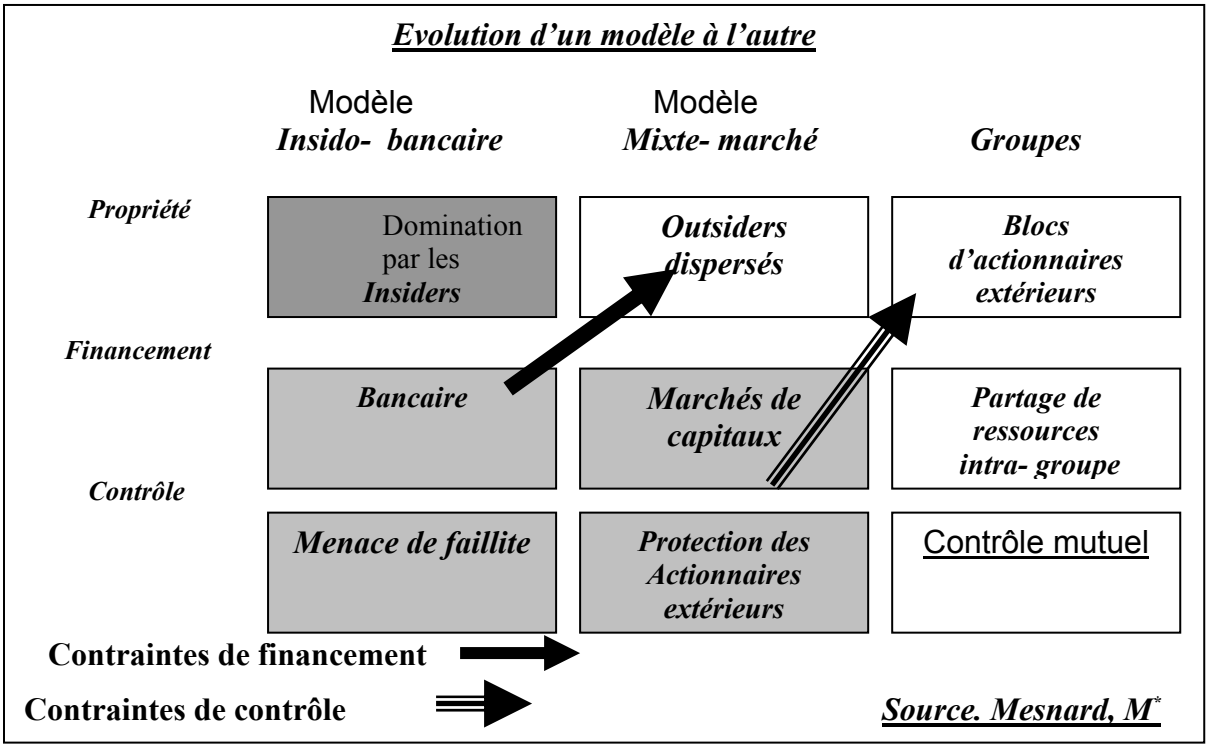
Nous focalisons l'analyse ici sur les implications de la propriété multiple sur le choix d'un modèle de GE adoptable pour l'Algérie. On se trouve donc face à deux modèles de GE recommandés, souvent par la littérature économique, pour la plupart des pays en transition tel que la Pologne, la république tchèque, la Hongrie etc. : Le modèle Germano-japonais de corporate gouvernance repose donc sur la présence effective d'un très petit nombre d'actionnaires majoritaires voir même qu'un seul, et sur le rôle formel ou informel des banques ou autres institutions financières comme actionnaires et comme dépositaires d'actions (autorisés à exercer les droits de vote sous- jacents pour les comptes de leurs déposants)[145]. L'analyse se rassemble ici au cas d'une entreprise détenue par un propriétaire unique où le degré du contrôle et d'incitation est censé très fort. Le deuxième modèle est le modèle Anglo-saxon de corporate gouvernance, il repose sur la discipline qu'impose l'émergence potentielle d'un actionnaire dominant : si le marché financier fonctionne bien, une équipe de managers non performante s'expose au risque d'une prise de contrôle hostile et les repreneurs ont intérêt à congédier les anciens managers et à améliorer les performances de l'entreprise [Marris 1966, Auerbach 1988, Jensen 1988, Lazonik 1992 in Domenico Mario Nuti, p 18].

Sur le court terme, le premier modèle basé sur le rôle des banques dans le GE, il ne sera que partiellement concevable pour l'Algérie car la privatisation des banques qui devait accompagner celle des entreprises n'a pas eu lieu jusqu'à maintenant, on ne peut pas, de ce fait, compter sur les banques pour accomplir cette mission difficile. Mais, pour une deuxième phase, les banques sont les candidats les plus habiles à reprendre les SSA surtout les PME-PMI. Quant au modèle anglo-saxon de corporate gouvernance reposant sur le rôle des marchés financiers et sur le rôle de la bourse, il n'est pas aussi adoptable que pour les grandes entreprises qui restent jusqu'à maintenant sous l'empire de l'Etat. En fait, l'essentiel, à nos yeux, n'est pas tant de trouver un modèle de gouvernance d'entreprise adoptable pour notre économie, que de : préparer les entreprises et leurs équipes dirigeantes pour affronter une concurrence internationale hostile et offensive ; les doter des performances et des moyens leur permettant d'être sur le même niveau de leur concurrents ; mettre fin au processus de

[145] *Domenico Mario Nuti, Op.Cit, p 17*

privatisation des entreprises et des banques ; activer le rôle de la bourse et des marchés etc. Quand ces conditions seront réalisées les spécificités d'un modèle de GE algérien apparaissent alors automatiquement.

Néanmoins, les expériences des entreprises privatisées en Russie, en Europe Centrale et Orientale, ont bien schématisé le parcours par lequel passent généralement les différents changements des modes de GE, les moyens de financement et les mécanismes incitatifs. Les gouvernements adoptent habituellement la propriété des insiders comme moyen de privatisation très avantageux combiné avec un financement bancaire et un contrôle assuré par le mécanisme de faillite (les entreprises se trouvant dans une situation d'insolvabilité s'exposent à une menace de mise en faillite, c'est un moyen d'incitation pour être plus performantes et dégager plus de bénéfices). Face aux insuffisances du financement bancaire, les entreprises, en prospectant d'autres sources de financement, se voient obligées d'introduire d'autres actionnaires extérieurs dans la propriété de leurs capitaux. La structure de propriété dominée par les insiders redevient alors une structure éclatée (très dispersée), un rôle très important sera donné aux marchés des capitaux dans le financement des entreprises. De nouveaux mécanismes apparaissent aussi dans le GE (protection des droits des actionnaires extérieurs). Finalement, quand les actionnaires extérieurs parviennent à dominer les entreprises, ils chercheront ensuite à constituer entre-eux des groupes de concentration avec un contrôle mutuel exercé afin de se protéger contre toute expropriation de leur richesse. Le tableau suivant établi en référence à l'expérience russe, nous résume les trois phases de progression d'un modèle de GE à l'autre successivement.



Une variété en matière de gouvernance est à la disposition des entreprises algériennes. Le processus d'orientation de ces dernières vers les SG les plus opportuns se déterminera par une série de facteurs relatifs à la fois aux caractéristiques des entreprises et à ceux de l'environnement organisationnel actuel.

II.3.2. Les principales caractéristiques des modèles américain, japonais, allemand et français

Ces modèles sont- ils transposables pour les ENP ? Dans l'ensemble, la réponse à cette question est bien sûr négative car chaque pays a ses spécificités qui déterminent les vrais traits de son SGE. Mais, les entreprises algériennes peuvent inspirer de ces modèles quelques traits et avantages nécessaires pour construire les leurs. C'est pourquoi nous exposerons les caractéristiques principales de ces SGE.

- Le Système japonais*

Le système japonais de GE est caractérisé par un réseau complexe de participations croisées interentreprises connues sous le nom de «Keiretsu », généralement Organisé autour des banques. Chaque firme du groupe détient une part d'actions dans les autres firmes. Ce modèle de participation croisée existant au Japon était une réponse délibérée des managers japonais à une série de raids hostiles après la deuxième guerre mondiale. Les participations croisées constituent en fait une protection contre les prises de contrôle hostiles ; selon une enquête réalisée en 1994, 96 % des entreprises ont répondu que la défense contre une OPA hostile est le principal motif de l'existence des participations croisées [Wakasugi K et al. 1994]**. Dans ces conditions Yoshimori M, estime que cette pratique va se pérenniser dans le GE japonaises.

- Le Système allemand*

D'après les analystes, la banque est au centre du système allemand de GE. La banque en Allemagne a le pouvoir de contrôler et même de discipliner le management. Le SG allemand repose sur un directoire et un conseil de surveillance au lieu d'un conseil d'administration. Le plus surprenant dans le SG allemand est la domination des parties fixes dans le conseil de surveillance.

- LE SYSTEME AMERICAIN*

L'entreprise américaine est supervisée par un conseil d'administration. La différence avec l'Allemagne et le Japon réside dans le fait qu'aux USA seul le manager détient la force de décision, alors qu'en Allemagne le manager partage cet avantage avec la banque. Les banques

allemandes tel que les banques japonaises utilisent leur pouvoir pour protéger le management par l'élimination du pouvoir du marché de contrôle des firmes. Par contre, les banques américaines prêtent pour des délais courts et obligent les emprunteurs à dépendre d'elles. Ainsi, le SG américain connaît trois problèmes majeures : La prise de risque excessif, le marché du contrôle des firmes et les règles limitant le contrôle. Les spécialistes oublient cependant la différence critique qui existe entre les banques américaines et les banques allemandes et japonaises. Tandis que les intermédiaires financiers américains convertissent en actions les investissements et les dettes à long terme qu'ils effectuent, les banques allemandes et japonaises restent des stakholders fixes et donc restent toujours en conflits avec les actionnaires.

- LE SYSTEME FRANÇAIS*

En France les mécanismes de GE sont multiples commençant par les mécanismes externes de contrôle : la discipline exercée par les marchés des biens et services, les marchés financiers et le marché du contrôle des dirigeants. Les mécanismes internes du contrôle sont représentés par le rôle actif du conseil d'administration, le contrôle direct des actionnaires et la surveillance mutuelle entre les dirigeants.

- LE SYSTEME CHINOIS*

Il est dominé par les entreprises familiales. Se sont des structures à plusieurs étages, ces structures peuvent êtres complétées par la propriété d'une banque (ou deux). Cela, permet à l'entreprise de se financer elle-même grâce aux dépôts ; ou de financer des amis qui, à leur tour, la financeront. Aussi, le système chinois de GE est basé sur l'entité «entreprises-banque- gouvernement»; Selon cette dernière, les entreprises orientent leurs efforts et leurs investissements selon les directives du gouvernement. Les banques financent ces entreprises sans entreprendre d'analyse financière rigoureuse. Le gouvernement apporte une garantie implicite à ces prêts et, pour cette raison, il a une vision optimiste des portefeuilles des banques. Ces arrangements sont appelés à la fois, «modèle de développement à la japonaise» et aussi, «le système Q ». Ce dernier a été montré rentable au Japon et en Corée ; en France, il semble aussi que le système Q est bien apprécié[28].

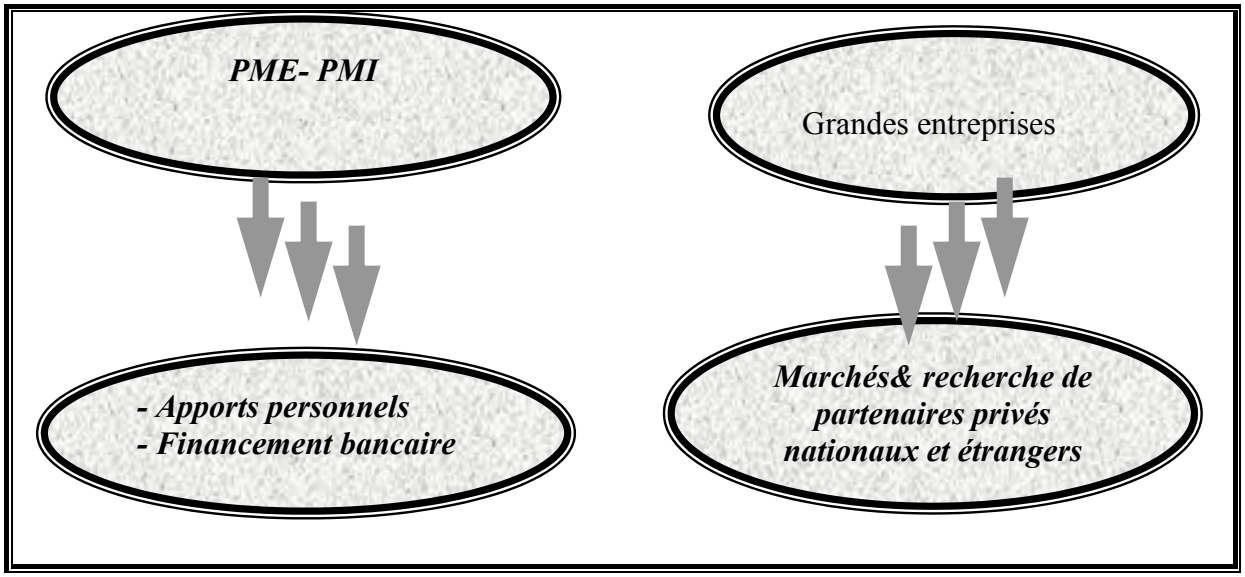
[28] *Cité par Yoshimori M «La gouvernance des entreprises au Japon : les causes de son dysfonctionnement », Revue Finance ; Contrôle ; Stratégie, Vol. 1, n° 4, décembre 1998, p176, 177--*

III. Les critères d'orientation des entreprises privatisées

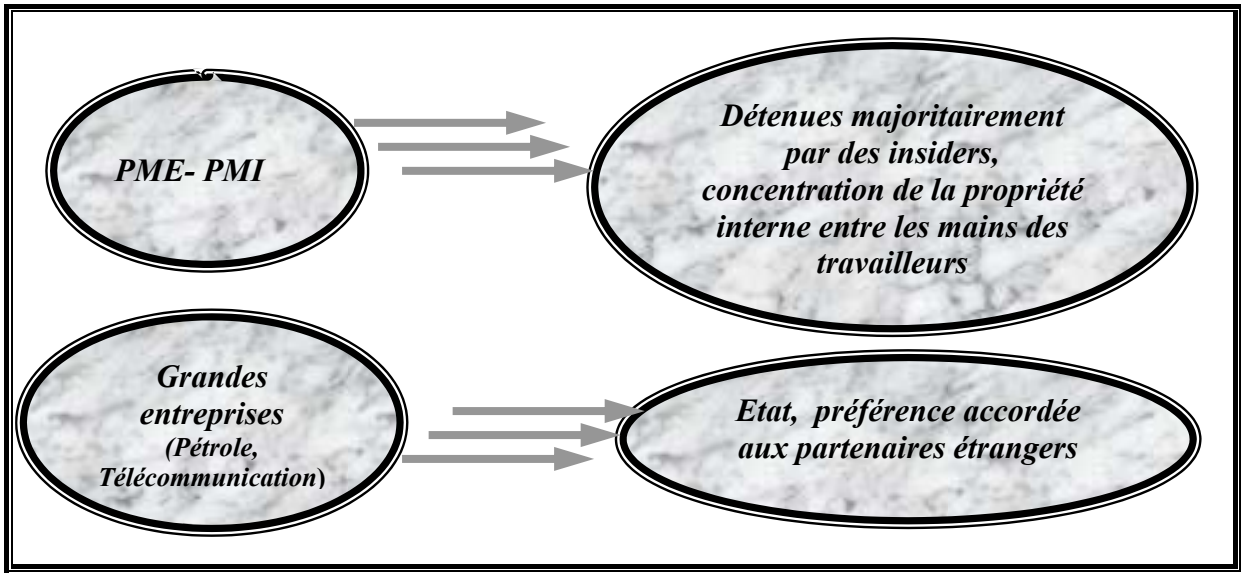
Actuellement, on assiste à une montée des analyses économiques vers l'étude de la convergence des pratiques de GE vers un modèle unique, c'est-à-dire, une sorte d'harmonisation. Mais dans le cadre de notre étude, nous nous limitons aux critères de la convergence des entreprises algériennes après la privatisation avec d'autres SGE reconnus en tant que modèles standard rassemblant des caractéristiques habituelles (universelles). Nous reprenons ici l'idée déjà citée dans la problématique selon laquelle les SG des entreprises nouvellement privatisées en Algérie sont en transformation permanente et nous ne pouvons pas, dans l'état actuel, les qualifier identiques à tel ou tel modèle de GE. La constitution de ces SGE passe donc par un processus progressif de reconfiguration organisationnelle. Par contre, certaines allusions sur leur ressemblance peuvent être soulignées. Ainsi, les conclusions tirées des analyses portées sur les modifications de leur schéma organisationnel par le mécanisme de privatisation nous permettent de prévoir leur future orientation.

Pour corroborer cette idée nous essayons de retenir quelques critères de base agissant sur cette orientation. Par le biais du financement les différents acteurs peuvent exercer un rôle très incitatif au sein des organes de GE nouvellement privatisées. Les marchés aussi auront la faculté d'avoir ce type de mission dans les entreprises qui leur font appel pour se financer ou s'approvisionner de personnel ou de matière première (marché des biens et services, de contrôle des dirigeants etc.). Le recours concentré des entreprises vers tel ou tel division donne à son SGE une orientation spécifique (banques, marchés etc.).

III.1. Critère de financement des entreprises



III.2. Critère de propriété (actionnariat ou structure du capital)



Dans le cas des petites privatisations qui ont touché les petites et moyennes entreprises nous estimons que leur propriété détenue par les travailleurs sera substituée par d'autres actionnaires privés, nationaux et étrangers, individus ou institutions, constituant des blocs d'actionnaires. Le triple conflit actionnaires- dirigeants- salariés, la confusion des statuts, et la confusion constatée dans les relations entre les différentes parties ont bloqué le développement des entreprises. Une grande partie de salariés- actionnaires préfèrent se retirer de l'entreprise et de n'en exercer aucune tâche en restant seulement actionnaires. Le statut actionnaire- salarié n'est pas rentable pour ces derniers dans ce climat conflictuel.

La privatisation des grandes entreprises n'est pas encore entamée d'une façon directe. Quelques opérations d'ouverture du capital à hauteur de 20% seulement ont été faites. Néanmoins, l'Etat préfère céder les grandes entreprises aux investisseurs étrangers en estimant qu'ils sont seuls capables de les soutenir financièrement et stratégiquement. Elles feront l'objet de la prochaine phase de privatisation dans les années qui viennent. Le gouvernement dans son dernier programme (2002) a confirmer son intention d'étaler encore le processus de privatisation jusqu'à 2008.

Le schéma organisationnel en Algérie sera configuré de la façon suivante :

- **La plupart des entreprises à petite et moyenne taille auront tendance vers des SGE proches des systèmes orientés Banques** (ceci s'explique par le fait qu'elles présentent un manque fulgurant de financement, faiblesse en terme de compétitivité,

une forte participation bancaire sera constatée surtout avec les conséquences du dispositif Banque- Entreprise entamé il y a plusieurs années).

- **Les entreprises à grande taille auront une tendance vers des SGE proches des systèmes orientés Marchés** (vu leur potentiel stratégique, capacité et expérience de se contracter avec des partenaires étrangers, pouvoir concurrentiel, nature d'activité (pétrole et télécoms))

Ainsi, des opérations de restructuration doivent être aussi tenir place dans ces entreprises pour pallier les lacunes et les défauts susceptibles d'entraver leur transformation.

IV. Pérennisation et adaptabilité du modèle émergent des SSA

A la lumière de l'étude des différents SGE existants cette quatrième section va essayer, dans une démarche analytique, de montrer les grands traits de gouvernance des ENP. En se basant, particulièrement, sur le cas des entreprises privatisées aux profits de leurs travailleurs appelées SSA qui font la spécificité du cas algérien et dont la quasi- totalité des entreprises algériennes ont été privatisées au profit de leurs travailleurs. Elle se décomposera en deux points essentiels. Le premier portera sur les moyens et les instruments de contrôle interne et externe mis à la disposition des ENP. Le second point analysera la question du nouveau statut des dirigeants au sein des ENP (Enracinement, changement, évaluation et rémunération).

Deux moyens de contrôle (interne et externe) sont mis à la disposition des nouvelles sociétés des salariés- actionnaires. Par contre, ils ne sont pas tous fonctionnels pour l'heure actuelle en raison de l'état encore inachevé du processus de privatisation des entreprises, et de l'immaturité des structures déjà mises en place. Par conséquent, nous espérons les voir fonctionnels au fur et à mesure de l'évolution du processus de réformes économiques. Nous essayerons de tracer leur périmètre en présentant les principaux pôles capable d'encadrer cette nouvelle forme d'entreprise en Algérie. Nous nous appuyons donc sur le rôle du CA, La surveillance mutuelle entre les salariés- actionnaires, des Banques, des Marchés, des mécanismes et des stratégies disciplinant les comportements des dirigeants. Ces derniers, vu leur rôle dans les entreprises de l'Etat avant la privatisation, ils sont accusés d'avoir été les premiers responsables de leur échec. Pour cela, nous les réservons une analyse particulière disséquant les différentes situations conflictuelles dont ils en font partie fondamentale.

IV.1. Les mécanismes internes du contrôle : CA et surveillance mutuelle

Les deux premiers mécanismes internes de contrôle dans les SSA sont supposés représenter par le CA en premier lieu et deuxièmement la surveillance mutuelle entre les salariés-actionnaires et les dirigeants. Le CA contrôle, Selon Fama 1980 et Jensen 1983, les principaux dirigeants. Dans la firme dite managériale l'efficacité du contrôle du CA est censée reposer sur la surveillance mutuelle entre les dirigeants présents dans le CA et sur la présence des administrateurs externes. Charreaux G et Pitol- Belin JP en 1989 considèrent que le rôle disciplinaire du CA est particulièrement ressenti dans les sociétés managériales.

Pour Williamson en 1983 (thèse des coûts de transactions) le CA constitue un mécanisme organisationnel pour garantir la sécurité des transactions entre la firme et les différentes parties prenantes. Le CA comporte des coûts pour son organisation, il a, cependant, un rôle secondaire de protection des intérêts des dirigeants à travers la relation contractuelle entre la firme et les dirigeants par laquelle ils louent leur capacité managériale à la firme. Néanmoins, il est certain que le conseil d'administration ne constitue pas l'organe idéal pour contrôler les dirigeants de l'entreprise [Pigé 1996][146]. Car, il existe d'autres institutions qui peuvent jouer un rôle plus efficace de le sien dans certains domaines. Les CA des SSA diffèrent donc de ceux des entreprises publiques par leur composition et leur rôle. Allant d'un CA où l'Etat est l'actionnaire unique et les dirigeants disposent de tout le pouvoir décisionnel à un CA explosé et ouvert à tous les salariés- actionnaires, le PDG, les dirigeants, les administrateurs internes et externes, etc. La composition du CA varie d'une entreprise à l'autre et l'assemblée ordinaire générale se réunie selon les besoins du CA etc. La privatisation a permis la reconfiguration des CA pour les rendre plus actif, pour le moment ils ne le sont pas. Ils accumulent les défauts et ils sont loin des pratiques suivies par les grandes entreprises concurrentielles.

Ainsi, la surveillance mutuelle entre les salariés- actionnaires et les dirigeants est supposée bénéfique pour l'entreprise dans le cas où ces derniers se connaissent déjà et appartiennent tous au même réseau relationnel. Les salariés actionnaires interviennent dans le processus décisionnel allant même dans l'espace discrétionnaire des dirigeants par inquiétude et parfois par ignorance (manque de qualification). Ces derniers se sentent énormément gênés par ces pratiques provocantes. Des conflits perpétuels qui finissent souvent par la destitution des dirigeants. Les dirigeants expliquent cette ingérence dans leurs affaires par un manque de confiance de la part des salariés- actionnaires, alors que la confiance est une condition très

[146] *Pigé B, "Existe -t- il un marché de travail des dirigeants ?", Revue Française de Gestion, nov \ déc 1996, n°111, P 239*

nécessaire pour l'amélioration de la performance des entreprises. On peut la représenter par les relations d'agence entre actionnaires- dirigeants- salariés. Elle se présente généralement sous forme d'un contrat de travail[147]. Ceci est expliqué par la mise en place d'un système d'obligations interdépendantes et réciproques entre le groupe des contractants. Il est devenu nécessaire de restaurer cette confiance dans les systèmes et la pratique du gouvernement dont l'importance est ainsi légitime[148]. Dans les rapports entre salariés- actionnaires- dirigeants des ENP il est prétendu qu'une telle confiance est implicite. Le problème réside encore dans la mesurabilité de la confiance. Certains auteurs constatent qu'elle peut être mesurable sur le long terme. Pour d'autres, une vision longue termiste est non préférable car elle augmente les coûts et facilite l'enracinement des dirigeants.

Les CA des SSA sont ouverts aussi aux administrateurs internes qui peuvent, par leur présence, favoriser la surveillance mutuelle entre les dirigeants [Fama 1980 et Fama et Jensen 1983]. Mais, le pouvoir incontrôlable des dirigeants et leur pression exercée sur les administrateurs internes ne sont pas négligeables et peuvent contraindre le contrôle de ces derniers du fait de leur subordination [Charreaux 1994]. Les salariés- actionnaires génèrent pour les ENP des bénéfices très considérables. Premièrement, en matière d'information, la présence des salariés au sein du CA a pour intérêt essentiel le partage d'une information pertinente et importante [Aoki 1985]. Elle peut atténuer le scepticisme des travailleurs en promouvant l'échange d'informations crédibles. Elle peut également faciliter un contrôle efficace des dirigeants et renforcer l'alignement des intérêts de ces derniers sur ceux des actionnaires externes [Desbrières 1997]. Elle permet au même titre de réduire l'asymétrie informationnelle subit par les actionnaires conduisant les dirigeants à renoncer à certains comportements opportunistes [Smith 1991][149]. De plus, d'après Desbrières, les employés administrateurs concourent à limiter la propension qu'ont les dirigeants à s'auto désigner comme étant la principale source de productivité et d'innovation dans l'organisation, et à justifier, ainsi, l'accroissement de leur rémunération. Les conflits provenant des divergences d'horizon entre actionnaires et dirigeants ; La dissimilation ou la manipulation d'information spécifique par les dirigeants concernant aussi bien leur niveau de compétence et d'effort que celles afférentes aux décisions managériales. Et donner ainsi plus de poids aux intérêts des

---

[147] *Borreau J, "public- privé: le rôle de la confiance dans la relation d'emploi" Revue Française de Gestion, n° 115, sept \ oct 1997, P 121*
[148] *Tobelon A, "Réinventer le rôle de l'Etat", Cahier de Recherche, Nice 1998. P2*
[149] *Desbrières P, cité par Charreaux G,"Le gouvernement des entreprises", Economica, Paris P 402.*

employés dans la définition générale de la firme [Aoki 1984][150]. En effet, cette participation peut engendrer de nouveaux arrangements (règlements) pour le SGE. Or, ils peuvent influencer la composition et le fonctionnement des CA ainsi que le processus de sélection des administrateurs et de recrutement des dirigeants. Les administrateurs internes ont un rôle équivalent à celui des auditeurs internes de l'entreprise qui ne sont pas entièrement indépendants. Leur indépendance doit être liée avec le fonctionnement du marché des auditeurs [Apostolou et al 1993, Harrell et al 1989]. Le marché des administrateurs internes ne semble pas suffisamment efficient d'où la nécessité de faire appel aux deux types d'administrateurs qui ont des rôles complémentaires. La composition du CA influence donc le type du contrôle exercé. On peut identifier deux catégories :

- Un contrôle stratégique (évaluation ex- ante des décisions fondée sur des critères subjectifs) et ;
- Un contrôle financier (évaluation ex- poste fondée sur des critères financiers objectifs)

En fait, l'avantage des administrateurs internes réside dans l'information subjective qu'ils possèdent sur la performance des dirigeants (par leur participation dans le processus décisionnel), alors que les externes ne possèdent qu'une information financière. Ils auront l'occasion de combiner leurs efforts dans le même but celui de l'intérêt de tous et borner l'étendue des dirigeants et discipliner leurs différents comportements.

A ce point d'analyse, Baysinger et Hokisson avancent trois propositions :

Toute chose égale par ailleurs, lorsque le choix des méthodes d'évaluation des dirigeants appartient aux administrateurs externes les dirigeants sont évalués et rémunérés sur la base de critères financiers objectifs. A l'inverse, lorsque le choix des méthodes d'évaluation des dirigeants appartient au administrateurs internes les dirigeants sont évalués et rémunérés sur la base des critères subjectifs sur la qualité du processus conduisant aux résultats financiers. Si les administrateurs externes dominent le CA et dans la mesure où ils exercent un contrôle basé sur les résultats financiers, ils vont pousser les dirigeants à devenir plus performants en évitant les stratégies risquées préférées par les actionnaires. En fait, un contrôle par les administrateurs internes favorisera aussi les stratégies axées sur la recherche et développement.

[150] *Desbrières, Op, Cit, P 404*

Nous montrerons quelques aspects influençant la performance de l'entreprise en fonction de ces changements liés en premier lieu à la nature des nouveaux actionnaires et les intentions qu'ils seront amenés à suivre. Les petits actionnaires n'ont pas donc d'intérêt à exercer un contrôle individuel à cause du risque de comportement de passager clandestin « free- rider » des autres actionnaires [Berle et Means, 1932]. Face à ce problème Shleifer et Vishney, 1986 considèrent que la présence d'actionnaires « significatifs » peut supprimer ce problème. Morck, Shleifer et Vishney 1988, MC Connell et Servas 1990 et Wruck 1989 ont vérifié ce rapport entre la structure de l'actionnariat (concentration de propriété) et la performance des entreprises aux USA et ils ont constaté qu'une faible concentration de l'actionnariat génère une meilleure performance. Mais à partir d'un certain niveau de concentration la performance commence à se diminuer. Shleifer et Vishney expliquent ces résultats par la divergence d'intérêts entre les actionnaires « significatifs » et les petits actionnaires ainsi que les autres parties prenantes. Ceci prend la forme d'une redistribution de la richesse en faveur des actionnaires « significatifs ». Franks et Mayers 1995 ont conclu que l'actionnariat concentré s'intéresse à retirer des bénéfices privés plutôt que l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. Finalement, on peut avancer qu'il existe un intérêt pour la propriété d'avoir un certain niveau de concentration sans oublier que si cette dernière est importante aussi les actionnaires en tirent des bénéfices privés.

IV.1.1. LE CONTROLE DU CA ENTRE LES ADMINISTRATEURS INTERNES ET EXTERNES

Pour une meilleure efficacité et indépendance du CA il est bien apprécié d'introduire des représentants indépendants[151]. C'est la tâche, en principe, des institutions qui exercent la pression sur l'entreprise pour rénover son CA par l'intégration davantage de représentants externes indépendants, et même d'exiger des candidats spécifiques. Le CA est censé joué le rôle le plus important dans le contrôle du management de l'entreprise. La plupart des études montrent que la composition du CA influence beaucoup sa performance et son fonctionnement. D'après Weisbach, la désignation d'un PDG externe participera positivement dans le contrôle du management qu'un PDG choisi parmi les membres internes de l'entreprise[152]. Cette désignation permet de mettre en valeur la viabilité du CA en tant que mécanisme efficace de contrôle. *Si une présence externe va améliorer le fonctionnement du*

---

[151] *Chenchuramaiah T, Bathala, Kenneth P, Moon et Ramesh P, « Managerial ownership, debt policy and the impact of institutional holdings : an agency perspective », the Financial Management, Vol 23, n°3, Autumn 1994, P 40*

[152] *Weisbach P 431*

CA, quelles sont ses limites ? En d'autres termes, si cette présence fonctionne pour le compte des actionnaires pourquoi n'existe-t-il un CA qui ne contient que des parties externes de l'entreprise ?

IV.2. Les mécanismes externes du contrôle

Les mécanismes jouant plus de rôle dans le contrôle externe des ENP seront représentés par : *les auditeurs et les commissaires aux comptes, le cadre légal et institutionnel, les banques, et l'ensemble des marchés : financiers, le marché du travail et le marché des biens et des services.*

IV.2.1. Le rôle des marchés

Jensen, M a pu identifier quatre forces qui opèrent pour résoudre les problèmes causés par la divergence entre les décisions des dirigeants et celles qui sont optimales . Dans sa théorie il intègre le marché des capitaux, le système de régulation politique et légal, le marché des produits et des facteurs de production. Les marchés exercent un rôle très faible sur le contrôle des entreprises nouvellement privatisées en Algérie. Ces dernières, sous l'empire de l'Etat, ne prenaient pas la peine quant à leur financement et leur approvisionnement en matière première ou en personnel, etc. l'Etat et ses institutions leur assuraient tout ce qu'elles en avaient besoin. Et malgré ceci, leur échec semblait troublant. Après la privatisation, leur responsabilité est censée active. Elles se chargent, dorénavant, de chercher, toutes seules, leur financement, les matières premières et le personnel. Face à ces contraintes, les différents marchés (des biens et services, du travail et du financement) exerceront un effet très déterminant dans leur GE. **Le marché financier** représenté par la bourse des valeurs d'Alger et des banques, exige à toute entreprise demandant des crédits d'accepter sa cotation à la bourse, qu'elle justifie des niveaux acceptables de performance, des hypothèques et des garanties de solvabilité. Actuellement, leurs taux d'intérêt sont très élevés. Les SSA doivent travailler pour rendre leur capitaux très rentables et honorer leurs engagements dans un contexte concurrentiel où la tolérance égale zéro. **Le marché du travail,** à son tour, fait partie des mécanismes déjà fonctionnels dans l'environnement actuel des entreprises privatisées en Algérie. Le recrutement des dirigeants et des employés passe par ce dernier. Dans une logique proprement économique les entreprises cherchent à acquérir les meilleurs dirigeants au moindre coûts. Les qualités exigées par les entreprises sont parfois désespérantes (diplômes + 3 à 5 ans d'expérience minimum), tuant l'espoir devant une grande catégorie de

demandeurs d'emplois souvent des jeunes universitaires diplômés et qui n'ont pas assez d'expérience. Le marché du travail des dirigeants intervient en tant que mécanisme disciplinaire qui porte en particulier sur le processus de sélection, recrutement, rémunération et évaluation des dirigeants. Par ailleurs, les PDG des SSA peuvent être élus parmi les anciens groupes des travailleurs (des dirigeant, des salariés, …etc.). Le conseil d'administration détient presque toute l'information concernant les PDG sélectionnés. Dans le cas inverse, c'est-à-dire, le recrutement des dirigeants par voie externe, il ne serait pas inutile de laisser les mécanismes du marché du travail jouer leur rôle. *La question se pose ici sur la qualité de ce marché en Algérie, remplit- il parfaitement sa tâche concernant la satisfaction des besoins des entreprises ou non ?*

En fait, la politique de privatisation favorise de manière direct ou indirect le développement du marché de travail des dirigeants par le biais des grandes banques, des compagnies d'assurance et des grandes groupes industriels[153]. La plupart des intervenants font valoir qu'il n'est pas bon de s'appuyer sur les marchés des capitaux pour obtenir des pratiques satisfaisantes de gouvernement d'entreprise car ces marchés sont extrêmement instables. Il y aurait ainsi un problème d'horizon temporel qui se traduit par un faible taux d'investissement matériel et immatériel et une optique trop axée sur les projets rentables à court terme. Bien évidement, les marché des capitaux en Algérie sont faibles par rapport à ceux existants dans les pays développés. Ils se caractérisent par un manque d'information (une asymétrie informationnelle), les informations disponibles ne sont pas toutes reflétées et sont incomplètes dans la plupart des cas. (comme le montrent les carences des données comptables), leur qualité est souvent médiocre et leur transmission peut s'opérer de façon inefficace. *Dans la nouvelle surface des entreprises privatisées, les marchés font partie actrice du système de contrôle. Ils acquièrent plus de pouvoir en exerçant une pression sur les entreprises et surtout sur leurs dirigeants. Ils se reconstituent , doucement mais sûrement !*

Désormais, les dirigeants des SSA sont soumis au contrôle du marché du contrôle des dirigeants et du marché du travail. Leur mission est d'épargner l'entreprise de tout risque de faillite et lui réserver une bonne image sur le marché. Ce fait leur génèrent deux avantages. Premièrement, si l'entreprise est productive et dégage suffisamment des bénéfices, les dirigeants en tirent profits sous forme d'avantages pécuniaire et non pécuniaire (salaires, stock option etc.) ; Deuxièmement, leur valeur sur le marché du travail augmente progressivement.

[153] *Pigé B, Op, Cit. P 249*

Dans le cas inverse, ils perdront leur salaire, leur travail, et leur réputation sur le marché. C'est une nouvelle incitation aux dirigeants assurée par le marché.

IV.2.2. Le rôle des banques

Nous avons déjà évoqué dans le premier chapitre de la première partie les déterminants des relations Banques- ENP dans le cadre du GE. Or, la théorie économique de la firme a suffisamment analysé le conflit d'intérêt existant entre les actionnaires et les autres parties prenantes tel que les banques. Les premiers s'enrichissent à travers une prise de risque et les seconds influencent les décisions prises en préférant des stratégies sûres même si elles sont moins rémunératrices. La théorie économique stipule que dans un marché de capitaux qui fonctionne librement, un équilibre émerge pour résoudre les problèmes d'incompatibilité des intérêts entre les actionnaires et les autres stakholders fixes. Les banques seront alors compensées par un taux d'intérêt plus élevé. Et à travers les négociations les parties peuvent améliorer l'équilibre du marché quand les actionnaires promettent, par exemple, aux prêteurs de ne pas s'engager dans des projets risqués contre un taux d'intérêt faible. L'une des préoccupations de la théorie financière de la firme a été la résolution de ces conflits entre actionnaires d'une part, et les autres parties prenantes d'autre part. A ce stade, elle fournit plusieurs mécanismes et instruments. Néanmoins, les banques ne peuvent pas être l'institution idéale pour contrôler la firme pour le compte des actionnaires[154]. En plus, les problèmes légaux et structuraux provoquent l'augmentation des coûts de transactions, gênant ainsi le fonctionnement du marché des capitaux et rendant plus difficile aux participants la résolution des conflits entre les actionnaires et les stakholders fixes. Diamond en 1984, considère les banques comme une solution aux problèmes d'asymétrie informationnelle et de passagers clandestins inhérents à une hétérogénéité de prêteurs. Elles profitent des relations à long terme avec les entreprises car cela leur permet une meilleure compréhension et une bonne appréciation de cette dernière.

IV.3. Le statut des dirigeants au sein des ENP

IV.3.1. L'Enracinement

Les dirigeants des entreprises restent, malgré tout, les vrais maîtres du jeu et la clé de réussite des entreprises nouvellement privatisées en Algérie. Il est difficile de modifier leurs comportements en les incitant à réagir en premier lieu dans l'intérêt des salariés- actionnaires. Néanmoins, la privatisation ne leur a pas laissé l'occasion d'exercer les mêmes rôles ni de

[154] *Macey J, Miller G, « Universal banks are not the answer to american corporate governance problem : a look at Germany, Japan and the US…*

s'approprier des mêmes avantages et privilèges développés sous l'ancien système des entreprises publiques. La théorie des organisations considère que les dirigeants des entreprises managériales doivent de plus en plus être incités à favoriser leurs croissance afin d'accroître ainsi leur pouvoir et le niveau de leur rémunération y compris les free cash flow. *Ces derniers qui se définissent selon Jensen 1986 comme tous les fonds dont l'entreprise dispose et qui sont en excèdent de ceux qui peuvent être investis dans des projets à valeur actuelle nette positive.* Face aux stratégies correctionnelles les dirigeants s'enracinent. La stratégie d'enracinement est donc contraire à la stratégie de convergence des intérêts des actionnaires, elles consiste au maintien de la direction afin de maximiser les rentes profitées.

Alchian et Demsetz en 1983 proposent qu'il faut faire des compromis entre les coûts d'agence résultant du non alignement des intérêts des actionnaires et des dirigeants d'une part, et les coûts d'enracinement managérial d'autre part. Weisbach (P 435) considère que l'enracinement se produit quand les dirigeants détiennent un certain niveau du pouvoir et dont ils sont capables de l'utiliser pour satisfaire leurs propres intérêts au détriment des intérêts des actionnaires *« Nous définissons l'enracinement comme la mesure selon laquelle les dirigeants essayent de contourner le pouvoir disciplinaire des mécanismes de contrôle et du GE incluant le contrôle exercé par le CA, l'échec de révocation ou de remplacement, prise de pouvoir, marché financier (la bourse) et la rémunération basée aux incitations à la performance».*[155]
Un dirigeant enraciné dans une SSA détient un espace discrétionnaire très important. Or, il a intérêt à augmenter son espace et maximiser son pouvoir afin de diminuer le risque dans l'entreprise et protéger son capital humain (non diversifiable). Le dirigeant cherche à neutraliser le rôle du CA à travers une profonde implication avec les autres dirigeants. L'avantage informationnel que détiennent les dirigeants au sein des ENP engendre plusieurs problèmes tel que le problème du risque moral,[156] dont les conséquences de ce dernier sont supportées par les actionnaires. Par exemple, si les dirigeants décrochent des revenus spécifiques pour certaines activités particulières ils essayeront d'y investir davantage même si cet investissement met en risque la valeur de l'entreprise. Ce qui est tout à fait intolérable de la part des actionnaires. Le risque moral est souvent rattaché à un problème du free cash flow[157] c'est-à-dire, pour augmenter la valeur de la firme et réduire cet investissement, il est

---

[155] *Berger PG, Ofek E et Yermack DL « Managerial entrenchement and capital structure decisions », The Journal of Finance, n° 4, Sept 1997, P 1411*
[156] *Giamarino R, Heinkel R et Hollifield B, « Defensive mechanisms and managerial discretion », The Journal of Finance, n°4, sept 1997, P 1467*
[157] *ceci reflète la théorie célèbre de Jensen (1984)*

impératif de supprimer cette discrétion. D'autre part, le contrôle de l'espace discrétionnaire des dirigeants peut conduire à des coûts et des perturbations sur les investissements des ENP, c'est-à-dire, la diminution du niveau d'investissement réalisé parce que l'élimination de la discrétion managériale diminue l'investissement, [158] et par voie de conséquence, elle permet la privation des actionnaires de récolter les bénéfices générés par l'utilisation de certaines informations internes de management. Encore, Giamarino R, Heinkel R et Hollifield B, distinguent entre les mécanismes défensifs **ex- ante** et les mécanismes défensifs **ex- poste** et considèrent que les mesures défensives visant à réduire l'espace discrétionnaire des dirigeants ont une forme de mécanismes ex- poste qui peuvent utiliser l'information fournie par le management. En effet, ils pensent que l'efficience va augmenter du fait que les mécanismes ex- ante commencent à s'argumenter avec les mécanismes ex- poste. Tandis que Jensen en 1984 constate que ceux qui proposent de protéger les actionnaires à travers le payement de tout chantage financier cachent derrière leur langage émotionnel des intentions fourvoyées. Par ailleurs, Stulz en 1988, affirme que le rôle du contrôle des opérations de vote par le management constitue un mécanisme défensif. Des résultats similaires sont obtenus également par Sarig et Talmor 1995, Berkovitch et Khanna 1990, Israel 1991 et 1992, et Harris et Raviv 1988[159]. Ces études dissèquent le rôle des mesures défensives dans l'augmentation de la richesse des actionnaires. Un autre courant de recherche considère les mécanismes défensives comme une part de la solution des problèmes contractuels.

En plus, plusieurs études ont constaté que les mécanismes défensives doivent être une part de l'efficience de la politique de rémunération des dirigeants. Si la théorie de l'agence suggère q'une partie du pouvoir est déléguée à l'agent par le principal pour qu'il agisse positivement dans l'intérêt de ce dernier, l'enracinement traduit la volonté de l'agent de s'affranchir au moins partiellement du contrôle du principal (l'actionnaire) afin de pouvoir s'octroyer des avantages personnels plus importants[160]. *Mais peut-on mesurer le volume d'enracinement des dirigeant des SSA ?* En ce qui concerne la mesurabilité du dégrée d'enracinement des dirigeants dans les ENP, la littérature économique n'a pas mis l'accent sur l'existence de méthodes et\ou modèles ad hoc. Il y a peu de contributions qui visent à modéliser et mesurer l'enracinement des dirigeants. En effet, dans un article original en 1998 Pigé Benoît, propose

---

[158] *Giamarino R, Heinkel R et Hollifield B, « Defensive mechanisms and managerial discretion », The Journal of Finance, n°4, sept 1997, P 1467*

[159] *Cité par Giamarino R, Heinkel R et Hollifield B, P1468- 1469*

[160] *Pigé B, « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Revue Française de Gestion, V° 1, N° 3, sept 1998, P 132*

une fonction théorique d'enracinement destinée à estimer le niveau d'enracinement annuel de chaque dirigeant en fonction des caractéristiques de chacun et entre eux. L'auteur se base sur la notion des réseaux relationnels en émettant l'hypothèse selon laquelle le niveau d'enracinement se trouve indirectement reflété dans la décision du CA, c'est-à-dire, de garder ou de remplacer le dirigeants. C'est un comportement destructif de la valeur de l'entreprise au détriment des actionnaires.

L'enracinement des dirigeants a été donc définit comme étant la capacité des managers de contourner le pouvoir disciplinaire du SG. Partant de la contribution de Pigé Benoît, 1998, on peut définir le processus d'enracinement des dirigeants comme le processus qui permet au dirigeant de s'affranchir de la tutelle de son CA, voire de ses actionnaires. A ce stade, il englobe tous les comportements et les stratégies mises en place par le dirigeant pour se rendre indispensable. En fait, Pigé conçoit le processus d'enracinement comme étant l'état de constitution de réseaux relationnels (formels ou informels) par lesquels le dirigeant arrive à s'affranchir au moins partiellement de la tutelle de son CA et de ses actionnaires. Il existe donc une relation entre le niveau d'enracinement et les réseaux relationnels. Plus seront développés les réseaux relationnels, plus le dirigeant sera débarrassé du contrôle de ses administrateurs. Ainsi, la présence d'administrateurs externes dans les organes de contrôle et de décision de l'entreprise est supposée capable de diminuer le niveau d'enracinement des dirigeants[161]. La faiblesse des mécanismes de contrôle et la nouveauté de l'expérience des entreprises dans le cadre de l'économie de marché accordent à ce comportement l'opportunité de se diffuser et de devenir une vraie menace.

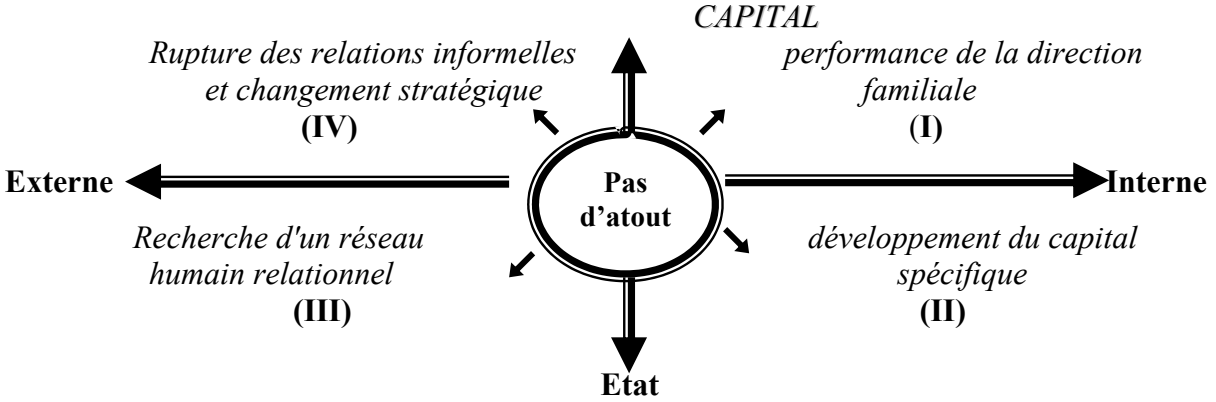
IV.3.2. Le processus de changement des dirigeants « Recrutement, Révocation et Remplacement »

Les CA sont les premiers organes qui se prononcent sur la question du sélection (recrutement), d'évaluation et ou de révocation des dirigeants. Pigé en 1996 a pu résumé les objectifs du conseil d'administration dans le processus de choix des dirigeants en quatre objectifs qui peuvent fortement orienter son comportement : Premièrement, favoriser un alignement étroit entre la politique de direction et les intérêts des dirigeants. Deuxièmement, avoir un dirigeant possédant un capital spécifique élevé en ayant fait ses preuves au sein de l'entreprise. Ensuite, acquérir un réseau d'influence supplémentaire permettant à l'entreprise

[161] *Faither RL, Higgins et Tollison RD, « Managerial rents and outside recruitment in the coasion firm », The American Economic Review, sept 1984, PP 660-672*

d'ouvrir des marchés. Finalement, pour rétablir la performance de l'entreprise en supprimant les situations acquises et en remettant en question les relations informelles.

Le tableau illustre bien ce qui vient d'être cité[162].
Les objectifs de sélection des dirigeants selon le mode de recrutement et l'atout principal***



** Recrutement externe ou promotion interne*

*** Capital (appartenance à l'actionnariat familial) ou Etat (formation au sein des grandes corps d'Etat), les flèches indiquent les axes privilégiés par exemple : en (I) ce sont les facteurs atout "capital" et " origine interne". Alors qu'en (II) c'est principalement le facteur "origine interne".*

La privatisation d'une entreprise implique une modification de sa direction et un changement de ses dirigeants. Certaines entreprises privatisées ont gardé les mêmes dirigeants soit parce que ces derniers ont le droit d'y rester en tant que dirigeant- actionnaires, ou bien que l'entreprise les recrute à nouveau dans un contrat d'agence en tant qu'agent percevant un salaire contre une mission quelconque. Dans les autres cas, les ENP changent d'activité et font appel au marché du travail pour s'approvisionner du personnel. Quant aux dirigeants, ils s'adressent au marché du travail pour tenter leur chance d'avoir un nouveau contrat de travail. Toutefois, le processus de changement des dirigeants ne s'arrête pas malheureusement à ce point. Les vrais changements viennent après le départ dans l'activité de l'entreprise. Les nouveaux propriétaires des SSA n'affirment aucun intérêt de garder un dirigeant avec des qualités méprisables (enracinement, opportunisme, etc.)[163] . *La question qui mérite d'être poser ici est : dans quelle mesure ce changement va jouer sur la performance des dirigeants et sur les intérêts des nouveaux- actionnaires ?.*

Par ailleurs, le rendement des dirigeants diffère d'une entreprise à l'autre. Les entreprises reprises par leurs dirigeants approuvent une performance très considérable par rapport à d'autres entreprises. Il est important donc de rechercher les moyens permettant de motiver les

[162] *Pigé B, "Existe -t- il un marché de travail des dirigeants ?", Revue Française de Gestion, nov \ déc 1996, n°111, P 242*

[163] *Expression qui nous a été dit par un salariés- actionnaire « un dirigeant avec un ensemble de qualités méprisable n'apporte à l'entreprise que des malheurs, on leur a connu auparavant, ils ne changent pas »*

dirigeants à travailler pour le compte des actionnaires. Or, le changement de l'équipe dirigeante sera avantageux pour les actionnaires si et seulement si le bénéfice espéré par le changement des dirigeants est supérieur au coût lié à la garde d'un dirigeant enraciné[164]. Le changement des dirigeants au sein des ENP doit s'effectuer selon la règle : celui n'ayant pas pu réaliser un niveau de performance acceptable se trouve remplacé par un autre par prise de contrôle. Ce fait a pour conséquence l'amélioration de l'efficacité managériale. Pour beaucoup, il existe un effet remarquable du changement des dirigeants d'une part, sur la stratégie de la firme [Tushman et Romanelli 1992, Wiersema et Bantel 1992, Miller 1993] Et d'autre part, sur les décisions d'investissement ou de production [Weisbach 1995, Beatty et zajac 1987]. D'après Kotter 1982 les successeurs internes disposent de deux avantages sur les successeurs externes :

- Premièrement, la connaissance ; ils ont une meilleure connaissance sur les produits, les marchés concurrents, les clients et les employés spécifiques à l'entreprise. Parrino en 1992, ajoute à cette liste la structure organisationnelle et la technologie utilisées.
- Deuxièmement, les réseaux sociaux ; ils possèdent des réseaux sociaux (incluant leurs supérieurs, subordonnés, ainsi que leurs pairs) par lesquels ils acquièrent cette information spécifique.

En fait, le remplacement interne d'un dirigeant représente une stratégie de continuité [Dalton et Kesner, 1983][165]. Les successeurs externes ont l'avantage d'apporter avec eux une nouvelle connaissance appréciable pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie, ils ont également une meilleure expérience leur permettant de bien comprendre le fonctionnement des entreprises qu'ils vont diriger. L'extension de cette idée constitue l'objet de plusieurs récentes études, d'après Coughlan et Chmidt 1985, Warner, Watts, et Wruck 1988, le CA est le responsable du changement des PDG.[166] En fait, ces études sont centrées sur le processus de succession des PDG au sein du CA. En réalité, les choses ne se passent pas vraiment de cette façon en raison de la présence de plusieurs contraintes : faiblesse du marché du travail, les coûts provoqués par le processus de changement et de réinstallation d'une nouvelle équipe dirigeante, l'immaturité des mécanismes de contrôle internes et externes, etc. Les salariés-actionnaires sont au courant de l'ampleur de ces comportements négatifs, mais aussi, ils préfèrent assurer

---

[164] *Ferere I D, "Changement des dirigeants et richesse des actionnaires: une tentative de modélisation", Actes des XIVème journées nationales des AIE, Nantes 1998; Marché financier et gouvernement de l'entreprise, tome 2. P 74*

[165] *Cité par Ferere ID, « Changement des dirigeants et richesse des actionnaires : une tentative de modélisation », extrait du: Marchés financiers et gouvernement de l'entreprise, Actes des XIV^{ème}Journées nationales des IAE Nantes, 1998, Tome 2, Presse Académiques de l'Ouest, P 77*

[166] *Cité par Weisbach P 435*

la continuité de leur entreprise avant d'engager ce genre de restructuration. Il s'agit de souligner ici que le taux de rotation des dirigeants des SSA examinées a été jugé très faible.

IV.3.3. Evaluation des dirigeants

Avant de décider de garder ou de destituer un dirigeant le CA se charge de porter une évaluation très rationnelle qui se base sur plusieurs critères. D'après Walsh et Steward 1990,[167] il y a deux modes de sélection et d'évaluation des dirigeants : *Premièrement, le niveau des efforts des dirigeants et deuxièmement, le niveau de leur capacité*[168]. Pigé B, considère que la relation entre la performance de la firme et le niveau des efforts et de la capacité des dirigeants est assez incomplète car il existe encore d'autres variables qui peuvent rentrer dans l'explication de la performance de l'entreprise. En outre, il faut accepter qu'une bonne performance ne se limite pas à une meilleure capacité des dirigeants[169]. Ainsi, un problème de distribution des rôles peut se présenter ici car pour Mintzberg 1993 une organisation ne fonctionne que si on arrive à donner à chaque acteur ce qu'il attend. Ceci, explique bien le premier point (les efforts) quand une désorientation se présente entre les efforts des dirigeants et leur emplacement. L'évaluation des dirigeants des SSA se bloquent aussi par un problème de déséquilibre informationnel. Baysinger et Hoskisson 1990, ont considéré qu'afin de réduire l'asymétrie informationnelle, la responsabilité de fournir les informations doit être la mission des parties internes de la firme. Ainsi, le processus d'évaluation des dirigeants au sein des SSA n'apparaît qu'implicitement quand on cherche, par exemple, à nommer un dirigeant pour une mission quelconque, un recrutement, une révocation etc. Plusieurs éléments peuvent être pris en considération dans ce processus (expérience, qualification, diplômes, age, son pouvoir d'influence etc.). Le CA se charge de cette évaluation. En général, il doit prendre en compte quelques éléments pour assurer une meilleure évaluation des dirigeants :

- La capacité entrepreneuriale
- La capacité intellectuelle
- La capacité interpersonnelle
- La qualité du comportements éthique des dirigeants **"émotional maturity"**

---

[167] *Walsh J P, et Seward J K « on the effeviency of internal and external corporate control mecanisme », Academy of management review, vol 15, n 3,PP 424- 425,1990*

[169] *Pigé recommande qu'il est souhaitable de remplacer le mot "capacité " par "motivation", qui est le plus proche. Egalement, il faut tenir compte, du problème de la mesurabilité de ce concept.*

♦ Le niveau de la connaissance industrielle et la production de la firme[170].

A cet égard, le CA est amené à voir dans quelle mesure l'organisation du système de planification des dirigeants est- elle capable d'identifier quelques niveaux de la capacité managériale [Friedman 1986; Vancil 1987][171]. Les différents cas qui peuvent être réalisés par le conseil d'administration dans l'évaluation des dirigeants sont résumés dans ce tableau :

Tableau : Conclusion du CA sur l'évaluation des dirigeants

Fort	*Quelqu'un mauvais en bon endroit* ***Misplaced (1)***	*Quelque un bon en mauvais endroit Mal installé* ***Misguided (2)***
Efforts	***Incompétent (3)***	*Comportement de tire- au-flanc* ***Shirkling (4)***

Les actionnaires des SSA annoncent que la mesure du niveau des efforts déployés par leurs dirigeants est aussi très coûteuse et très difficile. Or, les quatre situations représentées dans le tableau de Walsh, existent dans les ENP. Des dirigeants qui n'ont pas les qualités nécessaires pour être à la tête d'un poste de direction mais ils le seront par tel ou tel moyen, ils arrivent même au poste de PDG (Misplaced) un ancien travailleur de la société privatisée fait partie de la direction et participe au processus de décision par ce qu'il détient d'un grand nombre d'actions en raison de son STC et COD[172], son pouvoir, ses relations……etc. D'autres qui ont été formés pour des fonctions managériales se trouvent marginalisés et placés dans des postes qui n'ont aucun rapport avec leur savoir faire (Misguised), un technicien supérieur occupe le poste d'un concierge de la société ou un factotum etc., les incompétents et les passagers clandestins font partie aussi de ce processus. La faible capacité des dirigeants et leurs efforts insuffisamment fournis sont interprétés par l'effet de cette répartition inéquitable.

[170] *Walsh J P, et Seward J K Op, Cit. P424*
[171] *Cité par Walsh P 425*
[172] *COD : Contribution à l'ouverture du droit, STC : Solde de tout compte*

IV.3.4. Rémunération des dirigeants

Après la privatisation le système de rémunération des dirigeants a changé remarquablement. On constate une augmentation très significative des salaires de l'ensemble du personnel (simples employés, dirigeants, PDG etc.). Mais, malheureusement, elle n'élimine pas les failles de leur système de rémunération qualifié jusqu'à maintenant de traditionnel dont il demeure gouverné par des méthodes classiques « statiques » incapables d'inciter les dirigeants d'être plus efficaces. Il n'arrive pas encore à tisser les liens admis entre la rémunération des dirigeants et cadres supérieurs et le niveau de performance réalisée au sein de l'entreprise. Il est évident, que ce problème, parmi d'autres, dévoile une réalité certaine : Un déséquilibre et une inadéquation des arrangements contractuels dans leurs SGE. Ainsi, l'absence ou la faible participation des comités au sein des CA entrave son fonctionnement, le rôle de ces derniers est d'assurer que le PDG, les directeurs généraux et les cadres supérieurs sont bien rémunérés de leur contribution dans la performance de l'entreprise [Stuart, Ogden, 1997]. Les deux comités britanniques Cadury dans ses rapports annuels 1992 « code of best practice » et le comité Greenbury recommandent que l'ensemble des entreprises doivent inclure dans leur CA des comités (de rémunération, d'audit). Le comité de rémunération protège la rémunération des dirigeants et du PDG, elle veille en même temps que ces deux derniers ne s'approprient pas de la richesse de l'entreprise au détriment de celle du reste des stakholders.

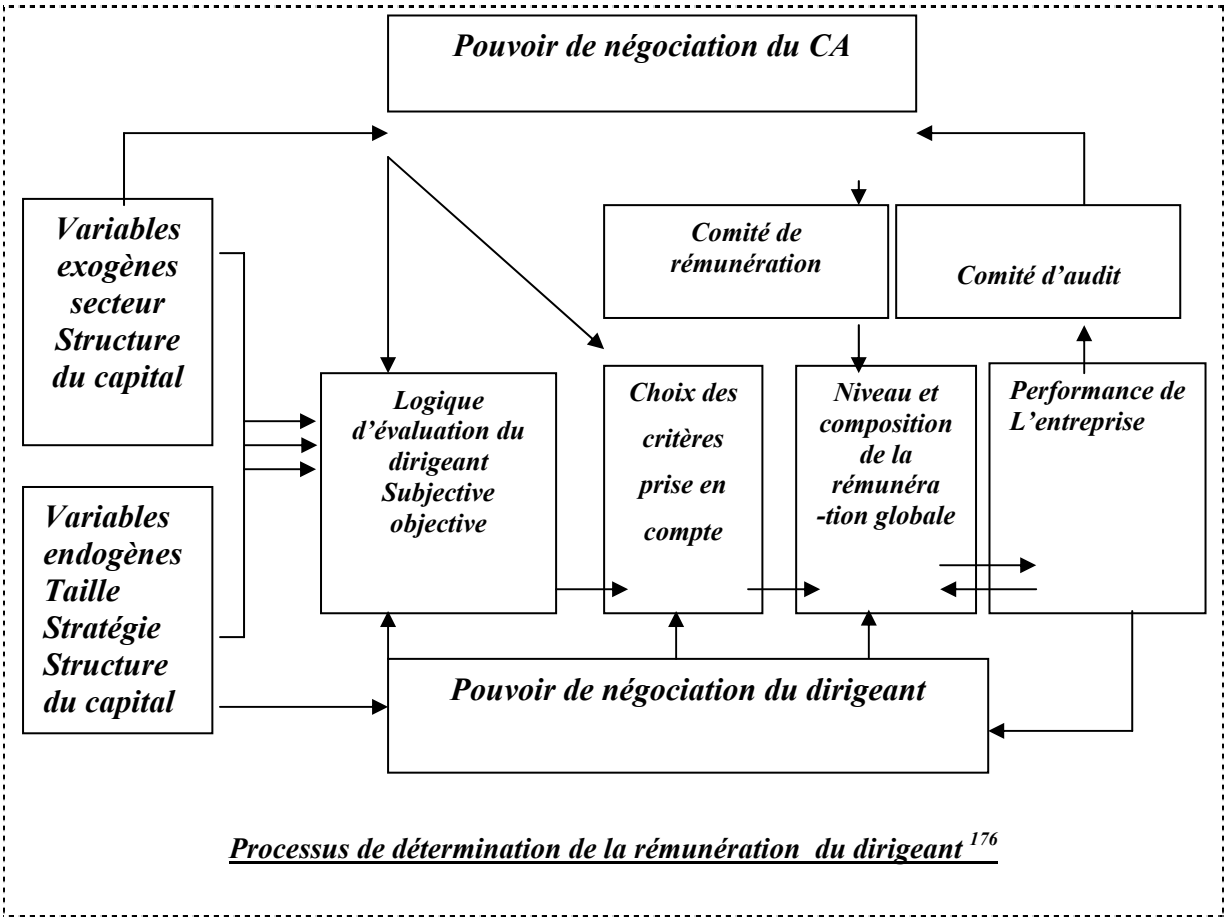
La politique de rémunération joue au sein des ENP un rôle primordial de discipline des dirigeants et d'empêchement contre tout fait d'enracinement. Elle constitue également un mécanisme efficace de gouvernement permettant aux actionnaires de bien contrôler leur équipe dirigeante. Guire MC; Chui et Elbing, 1992, ainsi que Lambert, Larker et Weigelt, 1991, confirment que le niveau et l'évolution de la rémunération en espèces des dirigeants sont positivement corrélés avec le chiffre d'affaire de la firme qu'ils gèrent. Lewellen et Huntsman,1970, montrent également que le niveau des profits nets influence significativement la rémunération des dirigeants[173]. Brumo Sire et Michel Tremblay, 1996, considèrent que la politique de rémunération est un support disciplinaire des dirigeants capable de pousser ces derniers à réagir pour le profit des actionnaires[174]. Ils expliquent aussi comment la politique de rémunération peut constituer un moyen de gouvernance d'entreprises. Néanmoins, il faut bien constater que le conseil d'administration n'est pas, le

---

[173] *Desbrières P, cité par Charreaux G,"Le gouvernement des entreprises", Economica, Paris 1997, PP272-273*

[174] *Brumo Sire et Michel Tremblay "Perspectives sur la rémunération des dirigeants en France", Revue Française de Gestion, nov \ déc 1996, n°111, P 230*

plus souvent, le représentant fidèle des actionnaires qui l'ont élu [Backer, Jensen et Murphy 1988][175]. Entre le CA et les dirigeants le processus de négociation détermine la rémunération des dirigeants. La partie qui arrivera à convaincre l'autre imposera donc ses critères de la rémunération.



Processus de détermination de la rémunération du dirigeant [176]

[175] *Brumo Sire et Michel Tremblay Op, Cit. P 234*

D'une manière normative, ce schéma montre la complexité du processus de détermination de la rémunération des dirigeants et le rôle de chacun des intervenants. En effet, la taille de l'entreprise apparaît parmi les variables explicatives du phénomène de la rémunération des dirigeants. Elle est considérée comme le seul déterminant fiable et significatif [voire la revue de Baker, Jensen et Murphy, 1988][177]. Plusieurs théories se sont chargées d'apporter des éclaircissements sur les différents liens positifs potentiels qui peuvent se révéler entre la taille de l'entreprise et la rémunération des dirigeants. On peut citer deux théories capitales : *la théorie du tournoi et celle du capital humain*. La théorie du tournoi développée par Lazear et Rosen 1981,[178] propose que l'incitation des cadres dirigeants à être individuellement plus performants souscrit à l'entreprise d'atteindre un niveau optimal de performance globale. Ce lien, de cause à effet, serait dû à la compétition entre les cadres dirigeants pour devenir à terme président directeur général (PDG) ou président de directoire (PD). Cette concurrence serait entretenue, voir suscitée, en partie par des systèmes de rémunération introduisant des écarts significatifs de rémunération entre les échelons du sommet hiérarchique. La théorie du tournoi prédit qu'il est nécessaire d'accorder une rémunération supérieure aux dirigeants des plus grandes firmes pour s'assurer qu'il y ait des différentiels de rémunération suffisants entre les niveaux hiérarchiques [Gomez- Mejia et al., 1987 ; Simon, 1957][179]. Quant à la théorie du Capital humain d'«Agarwal, 1981 », elle propose, notamment pour les grandes firmes, d'accorder une rémunération plus avantageuse à leurs dirigeants de manière à pouvoir attirer et retenir en postes ceux qui ont les compétences requises [Becker, 1964 ; Rosen, 1982]. La rémunération doit reconnaître, selon cette théorie, l'ampleur des compétences requises et mobilisées par les individus. La perspective du capital humain privilégie donc l'évaluation de la qualité des dirigeants et les rémunérer selon leur classement, c'est-à-dire, en fonction de ce qu'ils apportent à l'entreprise. La rémunération des dirigeants des ENP doit être basée sur un principe cohérent qui consiste à relier de manière judicieuse la rémunération des dirigeants à la performance organisationnelle. Récemment, le débat politique est consacré sur la nouvelle loi de la fonction publique, espérant qu'elle fixe de bonnes règles de rémunération juste et digne de l'ensemble des fonctionnaires.

---

[176] *Sire B et Tremblay M, "Perspectives sur la politique de rémunération des dirigeant en France", Revue Française de Gestion, nov \ déc 1996, n° 111, P 231*
[177] *Michel M, Patrice R, Sylvie S.O et George T «La rémunération des dirigeants d'entreprise : débat, enjeux et bilan », Cahier de recherche, Toulouse, janvier 2000, p 10*
[178] *Michel M, Patrice R, Sylvie S.O et George T, Op. Cit, p 5*
[179] *Cité par Michel M, Patrice R, Sylvie S.O et George T, Op. Cit, p 10*

Ce troisième chapitre a essayé de schématiser la réalité des structures managériales des entreprises algériennes au cours et après leur passage par la privatisation, et de définir leurs orientations plausibles en matière de gouvernance d'entreprise. L'accent a été particulièrement mis sur le rôle des dirigeants dans ce changement qui les a profondément touché. Le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire va tenter une validation à travers quelques études de cas pour mettre en lumière les différentes constatations et propositions avancées dans les chapitres précédents.

CHAPITRE 4.
VALIDATION A TRAVERS TROIS ETUDES DE CAS : ENICAB, ERIADS, STPFA

« L'activité du chercheur nous apprend chaque jour à admettre les limites de notre savoir » ***Crespi, 1992****

I. Cadrage théorique et méthodologique

Nous présentons les résultats d'une étude réalisée pendant l'apparition et l'installation des ENP, et proposons de discuter les éléments théoriques et pratiques nécessaires pour concevoir la natures des changements induits par la privatisation sur le système organisationnel et institutionnel. Permettant ensuite de donner une réorientation bien spécifique aux SG des entreprises privatisées. En mettant donc à l'épreuve leur processus d'existence, ce chapitre veut porter une première évaluation des impacts du processus de privatisation en Algérie qui s'étale encore jusqu'à 2012 avec le plan de redressement échafaudé avec l'aide de l'Union européenne pour assainir et privatiser les banques et les entreprises publiques. Cette étude de terrain porte sur trois cas d'entreprises, il s'agit de souligner, avant d'attaquer ce chapitre, le manque de données fiables sur les entreprises auquel nous avons été confrontés et la réticence des responsables qui manifeste souvent face à des questions portant sur les relations avec la direction, les conflits etc. Ceci nous a constitué une vraie entrave devant l'accomplissement de nos analyses. Pour s'auto- critiquer il faut bien dire alors que quelques passages importants ont été peu développés. Ce fait est à l'origine d'un manque fulgurant de données causé par ce qui vient d'être cité et parfois aussi pour des raisons méthodologiques du fait de l'incohérence entre les composantes de la théorie du GE que nous avons voulu examiner et les conditions d'un contexte transitoire où s'effectuent les opérations de transfert des entreprises publiques. Nous étions parfois conduits à engager des tentatives de conjectures afin de combler ce qui

* *Crespi, F « Sociologie postmoderne / Sociologie de l'existence » Société, n° 35, 1992, p 75- 83*

nous a échappé du fait d'une absence laborieuse d'une tradition de publication de données sur les entreprises algériennes[180].

Toutefois, cette étude que nous menons au moment même où le processus des réformes économiques est en cours, ouvre de vastes chemins de recherche sur ces nouvelles entités d'entreprises privatisées en Algérie. Il sera seulement opportun d'espérer l'achèvement du processus de privatisation des entreprises et des banques.

I.1. Les méthodes d'enquête

L'approche de notre travail combine plusieurs démarches complémentaires. Elle peut être à la fois descriptive, analytique et statistique[181]. Pour recueillir les données il a été procédé à la mise à contribution des différentes méthodes suivantes, généralement employées dans la recherche qualitative et ethnographique de l'entreprise : L'entretien directif et semi- directif, l'observation participative, le questionnaire, l'analyse documentaire (l'analyse de contenu, des journaux, des bilans, des publications internes, etc.). En effet, les méthodes de travail se distinguent de toute autre activité intellectuelle par la manière de poser les questions, la façon d'y répondre et la présentation des résultats[182]. Nous étudions les facteurs agissant sur les modifications des niveaux de performance et des différents comportements organisationnels, *Pourquoi la privatisation a permis une reconfiguration de l'architecture organisationnelle des entreprises nouvellement privatisées ? et comment elle influe sur l'orientation de leur SGE ?* En effet, la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes, alors que le chercheur relie des concepts pour expliquer pourquoi une cause entraîne un effet [Wacheux, F 1996, p16]. Dans ce cadre nous cherchons à expliquer comment la privatisation a réussi à introduire un effet sur la performance des entreprises. Pour valider nos constatations et hypothèses théoriques nous avons eu recours aux études de cas. Prenant donc quelques entreprises algériennes privatisées ou en cours de privatisation pour voir les impacts de cette dernière sur leur système de gestion et comment elle a pu changer les pratiques, les comportements et les niveaux de performance et d'incitations dans les structures de ces entreprises. Plusieurs instruments et moyens exploratoires ont été mis à notre disposition tel

---

[180] *Appuyées par la commission de l'Union européenne, un projet entamé par les autorités publiques pour répertorier l'ensemble des entreprises dans des bases de données est en réalisation mais ceci peut prendre quelques années !*

[181] *La démarche statistique est une méthode de travail qui permet de quantifier les informations afin de les appliquer ensuite des traitements mathématiques.*

[182] *Nowak, S « Ecoles philosophiques et méthode de travail scientifiques en sciences sociales » Revue Inter national des Sciences Sociales, Unesco, n° 102, 1984, p 691- 636*

que les entretiens, l'analyse des documents des entreprises, l'observation participatives, les questionnaires etc. L'entretien est en fait une situation d'échange conversationnel dans laquelle un interlocuteur A (enquêteur ou clinicien) extrait une information d'un interlocuteur B (enquêté ou patient), information initialement inscrite dans la biographie de B[183]. Alors que l'entretien est directif lorsque l'interviewer définit les thématiques du discours produits par l'interviewé, lorsque l'interviewé élabore lui-même les thématiques de son discours, l'entretien est semi ou non directif [Blanchet, A, p 171]. Dans ce sens, nous avons adopté l'entretien comme dispositif de production d'un discours linéarisé. Ainsi, des fiches de synthèse d'entretien nous ont bien aidé à creuser à fond nos pistes de recherche, les fiches de synthèse permettent de restituer les informations essentielles et les contributions à l'objet de recherche.[184]

Catégories interviewées	***Nombre d'entretiens effectués***
Salariés-Actionnaires	17
Dirigeants	08
Simples Employés	21
Syndicalistes	09
Des liquidateurs	03
Autres personnes	12

Des premiers entretiens non directif ont été bien envisagés au départ afin de permettre aux interviewés d'exprimer leurs points de vues, expériences,…etc. et de recueillir les informations et les différentes traces de leurs comportements. Nous avons commencé aussi notre analyse dès le début de la collecte des données afin d'enrichir notre cadre conceptuel. Après une longue période d'observation intensive le but de nos analyses étant d'arriver à une « **construction explicative** », cette dernière est définit par Wacheux, comme une représentation simulée de la réalité et un ensemble de propositions logiques raisonnées. Afin de confirmer une amélioration de la performance des entreprises après leur privatisation et de déceler les déterminants des différents changements menés sur les structures de gouvernance des ENP, nous essayons de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps, c'est-à-dire, leur processus d'activité avant et après la privatisation. La durée d'entretien qui nous a été réservée varie selon l'interviewé (sa disponibilité, sa volonté de

[183] *Blanchet, A « L'interaction verbale dans l'entretien » Psychologie française, n° 53-3, 1990, p 171*
[184] *Lessard-Hebert, M ; Goyette, G ; et Bouhin, G « Recherche qualitative : fondements et pratiques » Edition Agence d'Arc, 1990*

collaborer, la nature des questions posées, etc.), allant donc des entretiens de quelques minutes ne dépassant pas le quart d'heure à des discussions de plus d'une heure. Ainsi, face à l'hésitation des interviewés nous avons préféré de ne présenter que les données et les informations qui nous semblaient crédibles (des tentatives de vérifications de ces données à travers des comparaisons faites avec les documents de l'entreprise en notre possession et les entretiens croisés etc.).

L'analyse documentaire se manifeste dans l'étude de divers documents établis ou reçus par l'entreprises (service de comptabilité ou d'autres services) tel que les bilans sociaux. Dans notre étude seront analysés les bilans de liquidation (d'ouverture et de clôture), les rapports d'évaluation et de réévaluation, les rapports de gestion, les publications internes, les journaux etc. En plus des entretiens passés, nous estimons pouvoir éliminer les écarts entres les déclarations verbales et ce qui se passe réellement dans la réalité. L'importance de cet écart est souvent d'une valeur non négligeable. En effet, l'objectif était aussi de collecter le maximum de données possibles que soient qualitatives ou quantitatives sur le sujet. Il est à noter aussi que les études de cas présentent souvent bien un caractère exploratoire visant la description d'un phénomène ou d'une situation quelconque afin de dégager des conclusions qui seront ensuite facile à exploiter. L'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur [Wacheux, F, 1996]. On se basant sur ces dernières le but est comment aboutir à une image théorique en fonction des objectifs de la recherche et de la problématique formulée. Ensuite, en fonction des données obtenues une **analyse historique** peut permettre de faire des comparaisons des performances des entreprises avant et après leur privatisation afin de bâtir une explication du présent des entreprises à la lumière des évènements passés.

Notre processus de recherche peut ainsi faire appel aux **méthodes comparatives.** A certain égard, toute recherche est d'une manière ou d'une autre un exercice de comparaison [Wacheux, F, 1996]. L'auteur conçoit les méthodes comparatives de la sorte qu'elles résultent d'une problématique de la confrontation entre plusieurs contextes pour expliquer des différences. Notre approche est à la fois comparative au niveau de l'échantillon dont nous prenons des entreprises de secteurs différents, au niveau du contexte nous centrons une partie de nos analyses sur l'avant et l'après privatisation des entreprises.

Nous voulons que cette méthode va nous permettre d'évaluer les similitudes et les différences entre les SGE publiques et privées et les niveaux de performance des entreprises avant, au

cours et après leur privatisation. S'agissant des difficultés de la recherche, les analyses peuvent être différencier d'un chercheur à l'autre en prenant le même échantillon. Toutefois, même si le recueil des données se révèle pertinent et suffisant, le chercheur n'est pas assuré de parvenir à des résultats intéressants. La construction explicative par l'analyse comporte d'autres enjeux et d'autres risques comme le souligne Wacheux, F. *Les études de cas permettent alors de confronter notre modèle des entreprises privatisées à l'épreuve des faits.*

I.2. Démarche qualitative : les études de cas

La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications [Wacheux, F, 1996]. Elle permet donc de suivre ou de reconstruire des évènements dans le temps (la chronologie) d'évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs) [Wacheux, F, 1996]. Les études de cas sont parmi les méthodes qualitatives les plus utilisées. L'avantage que fournisse la démarche qualitative réside dans le degré de liberté qu'elle réserve au chercheur dans la réalisation de son projet de recherche, le cadre théorique n'est pas arrêté avant les études de terrain [Wacheux, F, 1996].

- Le choix d'une méthode qualitative

	Objectifs et questions de recherche	***Hypothèses implicites et contrôle***	***Investigations et Exemples***
Etudes de Cas	*Exploration, Compréhension, Générer des hypothèses sur le pourquoi et le* comment	*Capacité du chercheur à se distancier au moment de l'analyse*	*Le groupe, L'organisation, Les relations inter-organisationnelles*

Source : Wacheux, F, 1996, p 90

Face aux problèmes de collecte des données sur les entreprises nouvellement privatisées en Algérie (coûts et temps, processus en cours, méfiance, hésitation etc.) nous avons choisi les études de cas comme technique pertinente de travail. A l'aide des études de cas et pour expliquer certaines spécificités de la réalité organisationnelle nous allons pouvoir confronter notre modèle des sociétés des travailleurs-actionnaires à la réalité, l'objectif de base serait de

valider les propositions et les constatations théoriques avancées dans les premiers chapitres de ce travail. *Une explication est toujours la confrontation d'un problème théorique avec une réalité empirique [Wacheux, F, 1996]*. Du point de vue méthodologique, la multiplication d'études de cas descriptives sur les entreprises favorise l'émergence d'une véritable anthropologie organisationnelle [Wacheux, F, 1996]. Ainsi, la privatisation des entreprises en Algérie a eu un grand effet sur la reconfiguration des systèmes de gouvernance des entreprises nouvellement privatisées. Le degré de changement de leurs SGE varie d'une entreprise à l'autre. En ce sens, l'étude de cas constitue une stratégie de recherche particulièrement adaptée à la compréhension des phénomènes complexes susceptibles de s'étaler dans le temps.[185] Les études de cas sont en fait un moyen de recherche[186] pertinent surtout lorsqu'elles mettent en place les modalités permettant l'identification des différentes relations et liens entre le phénomène étudié et ses variables explicatives. Or, l'évolution du phénomène dans le temps relève aussi l'importance de mener des études longitudinales. Notre approche de travail peut faire recours aussi aux méthodes dites transversales, en général se sont des méthodes utilisées dans les comparaisons entre privé et public, avant et après la privatisation etc., en se servant du temps comme vecteurs d'explication. Les cas sur lesquels portera notre analyse nous permettront de dégager les spécificités d'un nouveau SGENP et d'en évaluer l'efficacité. Cependant, ces entreprises doivent êtres représentatives de la population étudiée (les ENP). L'étude de cas se traduit, par conséquent, par une mise en relation ordonnée des faits observés sur un horizon pertinent par rapport au problème étudié [Chatelin, C, 2001]. Il s'agit de noter ici que la privatisation en Algérie a favorisé l'apparition d'un SGE mixte avec des mécanismes de GE à la fois privés et publics qui ne sont pas pour le moment définitifs.

En sciences de gestion, les études de cas contribuent à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel et déterminé [Wacheux, F, 1996]. Cependant, elles restent considérées comme une stratégie de vérification et /ou d'observation sur le terrain « Observation empirique », où parfois les analyses nécessitent de nombreuses itérations et tâtonnements avant de parvenir à des explications et représentations satisfaisantes [Wacheux, F, 1996]. Les études de cas se distinguent aussi d'autres techniques de travail par leur adaptabilité. Parmi les objectifs des études de cas la mise en place des causalités

---

[185] *Chatelin, C « Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Dijon le 14/12/2001, p 211*

[186] *Bien que la recherche puisse à la fois constituer un processus et un résultat, ses objectifs même s'ils peuvent être multiples, doivent entrer dans l'un des cinq catégories suivantes : Décrire, Expliquer, Prédire, Changer et Maîtriser [Wacheux, F, 1996]*

récursives, chaque étude de cas a ses spécificités, les moyens et techniques disponibles seront donc adaptés aux spécificités du terrain afin d'aboutir à une représentation et une explication satisfaisante. Néanmoins, la manipulation de plusieurs sources de données rend parfois le travail sur des cas bien spécifiés difficile en raison des situations paradoxales pouvant apparaître de cette variété informationnelle et des contradictions internes fréquentes entre les différentes sources et documents de travail. En effet, les raisons qui nous ont motivé à avoir recours aux études de cas sont de nature multiple, nous pouvons citer les deux principales causes suivantes :

- Sur le plan épistémologique, la méthodologie donne une validité particulière au qualitatif, même si l'objectif n'est pas la généralisation des résultats, l'étude de cas est souvent à l'origine de propositions hypothétiques fécondes ;
- Les études de cas laissent la possibilité de mobiliser dans l'analyse l'ensemble des connaissances disponibles dans les sciences sociales. Elle est l'une des rares occasions de mettre en concurrence les multiples théories partielles accumulées[187].

I.3. Constitution de l'échantillon du travail

La présentation finale des cas est toujours une rationalisation à posteriori de l'explication. Elle restitue l'ensemble des éléments nécessaires à la compréhension et propose une première explication théorique [Wacheux, F, 1996]. Notre travail s'articule autour d'une question principale celle de l'impact de la privatisation sur le GE en Algérie, ceci peut justifier dans une part le choix des cas à examiner. D'autre part, le nombre d'entreprises étudiées doit couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de représentativité théorique [Wacheux, F, 1996], dont le nombre des cas à retenir dépend de plusieurs facteurs et surtout au problème théorique. L'objectif de cette thèse était de voir dans quelle mesure le processus de privatisation des entreprises engagé en Algérie a pu conduire à un remodelage des composantes du schéma organisationnel et institutionnel en engendrant de nouveaux dispositifs et moyens de GE. La privatisation a touché l'ensemble des entreprises publiques, locales, SPA, petites et grandes entreprises etc. Notre choix des cas s'est basé sur cette variété. Pour mesurer l'impact de la privatisation sur la gouvernance des entreprises en Algérie et dégager les spécificités des entreprises issues du programme de privatisation, nous avons choisi de mener une étude de cas sur quelques entreprises.

[187] *Wacheux, F, 1996, Op, Cit.*

Nomination	*Secteur d'activité*	*Nature de Propriété*	*Nombre de travailleurs*	*Nature des propriétaires*
ENICAB	Production industrielle	SPA En étude	1995: 1226 1999 :849	Les SGP
STPFA	Travaux publics	Nouvellement privatisées (SSA)	194 avant 129 après	Salariés- Act.
ERIADS	Production Agroalimentaire	SPA NP par Ouverture du capital	2700 avant 1507 après	-L'Etat, Ac privés, individuels,SA, institutions Financières.

Notre choix pour ces entreprises peut se justifier dans les points suivants :

- Les deux cas (2 et 3) font partie des premières entreprises nouvellement privatisée et justifiant une présence sur le marché national et international ;
- La facilité de trouver des données les concernant étant donné que leurs sièges sociaux (1 et 2) se trouvant implantés tous dans la même zone de Biskra (ce qui nous permet de les fréquenter plusieurs fois afin d'entretenir leurs dirigeants et personnel, recueillir les informations nécessaires, des documents, etc.) ;
- Leur taille dont elles représentent respectivement des entreprises de taille grande, Petite et Moyenne;
- La première entreprises ENICAB est en fait une SPA son actionnaire unique reste jusqu'à présent l'Etat. Elle a un statut spécial étant donné qu'elle est gouvernée par l'autogestion. Mais, on la retient ici en tant que forme de GE proche du public. En vue de sa future privatisation elle a aussi supportée des transformations importantes, elle incarne ainsi le modèle public de gouvernance, on la garde comme référence dans notre analyse afin de la comparer avec les autres entreprises passées sous la mains des privés ;

Le secteur public en Algérie est en pleine mutation, de quoi la délimitation de ses frontières avec le secteur privé devient de plus en plus préoccupante. Notre travail se traduit donc dans l'exploration des caractéristiques du GE étudiées et d'en vérifier la performance. La question relève ainsi du pouvoir explicatif assuré par l'étude approfondie de ces cas, et non seulement de leur nombre (quantité). Nous constatons de ce fait les changements dans les comportements des différents acteurs, les modes de GE, leur performance et les changements induits après le passage au secteur privé.

II. Cas d'une EPE privatisable : L'ENICAB

L'analyse de ce cas[188] a été portée essentiellement sur la perception de son équipe de direction et des différents partenaires économiques des changements évoluant dans l'environnement économique du pays. Il s'agit de souligner au début de cette analyse que la spécificité de l'entreprise objet de l'étude est qu'elle fait partie des rares grandes entreprises industrielles autogérées (une forme de privatisation depuis les réformes de 1988). Pour éviter la confusion avec une EPE malgré que l'Etat détient toujours la grande partie de son capital.

L'ENICAB est une grande entreprise de production industrielle, ses produits sont destinés au marché national et international. Elle a subi, en vue de sa prochaine privatisation, plusieurs changements (tout d'abord changement de son statut d'une EPE à une SPA). L'ENICAB a été crée en 1987 par scission de son entreprise mère, son capital social est de 800. 000. 000 DA, son unique actionnaire est pour le moment le Holding public HEELIT (désormais la SGP). Ainsi, le marché algérien de l'énergie est dominé par deux entreprises publiques dont L'ENICAB en fait partie, trois d'autres entreprises privées interviennent aussi mais sur un seul segment. L'ENICAB occupe une position dominante sur le marché énergétique, ceci revient, dans une grande partie, à la part réservée au groupe algérien SONALGAZ qui n'a pas voulu s'adresser au marché extérieur pour se doter des produits nécessaires. En conséquence, l'ENICAB devra préparer son adaptation à l'évolution prévisible du contexte concurrentiel en commençant par se doter d'un système de comptabilité analytique qui lui permettra de mieux connaître ses coûts, pour mieux les maîtriser et fixer ses prix de vente en connaissance de cause. L'ENICAB a la chance d'être parmi les grands groupes industriels en Algérie mais elle devra se préparer pour sa future privatisation.

II.1. Présentation de l'entreprise

L'ECB est une entreprise mono unité issue de la restructuration industrielle de l'EPE (ENICAB mère Holding HEELIT). Elle a été crée durant la période 1980- 86 (réalisée par une société allemande de construction (Invest- Export)). En 1987 elle a commencé ses activités. En 1989 elle est devenue une EPE et acquiert son autonomie. L'année 97 marque sa scission de son entreprise mère et devient une SPA (change encore son statut). L'ENICAB continue depuis sa création à la satisfaction de la demande du secteur d'énergie (elle intervient dans le domaine de fabrication et de commercialisation des câbles d'énergie de basse, moyenne et

[188] *L'étude de ce cas sera basée sur l'analyse des divers documents de l'entreprise, des entretiens passés avec son personnel, le questionnaire passé, et des documents d'évaluation établis pour l'entreprise entre le holding HEELIT et le bureau d'étude CETIC.*

haute tension) grâce à son expérience de plus de 15 ans dans le domaine de construction des câbles, elle a acquis un savoir- faire technique et technologique ce qui lui permet aujourd'hui de faire valoir son métier de câblier (le taux détenu dans le marché du câble énergie par ENICAB est de 35,6 %, domination par rapport aux reste des entreprises privées et publiques qui sont respectivement de 30,7 % et 33,7 %. L'ENICAB satisfait une demande d'emploi très considérable de la population. En 1995 elle emploie plus de 1226 travailleurs, ce nombre considérable est en fait en régression à cause du processus de réformes touchant L'ENICAB en vue de sa future privatisation. Il passe donc à 849 en 1999.

L'Etat procède à des changements structurels dans le SGE de l'ENICAB avant d'entamer sa privatisation. Elle justifie malgré cela de bons niveaux de performance. Les changements organisationnels dans l'ENICAB ont bien voulu répondre à deux objectifs essentiels : (Ouverture du capital aux partenaires nationaux et étrangers ; Elagage de toutes les valeurs dormantes qui ne servent en rien son exploitation normale.). L'Etat par ses agents exécutifs (les SGP) préfère privatiser l'ENICAB au profit des investisseurs étrangers. Il estime par ce fait donner une redynamisation à l'ENICAB par le biais d'une forte participation étrangère dans son capital. Cette participation est conçue et supposée apporter des capitaux, des technologies et du contrôle efficace.

ENICA.Biskra	**SPA au capital de** 800.000.000 DA	**Surface :** 42ha dont 12ha couverts.
Date du projet de construction	01/06/1980	**Date de production :** 01/03/86
Effectifs : (une baisse d'effectif) 1995 (1226), 1998 (1040), 1999 (849), 2006 (789).	Dont 248 CDD, Contrats près emplois : 07 Départ volontaire : 309	Les cadres représentent 7% (74 cadres). Apprentissage : 50
Activités : Production et Commercialisation	câbles électriques(BT-MT-HT), Domestique, Industriel, MT à sec, aérien, almelec, alu- acier, cuivre nu etc.).	**Certificat de qualité :** ISO 9002/94 au 01/06/2001 ISO9001/2000 au 17/11/2003.

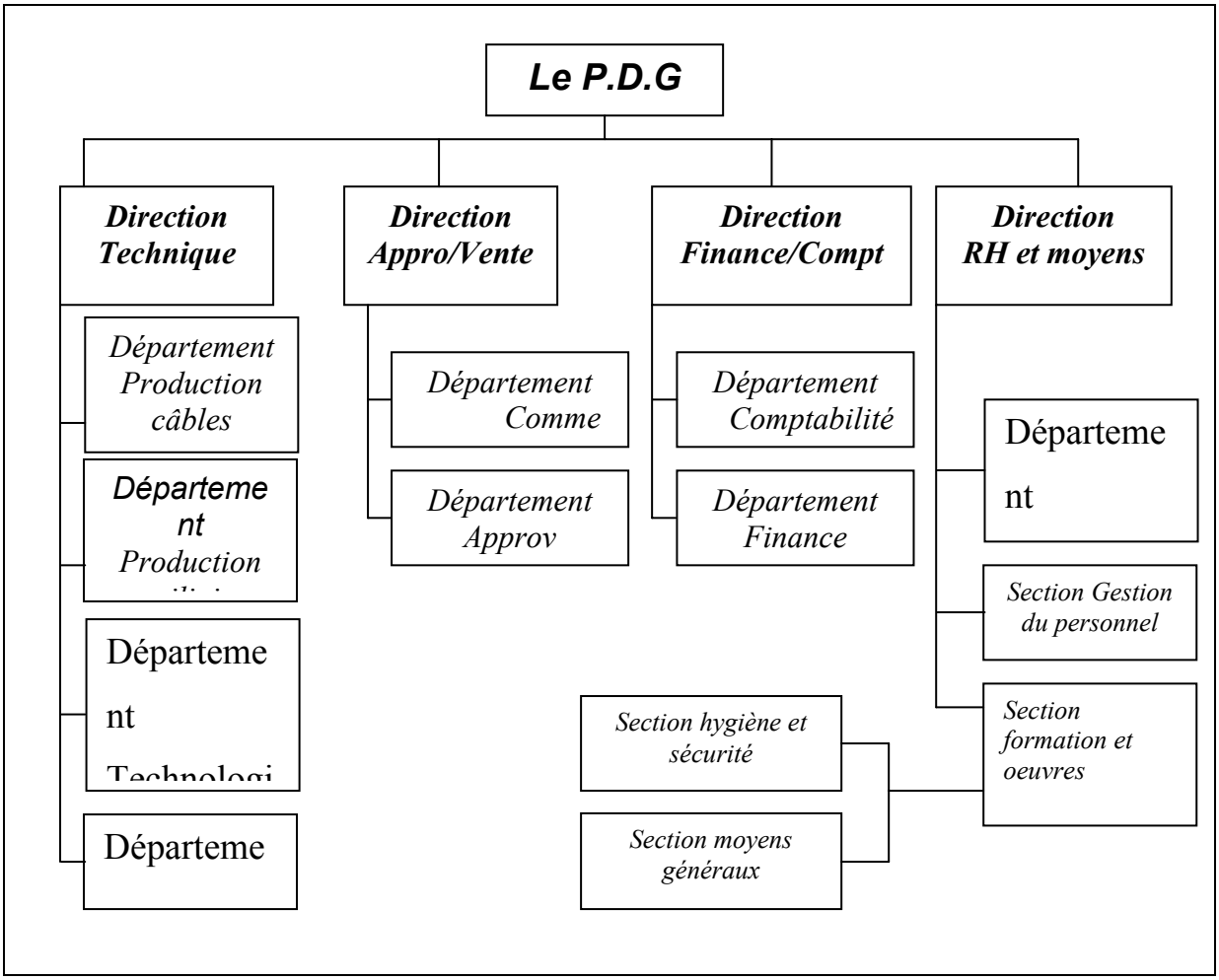
Production	1998	2004
Câbles électriques **Tourets** **Câbles MT**	7485 Tn 13416 Unités 1920 Tn	17556 Tn 27709 Unités 4204 Tn/ dont 787 Tn commerciables
Valeur ajoutée*	577.499.252 DA	1.549.377.538 DA

L'entreprise est en croissance continue, le volume de sa production augmente d'un an à l'autre. Ceci s'explique par une demande de plus en plus intéressante ainsi que par le renouvellement des outils et matériels de production. Le chiffre d'affaire a aussi augmenté :

	1998	2000	2002	2004
Chiffre d'affaire	**1768**	**2616**	**3834**	**4656**

(Rapports annuel de gestion, 2000, 2002, 2004, Unité 10^6)

L'organisation actuelle de l'ENICAB dérive du schéma suivant :



* *Tableaux des comptes de résultats.*

II.2. Le conseil d'administration de l'ENICAB

Dénomination	Secteur d'activité	Composition avant PV	Composition après PV	Variation
ENICAB	**Prod ind**	Cinq représentants désignés par le Holding, PDG, deux représentants des travailleurs, Dirigeants de l'entreprise, administrateurs, commissaire aux comptes,	Elle est encore la même	*(-)*

L'organisation de l'entreprise est configurée de la façon suivante :

- Un CA ; Une direction générale ; Les quatre directions suivantes (D.Technique, D. d'Approvisionnement/Ventes, D.Finance/Comptabilité, et D.Ressources Humaines et Moyens) dont chacune regroupe plusieurs départements sous l'autorité du PDG.

L'ENICAB est administrée par un CA composé de 5 membres issus de différents secteurs de l'industrie désignés par le Holding et de 2 délégués de personnels désignés par les travailleurs, son CA est présidé par un PDG. Le CA de l'ENICAB se réunit ordinairement une fois chaque deux mois (réunions bimestrielles), et selon le besoin peut se réunir plusieurs fois dans un seul mois. Il remplit ses fonctions classiques. Au sein du CA seront traitées généralement les diverses questions relatives à (la rémunération des administrateurs et des dirigeants, des cadre et du PDG, le budget d'exploitation de l'année en cours, les contrats du travail et du recrutement, les rapports d'activités, le volet social, le budget prévisionnel, etc.). Première constatation sur cet organe fait signe de son état de non-fonctionnalité selon les règles et les coutumes connues par les grandes entreprises industrielles.

II.3. Résultats du questionnaire et analyse financière

Cadres d'entreprise	**74**	**100%**
Echantillon choisie	**45**	**82,18%**
Nombre de réponses	**43**	**95,55%**
Les non- réponses	**2**	**4,44%**

60,47% de la population interrogée pensent que la privatisation peut améliorer la performance de l'entreprise (*Nous espérons que la privatisation arrivera à une redistribution juste des tâches et des salaires nous a fait part un employé de maintenance)* contre 39,54% qui affichent leur souci des avantages de la privatisation, en la considérant tout simplement comme une méthode de transfert des entreprises du public vers le privé. 69,77% sont, de ce fait, d'accords pour une privatisation de leur entreprise, 25,58% sont contre la privatisation et

04,65% sont indifférents. La population se scinde en deux groupes opposants : un groupe favorable à la privatisation (étant le plus représentatif) et un autre groupe réticent qui n'a pas encore confiance au processus de privatisation. Un autre point très important mérite d'être cité : 58,14% de l'échantillon optent pour une privatisation totale de leur entreprise tandis que 65,12% préfèrent une privatisation de l'entreprise au profit de ses dirigeants excluant les autres propositions qui sont la participation des salariés, la privatisation au profit d'un investisseur étranger ou sous forme de partenariat.

Pour plus de performance dans l'entreprise la motivation des travailleurs doit passer par : des incitations pécuniaires (51,16%), des incitations non pécuniaires (20,93%), à travers la formation continue (27,91%) et enfin 0% par le pouvoir de la direction. 93,02% de la population se sentent plus libres dans leur travail alors que 79,07% considèrent que l'entreprise, en premier lieu, fait face à des problèmes de gouvernance, et ensuite à des problèmes financiers (20,93%), personne n'a évoqué la concurrence agressive et déloyale alors qu'elle fait l'obstacle majeur pour l'entreprise !!. Aussi, s'agissant des deux questions : (comment vous voyez l'avenir de votre entreprise ?) personne n'a exprimé son avis, à travers la deuxième question (d'autres remarques ?), on a voulu réserver un espace de liberté pour chaque répondant, malheureusement, ils n'ont rien mentionné. Certaine réticence se montre clairement quant à ce type de questions, pareillement quand on demande à un cadre de faire une évaluation de son entreprise et des relations entre les travailleurs et la direction. La plupart essaye d'éviter de donner des réponses précises, généralement, ils avancent que les relations sont bonnes alors qu'il y ait toujours des écarts entre les objectifs de la direction et ceux des travailleurs. Il est aussi important d'accentuer la conscience collective des travailleurs face aux différents problèmes auxquels fait face leur entreprise.

Nous allons étudier maintenant les grandes tendances de l'entreprise de sa situation financière à travers le tableau suivant :

Ratio	Formule	2000	2002	2004
1 :Ratio d'autonomie financière	***Fonds privés*** / ***dettes***	0,41	0,51	0,48
2 :Ratio d'auto-financement	***Fonds privés*** / ***Les actifs fixes***	0,59	0,94	0,91
3 : Ratio de solvabilité (capacité de payement des dettes)	***Dettes*** / ***Le total des actifs***	0,68	0,63	0,64

L'entreprise a dégagé des résultats positifs au cours des années passées.

Résultats/années	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Résultats après impôts (bénéfice)	**186927**	**341284**	**273811**	**254866**	**285853**

(Source : les bilans de l'entreprise, Unité :10^3)

Sa stratégie financière est basée à 50% sur les fonds propres et 50% sur l'endettement (le montant des fonds privés fait approximativement la moitié de celui des dettes). Elle ne peut pas couvrir ses dettes uniquement par les fonds propres en sa propriété, financièrement elle n'est pas donc autonome. Ainsi, sa capacité d'auto financement est bonne (elle arrive à couvrir ses actifs fixes par ses fonds propres, les ratios avoisinent le 01 sauf pour l'année 2000 dont les fonds propres ont assumé un résultat négatif en instance d'affectation de –412.583.000,00DA).

Les dettes de l'entreprise constituent à peu près 40% du total des actifs, c'est-à-dire, que l'entreprise est très solvable, capable de payer régulièrement ses dettes. La structure de sa dette est constituée principalement par la dette d'investissement, la dette des stocks et la dette d'exploitation. Il n'est pas inutile de mentionner ici que les montants des amortissements et des provisions surtout pour les investissements et les stocks sont très considérables justifiant le caractère vétuste du matériel en disposition et les coûts qui en résultent.

II.4. diagnostic et état des lieux (quelques pratiques de GE)

Les entretiens passés ainsi que l'étude des divers documents de l'entreprise montrent que :

- Elle est ***fortement endettée*** à court et à moyen terme (une partie héritée dans le cadre du partage du patrimoine et du transfert de la dette de l'entreprise mère), une dette de 3 919 132 482, 29 DA se répartit entre dettes d'investissement, dettes de stocks (fournisseurs étrangers etc.) dettes d'exploitation, dettes financières …etc. ;

- Elle fait face à une ***concurrence très forte*** des produits importés après l'ouverture du marché national (ses ventes ont chuté très sensiblement) ; cette situation de déséquilibre a obligé l'entreprise à redéployer une partie de ses équipements pour la satisfaction de la demande dont l'amortissement pèse très lourdement dans le calcul des coûts de revient des produits ;
- L'entreprise après sa scission a exécuté ***des réformes internes d'ordre stratégique*** : révision de ses prix, son appareil de production, processus de fabrication etc. et ceci pour rendre ses produits conformes aux normes internationales (touchant aussi le service Marketing de l'entreprise: changement d'emballages et des techniques de commercialisation) ;

- Dès 1998, la fonction recherche & développement a vu son rôle évolue de manière considérable, les essais dans les laboratoires ont bien été lancés ;
- ***Une réduction des effectifs*** de l'ordre de 500 agents au moyen de départ volontaire financé par le trésor public (en 1998), une réduction de 1174 salariés en 1997 à 851 agents en 1998 (323 agents se répartissent comme suit : départ volontaire 301 agents, retraités 12 agents, décès (mort naturelle) 5 agents, démission 01, abandon de poste 03 agents, fin de contrat à durée déterminée 01 agents ;
- Taux mensuel d'***absentéisme*** s'élevant à 5,73 % en 1998 contre 5,26 % en 1997, il a connu une baisse après les modifications mise en place dans l'entreprise, les causes principales reviennent à la maladie ou à des absences irrégulières (absentéisme relativement élevé) ; manque de moyens d'incitation à la présence surtout dans les organes de décision tel que le CA.
- Des mesures de ***sanctions disciplinaires*** ont été constatées (enregistrées) : 183 sanctions prononcées durant l'année 98 contre 248 en 97 ;
- ***Politique de communication et d'information*** : l'entreprise a investi en système informatique et accessoires un montant de 2 106 775, 22 DA représentant 96 % des acquisitions globales en investissements qui est de 2 179 921, 69 DA. L'entreprise prépare aussi des rapports périodiques, mensuels, trimestriels, semestriels et annuels, des réunions intra et extra direction sont programmées, des réunions formelles et aussi informelles sont assurées en cas de nécessité. Néanmoins, les rapports d'activités sont surtout destinés aux structures hors entreprises, ils ne sont pas toujours faciles à traiter pour les prises de décisions urgentes ;
- L'entreprise estime toujours une réduction de son effectif jusqu'à 774 agents;

- ***Certification du système qualité de l'entreprise ISO 9002*** : cette dernière (certification par un organisme international) a été parmi les priorités de l'entreprise, ceci a été bien envisagé pour répondre aux besoins et exigences de ses clients fournisseurs, actionnaires, etc., aussi bien pour l'efficacité de son SGE ;
- En 1998 les résultats de l'entreprise sont déficitaire 263 905 082, 03 DA, expliqués d'une part par le montant important des frais financiers supportés par l'entreprise et d'autre part, en montant des amortissements très élevés par rapport aux capacités réelles de production ;
- En comparaison avec ses concurrents, l'entreprise est jugée bien positionnée, ses prix sont aussi concurrentiels.

- L'effectif de l'entreprise a évolué entre 1995- 97 de 1226 à 1174 agents, mais après sa restructuration (scission) ; une régression remarquable a été enregistrée dans son effectif (849 agents permanents) jusqu'au 1999, avec une évolution annuelle de (-0,24 %). Et d'une évolution par rapport à l'année 1995 de (- 30,75 %). Les raisons résideront aussi bien dans l'application du volet social en 1998 soit moins de (27,51 %) par rapport à l'année 97 et (– 30,56%) par rapport à 1995, le taux d'encadrement était très faible, sur les 48 cadres en poste, les 44 cadres ont un diplôme universitaire (bon niveau d'enseignement). Le personnel a aussi un bon niveau de qualifications dont ils ont reçu une formation en Allemagne et en Algérie, mais ***le processus de formation*** n'est pas fonctionnel pour le moment (pour des raisons financières). Le personnel représente alors une très forte stabilité (93,6 % du personnel a une ancienneté comprise entre 9 et 16 ans).

- 67,7 % de la population ont un âge inférieur à 40 ans et 85,7 % ont un âge inférieur à 45 ans, la population est relativement jeune. ***Le mode de recrutement*** par CDI (Contrat à Durée Indéterminée) a été suspendu dès 1995 (instabilité du travail);
- Organisation : existence de procédures de gestion industrielle mises en place par le constructeur, généralisation de l'utilisation de l'outil informatique à toutes les structures de l'entreprise (en cours) ;
- ***Personnel*** : forte stabilité du personnel, population assez jeune, bon niveau enseignement des cadres, bon niveau de qualifications des agents de maîtrise et des agents d'exécution, effectifs en poste inférieur aux prévision, fort potentiel humain disponible ;
- L'ENICAB propose des produits de qualité, maîtrise bien son processus de fabrication, environnement commercial favorable, potentiel industriel important mais fortement sous utilisé (20% environ); l'entreprise a des perspectives de développement ;

- On a assisté à quelques ***changements de dénominations*** : direction au lieu de département, département au lieu de service et reconduction systématique des effectifs en place, moyennant des promotions internes ;
- Il existe ***des commissions au sein du CA*** et présidés par le PDG tel que la commission chargée de la fixation des prix composée de responsables des structures suivantes : La DAV, La direction technique ainsi que la direction finance & comptabilité (DFC). Elles se réunissent tous les trois mois et coordonnent leurs travaux avec la DFC qui lui établit trimestriellement un tableau d'approche de calcul de prix de revient. Ce dernier établit selon une formule de détermination de manière globale des coûts directs et indirects. Les prix sont donc maintenus par ce dispositif mais le pouvoir de négociation du principal client de l'entreprise, en l'occurrence SONELGAZ, lui impose d'insérer une formule de révision des prix tenant en compte les fluctuations qu'aurait subi le prix des matières premières au cours du dernier trimestre. Par contre, en ce qui concerne les distributeurs et les grossistes les prix son fermes et ne donnent pas l'occasion à aucune révision, le paiement se fait souvent au comptant.

II.5. Critiques et évaluation

Après cette présentation, il semble bien que l'entreprise justifie d'un potentiel très remarquable de moyens et structures. Mais ceci ne l'épargnera pas de l'existence d'une gouvernance peu adéquate avec les exigences de l'heure. Dans un premier temps nous pouvons dire que :

- Les ***effectifs*** ne sont par répartis entre les directions d'une façon adéquate (équitable) ce qui explique les situations paradoxales (un déficit dans un département et un sureffectif dans un autre) ;
- Le diagnostic fait apparaître que l'ensemble des structures sont difficilement (lourdement) gérées à cause d'un déficit de cadre très accablant ;
- L'entreprise à une structure fonctionnelle fortement concentrée dont certaines directions coiffent des structures hétérogènes et diversifiées (DRH et D.Technique) ;
- Les rapports d'activité établis par l'entreprise n'autorisent pas facilement les prises de décisions rapides (une bureaucratie apparente);
- Les documents montrent aussi une tendance de réduire le nombre des réunions de coordination inter- structure, de réduire ou éliminer la formalisation des réunions (comptes rendus ou P.V non établis) ;

- ***L'information*** ne circule pas rapidement ***(système de comptabilité analytique non fiable)***, système d'information de gestion rudimentaire et organisation inadaptée, source de comportements enracinés et signe d'un grand espace discrétionnaire et d'une asymétrie informationnelle, source de coûts d'agence supplémentaires ;
- Processus non assuré pour la ***formation du personnel***, faible mobilisation des compétences, surdimensionnement des effectifs, notamment au niveau du soutien technique et administratif ;
- ***Surendettement*** avec une capacité de remboursement insuffisante ; méconnaissance des marchés et vieille technologie insuffisante ; les moyens affectés aux différentes directions semblent aussi surdimensionnés ;
- ***Concurrence déloyale*** et pratiques frauduleuses telles que : la vente hors TVA et sans facture ; l'entreprise ne possède pas encore d'un système de comptabilité analytique permettant de fournir les éléments de coûts de manière structurée ;

➔ **L'ENICAB cumule les pratiques et les mécanismes d'un SG public :**

1). Certaines pratiques quotidiennes : bureaucratie, centralisation, asymétrie informationnelle, opportunisme, individualisme etc.

2). Le système de contrôle des dirigeants ne se base pas sur des règles de gouvernance scientifiques strictes.

3). Il y a une stabilité des dirigeants dans leurs postes, le taux de rotation est très faible expliquant aussi la faiblesse voir l'inexistence de mécanismes incitatifs disciplinaires et de sanctions laissant un espace discrétionnaire très important à leur disposition favorisant aussi l'apparition des stratégies d'enracinement ;

4). L'information est très souvent monopolisée au niveau des organes de direction, son transfert passe par des canaux informels. Elle fait une source de pouvoir ;

5). Certains responsables de la direction qui sont contre la privatisation peuvent favoriser une lenteur du processus de transformation de l'entreprise par la mise en place de contraintes et d'obstacles retardatrices (par exemple : les décisions venant des structures responsables de la privatisation, les SGP (anciennement les holdings) ne s'appliquent qu'au dernier moment, bénéficiant d'une machine administrative lente et des marchés incapables de satisfaire tous les besoins tel que l'évaluation de l'entreprise par des experts comptables, le dossier peut se se loger pour des mois dans les tiroirs avant qu'il soit exécuté.

Recommandations : Pour pallier ces lacunes nous mettons l'accent sur :

L'organisation :

- Revoir l'organisation et l'adapter aux besoins ; Revoir l'état du CA,
- Déconcentrer certaines structures (D.Technique, RH et Moyens) ;
- Améliorer les rapports d'activité et les rendre plus opérationnels pour les prises de décision ; Programmer des réunions inter et intra directions, de coordination et de suivi avec formalisation (comptes rendus, P.V, plans d'action, etc.) ;

Le personnel :

- Adapter les agents en poste à l'organigramme prévu grâce à des mutations (avec des actions de formation pour leur reconversion si c'est nécessaire) ; La répartition des effectifs sur l'ensemble des départements et des services est inéquitable. Exemple : on trouve 03 cadres supérieurs et 05 cadres contre 21 agents de maîtrise et 3 agents d'exécution (Direction Approvisionnement&Ventes);
- Recruter les cadres en déficit ;
- Mettre en place un plan de formation et de recyclage ;

Il s'agit de rappeler ici la baisse continue des effectifs de l'ENICAB (plusieurs départs ont fait partie des cadres de l'entreprise). En effet, l'ENICAB investit beaucoup dans la recherche&développement. Aussi, le processus de formation des employés est très coûteux pour l'entreprise. Durant la crise des années 1990 qui a traversé le pays plusieurs cadres partis en formation à l'étranger (notamment en France, en Allemagne et au Japon) ont préféré rester à l'étranger, nous a déclaré un responsable de la société.

En effet, l'ENICAB représente le cas d'une entreprise à grande taille passée par une série de réformes stratégiques visant à lui assurer un degré important de productivité et une efficacité suffisante pour survivre dans toutes les circonstances. Les dernières étapes marquantes de leur processus de transformation ont bien voulu répondre à une question principale : Vu les moyens et les capacités mis à sa disposition *comment peut- on garantir les conditions nécessaires pour faire de lui une société productrice concurrentielle dégageant des bénéfices, et capable de surmonter les différents obstacles ?* Comme toute entreprise, l'ENICAB fait face à des difficultés financières et stratégiques. *Son SGE n'est pas, à présent, le système souhaité dont nous pouvons vraiment estimer beaucoup de choses* (nous a confirmé un dirigeant de la société). En fait, on ne peut pas associer toutes les lacunes au seul SG de l'ENICAB. Toute l'architecture organisationnelle est concernée. Des obstacles d'ordre financier peuvent être résolus, si par exemple l'entreprise est privatisée, elle peut mettre ses

actions à la bourse. Ce mécanisme permettra à ses dirigeants d'être récompensés par des stock option s'ils justifient plus d'efficacité au sein de l'entreprise, c'est une incitation très indispensable pour les dirigeants de l'entreprise. Ils sont jeunes, qualifiés, ils ont de l'expérience et du savoir-faire mais il leur manque un système d'incitation et de sanction très présent afin de les contraindre à travailler efficacement et pleinement dans l'intérêt de l'entreprise et ne pas se limiter aux résultats superficiels et peu probants. Le tableau suivant montre leur répartition ainsi que les dépenses engagées par l'entreprise pour leur assurer une formation continue :

Direction générale	08	**Frais du personnel** (en augmentation alors que le nombre diminue, se justifiant par les frais de formation)		
Direction technique	586			
Direction des achats	36	**2002**	437.164.872,40 DA	07%
Direction commerciale	18			
Direction des RH	119	**2003**	419.393.880,30 DA	08%
Direction finance&comptabilité	18			
Direction du contrôle de gestion	04	**2004**	529.306.840,27 DA	10%
Total	**789***			

II.6. Quelques relations d'agence

II.6.1. Entre l'ENICAB et les Clients

Elle est supposée forte avec la SONELGAZ qui possède un pouvoir de négociation très remarquable. Le groupe national SONELGAZ filiale du groupe international SONATRACH constitue le principal client (grâce à ses entreprises intervenant dans différents secteurs et faisant appel aux produits de l'ENICAB). Il lui constitue l'essentiel de son chiffre d'affaires annuel. Son client décide alors des « Quotas » qu'il attribue annuellement à l'ENICAB.

Cette relation soudée entre l'entreprise et son client ainsi que le pouvoir détenu par ce dernier sur l'entreprise joueront un rôle très prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette restriction imposée par la faible concurrence sur les marchés et la faiblesse de la demande ne laisse pas à l'ENICAB plus de choix. Elle doit prendre en compte les intérêts de

* *source : direction des ressources humaines, décembre 2005.*

son client. Ce dernier impose même les prix qu'il veut et détermine la marge commerciale de l'entreprise. Ce pouvoir entrave la direction de l'ENICAB et limite sa liberté. La libéralisation du commerce extérieur doit en fait permettre l'accès des entreprises algériennes aux divers marchés étrangers pour s'approvisionner ou commercialiser leurs produits, et l'accès des entreprises et producteurs étrangers aux marchés nationaux. l'ENICAB dans ce climat trouvera son autonomie du monopole favorisé le plus souvent par les autorités publiques.

II.6.2. Entre l'ENICAB et les fournisseurs

A l'instar de ses clients, les fournisseurs de l'ENICAB ont un pouvoir de négociation très faible par rapport à celui de son principal client SONELGAZ. La plupart des fournisseurs de l'ENICAB sont étrangers (l'importation). L'ENICAB rencontre des difficultés quand elle veut s'approvisionner : mobilisation des moyens financiers (devises) et des démarches administratives relativement lentes. L'approvisionnement de l'entreprise en matières premières passe dans des bonnes conditions et elle arrive même à constituer des stocks. Par contre, elle fait face à des menaces très écrasantes : une concurrence déloyale renforcée par l'importation de produits qui ne répondent pas aux normes. Pour résumer, il importe de rappeler que l'ENICAB fait partie des rares grandes entreprises publiques justifiant un bon niveau de performance. Mais aussi la gestion des relations et des hommes dans ce type d'entreprises n'est pas toujours facile. L'ENICAB tisse des relations durables et fortes avec les marchés dont elle gagne de plus en plus beaucoup de partenaires nationaux et étrangers. Toutefois, elle ne compte pas vraiment sur les banques pour assurer la totalité de son financement. Elle préfère trouver des partenaires étrangers stratégiques capables de substituer l'Etat dans son rôle. La situation de l'ENICAB est prometteuse, elle peut constituer une expérience réussie dans la nouvelle aire de la privatisation si seulement l'Etat trouve des bons repreneurs travaillant avec sincérité et moral.

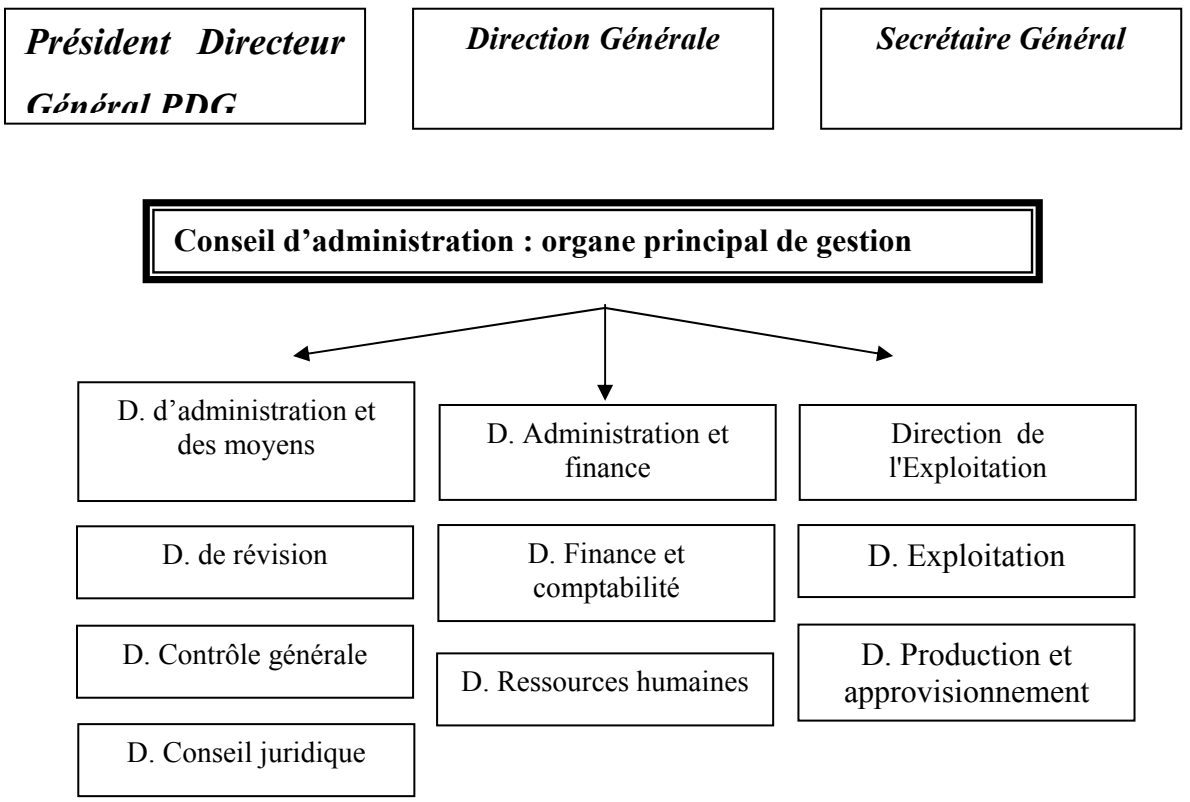
III. Cas d'une entreprise privatisée par ouverture de son capital : ERIADS[189]

ERIADS présente le cas d'une EPE privatisée récemment par ouverture de son capital à hauteur de 20%, dont l'Etat, via son mandataire le holding, constitue encore l'actionnaire majoritaire. Il s'agit de préciser que les travailleurs d'ERIADS avaient la priorité de reprendre les 20% du capital de l'entreprise. Nous allons voir ici quelques retombées de cette décision sur la structure du système de gestion de l'entreprise. Suite à la restructuration de la société

[189] *Entreprise des industries céréalières et dérivés de Sétif.*

mère SEMPAC à la date du 01/01/1983, l'ERIADS a commencé ses activités de production pour répondre à une demande nationale et aussi international. Après sept ans d'activité elle subit un processus de réforme économique et change son statut en devenant une SPA le 02/04/1990 au capital de 100 .000 .000 DA. Ce dernier n'a cessé d'augmenter, il avoisine actuellement les 500 .000 .000 DA. Au 18/01/1997 l'Etat a transmis la propriété de la société au portefeuille du holding national agroalimentaire » selon l'ordre 95/25 relatif à la gestion des capitaux marchands de l'Etat. L'ERIADS regroupe 10 sociétés succursales.

Organigramme



Source : direction des ressources humaines

III.1. Présentation d'ERIADS

Les entreprises relevant du secteur agroalimentaire sont parmi les entreprises stratégiques activant dans l'économie algérienne du fait de la satisfaction qu'elles apportent aux besoins des consommateurs. Ceci fait bien que l'Algérie soit le premier importateur mondial du blé dur et parmi les dix premiers pays importateurs pour les autres produits alimentaires. Le Groupe ERIADS a pour objet la transformation de céréales (blé dur, blé tendre), la production et la commercialisation des produits dérivés : semoules, farines, pâtes alimentaires

et couscous[190]. La structure de propriété du Groupe se décompose, après sa privatisation partielle, de la façon suivante : 80% pour le Holding Agroman, 20% pour les autres personnes physiques et morales. Sous la forme de SPA et avec un capital social de 5 Milliards de DA. Elle est privatisée par ouverture de son capital à hauteur de 20% par appel public à l'épargne. Elle appartient au portefeuille du Holding Public Agroalimentaire de base. L'organisation d'ERIADS est représentée en premier lieu par le CA. Elle regroupe aussi plusieurs directions centrales et quelques services.

III.1.1. Quelques chiffres

Capital social	Société par action au capital social de 5.000.000.000 DA
Nature de l'opération	Augmentation du capital par appel public à l'épargne (20% du capital après augmentation de celui- ci)
Nature des titres	Actions nominatives
Nombre d'actionnaires	5.180 actionnaires nouveaux
Actionnaire majoritaire	Holding public agroalimentaire de base (80%)
Opération réalisée	Emission de 1.000.000 d'actions nouvelles au nominal de 1000 DA, émises à 2300 DA.
Visa COSOB	N° 01/98 du 27 juin 1998
Période de l'offre	Du 02 novembre au 15 décembre 1998
Introduction en bourse	17 juillet 1999
1ère cotation	13 septembre 1999

L'ouverture du capital d'ERIADS a donné naissance à une nouvelle forme de propriété méconnue auparavant, et par la suite, elle va imposer de nouveaux rôles et mécanismes de gouvernance. ERIADS dispose d'une assiette de terrain d'une superficie de 1208 m^2 et d'un autre terrain de 7114 m^2 dont 1800 m^2 couverts.

III.2. Impacts sur le CA

Dénomination	ERIADS
Secteur d'activité	AgroAlimentaire
Composition avant PV	Cinq représentants désignés par le Holding, 2 Dirigeants de l'entreprise, 02 administrateurs, 01 commissaire aux comptes, un PDG, deux représentants des travailleurs,

[190] *Site Internet du groupe.*

Composition après PV	Elle comprend : (Un membre représentant des établissements financiers ; Un membre représentant des actionnaires privés et des personnes morales ; Deux représentants des salariés ; Cinq (5) membres représentent le Holding agroalimentaire
Variation	(+)

Effectifs avant privatisation	2700
Effectifs après privatisation	2507
Variations	(+)
Structure de propriété avant PV	Holding
Structure de propriété après PV	- Holding 80%, Les institutions financières et les assurances 11,18% (559 127 actions), Privés 8,82 % (440 873 actions)
variations	(+)

Date de Mise en Service	1983
Date de PV	1998
Techniques de PV	OPV, (ouverture du capital à 20%)
Prix de vente	Emission de 1000 actions nouvelles au nominal de 1000 DA, émises à 2300 DA
Nature des repreneurs	Privés nationaux, Salariés et dirigeants.

Il est claire que l'ouverture du capital d'ERIADS a permis premièrement de changer son statut d'une EPE à une SPA. Deuxièmement et le plus important, sa privatisation a conduit à un bouleversement total dans son SG touchant le CA, la structure de propriété, les modes de contrôle et les incitations aux différentes parties (comportement organisationnel). Le CA de l'entreprise se trouve partagé entre un groupe qui prétend défendre les intérêts de l'Etat et l'intérêt général (objectifs plutôt sociaux), et un nouveau groupe d'actionnaires privés qui n'est motivé que par son intérêt personnel. Ces derniers apportent plus de contrôle à l'entreprise et d'incitations à la performance, ils exigent plus d'efficacité et n'hésitent pas à plonger l'entreprise dans des investissements risqués quand il y a une occasion de gagner plus. Les premiers, sont jugés par leur manque d'efficacité et leurs comportements passifs.

Le conseil d'administration d'ERIADS se compose actuellement de 9 membres qui se répartissent de la façon suivante :

- Un membre représentant des établissements financiers ;
- Un membre représentant des actionnaires privés et des personnes morales ;
- Deux représentants des salariés ;
- Cinq (5) membres représentent le Holding agroalimentaire ;

La règle demeure toujours **une action = une voix.** La prise de décision est soumise donc à cette dernière. L'actionnaire majoritaire qui décide est le holding détenant 80% des actions. Le reste des actionnaires exercent leurs droits traditionnels : d'assister dans les assemblées générales des actionnaires, de vote et de participation dans les bénéfices ..etc. Mais, il s'agit bien de noter l'ampleur de l'importance que donnent ces actionnaires à l'entreprise dont ils suivent de manière régulière ses activités et essayent d'avoir toute l'information disponible sur son environnement interne et externe et consolider des rapports durables avec ce dernier. Les modifications de la structure de propriété de l'entreprise prouvent déjà leur présence.

Ainsi, par le biais de son PDG, le CA convoque les actionnaires à l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire pour débattre les différentes questions concernant les activités de l'entreprise tel que :

Assemblée Générale Ordinaire :

- Examen des comptes sociaux de l'exercice en cours.
- Divers. (des contrats avec les clients, les fournisseurs, les besoin de l'entreprise en matières premières, personnel etc.).

Assemblée Générale Extraordinaire :

- Modification des statuts de la société portant sur la nature des titres émis.
- Modification de la valeur nominale des actions d'ERIADS /SPA.

Les documents et les dossiers du conseil d'administration sont mis à la disposition des actionnaires au niveau du siège social de la société. La privatisation d'ERIADS même à 20 % de son capital a injecté deux nouveaux types d'actionnaires : les établissements financiers et les actionnaires privés. Cette nouvelle propriété externe influencera le fonctionnement de l'entreprise et engendrera de nouvelles relations contractuelles et de nouveaux conflits d'intérêts. L'Etat avec ses 80% dominera toujours le processus de prise de décisions stratégiques de l'entreprise. Les comportements ont changé, les nouveaux actionnaires exigent plus de performance poussant les dirigeants de l'entreprise à agir sous de multiples pressions. Une transparence émerge et l'information ne restera pas monopolisée.

III.3. La cotation d'ERIADS en tant que mécanisme de restructuration

Quelques indices financiers de l'entreprise (exercice 2000)

Chiffre d'affaire	20 233 740 828
Valeur ajoutée	4 864 083 091
Cash flow	2 592 199 086
Résultat net de l'entreprise	1 598 466 612
Dividende par action	230
Rentabilité financière	12,5 %
Rendement Dividende / Action	10 %
Bénéfice net par action	320
PER (Cours/ Bénéfice)	07

ERIADS fait sa cotation à la bourse des valeurs en 1998 selon la décision du Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE). Dans un premier temps, sa privatisation n'est donc que partielle dont l'Etat reste l'actionnaire majoritaire détenant la grande partie du pouvoir de décision. Sa cotation a été réalisée par augmentation de son capital. Avec un capital de 4.000.000.000 DA en 1997 (4.000.000 actions) et qui s'élevant après l'opération (à hauteur de 20%) à 5.000.000.000 DA (5.000.000 actions). Un million d'actions supplémentaires ont été crées et détenues par un nombre de 300 actionnaires dont la valeur d'émission des actions était 2300 DA l'action. Le nombre d'actionnaires a augmenté de 5151 avant l'émission des actions à 5386 après la cotation de l'entreprise. L'entreprise est détenue avec 80% (4.000.000 actions) par le Holding agroalimentaire, 11,18 % (559 127 actions) détenues par les institutions financières et les assurances, le reste 8,82 % (440 873 actions) est la part des personnes morales et des privés. L'émission des actions est assurée par plusieurs banques nationales : La Banque d'Agriculture et de Développement Local (BADR). BEA, BDL, BNA, CPA etc.

III.4. Cotation et Actionnariat

En date du 17/07/1999, l'Entreprise a obtenu le visa d'admission à la cotation de son titre de la Commission d'Organisation et de Surveillance des opérations de bourse (COSOB) et ce après un long processus qui a abouti à la réalisation de l'appel public à l'épargne lancé après la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires d'augmenter le capital de la

société de 4.000.000.000 DA à 5.000.000.000 DA. L'augmentation du capital social, devenue effective le 21/04/1999 après la constatation de la modification statutaire de la société, a permis l'accès de personnes physiques et morales de droit privé au capital de la société, à concurrence de 20% du montant total.

LIBELLE	N. actions	%
HOLDING AGROMAN	4.000.000	80%
AUTRES PERSONNES MORALES ET PHYSIQUES	1.000.000	20%

III.5. Impact après cotation

La privatisation à travers les incitations qu'elle a fournie aux dirigeants a permis d'augmenter l'efficience productive et allocative de l'entreprise. L'entreprise a réalisé au cours des années suivant sa cotation des bénéfices très estimables. Le taux de change d'actions change d'une année à l'autre (10% en 1999). Avant la privatisation, l'entreprise passe ses contrats d'approvisionnement avec des entreprises de l'Etat. Après 1998, elle commence à réaliser des contrats avec le privé en négociant aussi ses prix (effet de la concurrence).

Elle s'adresse aussi à l'étranger pour s'approvisionner en matière première. ERIADS a une capacité concurrentielle très forte au niveau national, la privatisation lui a assuré une libéralisation partielle mais considérable. Elle n'est pas très encore présente sur le plan international, elle exporte ses produits vers quelques pays voisins de l'Algérie (la Tunisie, la Libye etc.), l'UE restera parmi ses futures préoccupations. Ceci est justifie par la hausse des prix de transport, des taxes douanières et les démarches administratives très lentes etc. Toutes ces contraintes doivent disparaître pour répondre aux objectifs de base de la privatisation, parmi lesquels celui de la recherche d'une ouverture des entreprises algériennes à un nouvel environnement international où se conjuguent différentes cultures et traditions organisationnelles.

Les documents de l'entreprise montrent une évolution très rapide des bénéfices ainsi que de son chiffre d'affaire au cours de la période (98…/2001). La situation financière de l'entreprise est jugée très bonne, elle peut satisfaire ses besoins et couvrir ses dettes sur le court terme.

L'augmentation du capital de l'entreprise constitue un choix stratégique pour assurer le financement de ses investissements et de réduire le niveau de ses dettes. Sur le niveau structurel, la cotation d'ERIADS peut apporter des modifications profondes des rôles et des compositions des organes de gestion de l'entreprise tel que le CA. Ce dernier encaisse des changements très profonds dans sa composition et ses rôles. Les nouveaux actionnaires privés assistent régulièrement à ses réunions et participent de façon active à tous les débats en exigeant une nouvelle répartition du pouvoir (dans le passé localisé entre les mains des anciens dirigeants de l'entreprise). En effet, les actionnaires privés qui font partie des ayants droits résiduels (même modestes par rapport à la société holding) essayent d'entamer un contrôle dynamique en agissant sur les décisions prises par le CA. Leur contrôle est efficace et important à la fois si seulement ils parviennent à minimiser les coûts provenant de la distinction entre les deux fonctions du CA : c'est-à-dire, la gestion des décisions (processus de préparation) et le contrôle des décisions (en cas de déséquilibre) selon la théorie de Fama et Jensen (1983 a,b). Il semble que leur rôle dans ce qui vient d'être cité est très estimable.

Notant aussi que le processus de remplacement et de révocation des dirigeants est fonctionnel après la privatisation de l'entreprise, elle affiche sur son site Internet le remplacement de son PDG par un autre en date du 1/07/2004. la politique d'information s'est aussi améliorée considérablement. Ainsi, la cotation de l'entreprise a permis de dégager des bénéfices au profit des actionnaires de l'entreprise qui aperçoivent dorénavant des dividendes en fonction du nombre de leurs actions, même si leurs valeurs restent pour le moment symbolique, elles marquent un nouveau signe de gouvernance privée. Selon la résolution n° 4 de l'assemblée générale ordinaire du 12/06/2002, il a été procédé à la distribution de dividendes à faire valoir sur l'exercice 2001 à raison de 138,00 DA par action. Ainsi, d'après les responsables de l'entreprise, elle fait face à une concurrence très agressive. La raison pour laquelle une des principales priorités de l'entreprise est de trouver des partenaires économiques privé ou public, nationaux ou étrangers. A travers ce projet de partenariat l'entreprise estime obtenir des participations étrangères dans le capital social de l'entreprise et / ou ses filiales.

III.6. Les traits marquants du SG d'ERIADS

Comme toute entreprise activant sur le marché pour une longue période, ERIADS a réalisé un ensemble d'avantages et elle fait face aussi à une série de faiblesses et de lacunes qui

empêchent son développement. Notre analyse a permis de dégager les quelques remarques suivantes :

- ERIADS bénéficie d'un important appareil de production avec des structures récentes et d'un potentiel appréciable, un gisement de réserves de production et une productivité dans certains créneaux d'activités (levure fraîche, pâtes et boisson etc.), un capital en savoir- faire, un réseau de distribution solide et étoffé soutenu par une flotte de transport consistante notamment pour les activités dérivés des céréales. [191]
- Un degré très fort de confiance mutuelle entre le personnel ;
- Dans l'organigramme de l'entreprise, on a introduit après la privatisation de l'entreprise une cellule de bourse, une direction de la communication et du partenariat et enfin une direction pour la recherche&développement ;
- La fonction de l'audit interne au sein de l'entreprise est très importante, chaque direction assure elle même son contrôle ;
- L'introduction en bourse et l'apparition dans son métier d'une concurrence qui s'annonce très agressive et souvent déloyale, ont incité ERIADS à mettre en place une stratégie d'amélioration de manière sensible de sa productivité et de là, sa compétitivité. Cette stratégie est basée sur une mise à niveau de son management et de son appareil de production, ainsi que la recherche de partenariat notamment avec le secteur privé national ou étranger[192]. Pour cela un plan de développement sur quatre ans a été élaboré, constitue des projets suivants (dont la plupart sont en cours de réalisation):

➢ **Mise à niveau du management :** - Comptabilité analytique (formation et recyclage de l'encadrement top et middle management), - Système intégré de gestion, - Développement audit, - Référentiel qualité « ISO 9002 », - Promotion communication.
➢ **Mise à niveau technique** - Modernisation des unités de production (automation).
➢ **Augmentation des capacités de production**

[191] *Site Internet : http://www.mir-algeria.org/agroal.htm (02/02/03)*
[192] *Cité dans le site Internet du groupe.*

- Fabrique pâtes alimentaires (nouvelle unité), - Extension semoulerie- minoterie (nouvelle unité), - Modernisation et augmentation des capacités de production de la semoulerie et minoterie 400 T (nouvelle unité).
➢ **Mise en valeur des terres agricoles sahariennes** ➢ **Partenariat** (Projet emballage) ➢ **Moyens de transport** (Bennes céréalières)

- **Les dividendes :** En application de la résolution n°3 de l'Assemblée Générale Ordinaire d'ERIADS réunie le 26 juillet 2000 a décidé d'affecter un montant de 1.150.000.000 DA comme dividendes sur résultat net bénéficiaire de l'exercice 1999 qui s'élève à 1.654.542.643,03 DA. Le montant de 1.150.000.000 DA représente 230 DA/Action, soit un taux de rendement de 10% par rapport au cours d'émission de 2300 DA.
- Ainsi, des mouvements de croissance ont été constatés dans le groupe (10 filiales créées avec un effectif d'environs 2439). ERIADS s'est investie dans le montage de moulins et a pu dès 1995 inaugurer sa première mise en service de moulin entièrement monté et supervisé par son personnel. Depuis cette date, une dizaine de projets d'extension et/ou de réhabilitation ont été réalisés dans les mêmes conditions, développant et capitalisant une expérience nouvelle qui est à l'origine de la création de la filiale SORMI, Société de Réalisation et de Maintenance Industrielle qui est venue consolider le savoir-faire de la société (voir site de l'entreprise).

<u>Néanmoins, au sein d'ERIADS certains points faibles qui se présentent actuellement peuvent être résumés comme suivants :</u>

- La politique d'information nécessite plus de transparente. Données publiées non suffisantes malgré les capacités de l'entreprise et les moyens en sa disposition en matière de système d'information et d'installations informatiques ;
- Problèmes de financement, la raison pour laquelle elle cherche des partenaires privés et en particulier des étrangers ;
- Il s'agit de noter ici la faible présence des femmes dans les organes de décision de la société ;

- Problème d'expansion, l'entreprise cherche de nouveaux marchés extérieurs pour commercialiser ses produits, elle souffre d'une concurrence déloyale faramineuse et d'obstacles administratifs ;
- Des lacunes dans l'amélioration de la qualité de ses produits, elle veut partager ses risques d'exploitation ;
- Surcharge de personnel dépassant 2500 (Pléthorique) ;
- Charges salariale accablantes (mauvaise allocation des ressources) ;
- Il faut disposer d'informations sur les résultats qui doivent être aussi claires et aussi utiles que possible. En fait, les données comptables d' ERIADS ont un caractère trop rétrospectif et s'attachent trop aux dépenses effectives et non à leurs coûts d'opportunité ou à la valeur qu'elle permet de créer ; il est rare que des informations à caractère prospectif soient fournies parce que cela risque d'entraîner des procès avec les actionnaires. Ce fait montre bien une fois de plus le coût et le temps du juridisme en Algérie. Il est nécessaire de développer une tradition de publication des données des entreprises et de rendre leur accès facile et possible pour tout le monde.

En fait, la privatisation déclenche des modifications dans tout le système de gestion de l'entreprise. Mais les modifications se réalisent d'une façon très lente au sein d' ERIADS. Ses orientations stratégiques sont trop axés sur le marché (recherche des partenaires et des clients). Dans un article publié à la presse nationale ces derniers jours on lit qu' ERIADS passe par des moments très difficiles avec des pertes des parts de marchés face à des concurrents de plus en plus nombreux. L'ampleur du phénomène est due principalement au faible contrôle exercé sur la concurrence déloyale, l'existence des matières et produits ne répondant pas aux normes avec des prix bas et surtout des pratiques frauduleuses (achat sans facture, TVA etc.).

Après la privatisation de l'entreprise certains dirigeants ont estimé une baisse du niveau de contrôle de l'Etat et un remplacement par celui des privés mais en réalité le GE d' ERIADS est toujours dominé par les Holdings. *On ne peut pas être totalement libérés de la tutelle de l'Etat tant qu'il est encore présent dans l'entreprise, sauf s'il cède la totalité de ses actions dans l'entreprise et que ces dernières seront rachetées totalement par des investisseurs privés, et s'ils étaient étrangers, il sera mieux, nous a affirmé un dirigeant*. Il ajoute, en critiquant le gaspillage et le surcharge des effectifs, en particulier, les non qualifiés occupant des postes clés dans l'entreprise par leur ancienneté ou à travers les réseaux informels

(politique de recrutement etc.) : *en présence de l'Etat on ne peut pas avoir des entreprises performantes.* Le principal problème rencontré dans la plupart des entreprises privatisées, qui est devenu commun pour toutes les entreprises, est celui d'un manque de compréhension de la nouvelle disposition permettant l'actionnariat des salariés et des privés individuels. Ces derniers poussent à une dilatation du circuit agenciel entre les parties et créent davantage des conflits avec les dirigeants de l'entreprise et son personnel. Quant aux nouveaux actionnaires (privés et institutions financières) dont ils sont présents par leurs représentants dans le CA de l'entreprise (un représentant pour chaque groupe), ils accordent une grande importance à la gestion de l'entreprise et ils essayent d'exercer un rôle actif. Mais malheureusement, le nombre limité d'actions détenues ne leur autorise pas d'avoir un degré significatif de pouvoir dans l'entreprise. Néanmoins, on peut remarquer le poids de cette injection des parties externes dans la propriété de l'entreprise. En défendant leurs intérêts, ils incitent les dirigeants de l'entreprise à augmenter la valeur de l'entreprise et fournir plus d'efforts managériaux. Un dirigeant de l'entreprise se sent dérangé par leur présence, il exprime son mécontentement en les critiquant parce qu'ils posent plusieurs questions lors des réunions du CA !! *Ils veulent tout comprendre, parfois des choses qui sortent de leur capacité.* Ce comportement même s'il est dérangeant et exagéré dans certains cas il constitue une réelle incitation aux dirigeants. Plus que le nombre d'actionnaires augmente plus que cette incitation se renforcera.

Hormis cette spécificité, le GE au sein d' ERIADS reste généralement dominé par les pratiques connues dans les entreprises publiques. Les problèmes d'agence développés au fil du temps ne seront pas résolus par une simple introduction d'agents externes à l'entreprise. Elle nécessite une restructuration stratégique profonde et du temps aussi. Il s'agit de souligner que la présence d'institutions financières dans le capital d' ERIADS constitue l'un des traits importants qui caractériseront le schéma organisationnel des entreprises nouvellement privatisées en Algérie dans les années à venir. Elles sont en fait les plus qualifiées pour racheter les entreprises et assurer un vrai contrôle. Les ENP, dans leur majorité, font face aux problèmes de financement et même s'il est disponible , il est très coûteux. Le SG d' ERIADS a une forte tendance à s'orienter vers les banques si seulement l'Etat décidera de vendre ses 80 % détenues encore dans le capital d' ERIADS et confiées, pour le moment, au trésor public. ERIADS est une moyenne entreprise et ceci rejoint notre hypothèse développée dans le deuxième chapitre de cette partie. Les PME- PMI se trouvent contraintes (par leur taille, les modes de financement et certaines conditions internes) d'adopter automatiquement des SG proches des systèmes orientés banques. L'Etat l'exige aussi grâce au dispositif banque-

entreprise développé en partenariat avec les banques. Pour l'Etat, il n'est pas possible de privatiser ERIADS directement sur le marché sans établir des relations avec les banques. L'objectif est d'assurer la continuité de ses activités en évitant son démantèlement. Les subventions étatiques ont disparu d'une façon définitive laissant toute la charge à l'entreprise. L'influence de l'Etat demeure toujours en raison de sa place en tant qu'actionnaire majoritaire, mais elle s'est réduite. Le processus décisionnel se libère partiellement de ce comportement public et de ses conséquences néfastes sur la gouvernance de l'entreprise. Pour conclure, une privatisation partielle a permis de reconfigurer certaines fonctions au sein d' ERIADS et de remédier à certaines lacunes et faiblesses de gestion lui donnant à nouveau la confiance. L'Etat se trouve en fait entre deux choix : Premièrement, s'il veut vraiment céder toute sa part détenue dans la propriété du capital d' ERIADS (les 80%) il doit trouver des repreneurs stratégiques desquels une grande partie d'actions sera réservée aux banques. Deuxièmement, s'il veut rester actionnaire dans l'entreprise il doit déterminer sa part optimale dans le capital d' ERIADS et laisser le reste au privé afin de permettre un partage équitable du processus décisionnel et un contrôle efficace de l'entreprise. Avec ses 80%, la nature du contrôle qu'il assure et les pressions exercées par les nouveaux actionnaires privés, la situation de l'entreprise risque d'exploser et la réapparition des conflits et mésententes en sera la conséquence. L'Etat déclarait souvent que les privatisations partielles seront ensuite suivies par des privatisations totales. Les années à venir sont seules capables de répondre à cette question.

IV. Cas d'une entreprise privatisée au profit de ses salariés : S.T.P.F.A[193]

IV.1. Présentation de l'entreprise

Nomination	***S.T.P.F.A, ex EMIFOR***
Statut juridique	**SPA**
Date de privatisation	**17 mars 1998**
Méthode de privatisation	**Cession d'actifs au profit des travailleurs**

IV.1.1. Historique.

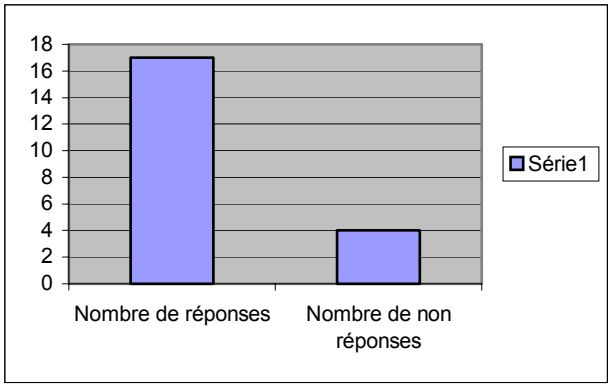
Crée par l'Etat en 1983, la S.T.P.F.A exerçait dans le secteur des travaux publics, de l'agriculture et de l'hydraulique. Elle est d'une surface de 3 8079 M^2 employant un effectif de 194 employés et sa structure de propriété est totalement détenue par l'Etat. Après quelques années d'activité l'entreprise n'a pas pu surmonter ses difficultés justifiant le recours de l'Etat

[193] *Société des travaux publiques forestiers et agriculture Ex E.M.I.F.O.R*

vers sa liquidation comme dernière possibilité de sauvetage en confiant son dossier au holding régional de Biskra. Ce dernier procède à sa privatisation au profit de ses salariés pour éviter les conséquences socioéconomiques très lourdes sur les travailleurs de l'entreprise. Elle change de ce fait son statut et devient une SPA au capital de 1 878 000 DA. Après quinze ans d'activité, l'entreprise a été privatisée le 17 mars 1998 selon la décision ministérielle n° 13 du 24/2/1998 sous le n° 98/471. Son CA regroupait des représentants du holding, des représentants des travailleurs, des dirigeants, des administrateurs, un PDG et un commissaire aux comptes. L'entreprise présentait des résultats négatifs depuis plusieurs années Sa privatisation au profit de ses salariés a été conçue selon le décret exécutif n° 94/ 294. Le 31 mars 1998 elle a démarré à nouveau son activité mais cette fois- ci en tant qu'une entité privée et indépendante.

IV.1.2. Les méthodes d'enquête.

Population interrogée « nombre de travailleurs »	**21**
Echantillon	**21**
Nombre de réponses	**17**
Nombre de non réponses	**04**
Taux de réponse	**81%**



Pour étudier le cas STPFA, nous avons eu recours aux divers moyens d'information (le questionnaire, les entretiens directif et semi directif avec le personnel de l'entreprise, les documents établis par l'entreprise tel que les bilans, témoignages et documents obtenus dans d'autres établissements contractuels avec l'entreprise tel que le holding régional, le trésor, le liquidateur de l'entreprise etc.).

IV.1.3. Résultats de l'étude et analyse du questionnaire

Nous pouvons procéder, pour le cas STPFA, à une étude transversale comparative (trois ans avant, trois ans après) pour étudier les impacts de la privatisation sur ses structures de gouvernance, et les conséquences qu'elle a pu avoir par la suite sur sa performance. La décision de privatiser la STPFA donne déjà une première impression de sa situation générale (déficitaire). L'objectif est aussi d'apprécier les changements qui ont touchés les mentalités et les modes de gouvernance et de contrôle de la STPFA ainsi que le degré de conscience

générale de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. L'analyse se rassemble dans une large mesure à une étude de comparaison entre le public et le privé avec une attention particulière sur la phase transitoire.

Les bilans de l'entreprise montre des résultats déficitaires au cours des trois années (1995, 1996, 1997). Au cours des trois dernières années (2002, 2003, 2004) le tableau présente des résultats positifs, c'est-à-dire, que l'entreprise commence à dégager des bénéfices !! C'est vrai qu'elle dégage des bénéfices et que sa situation a évolué, en comparaison avec son état avant la privatisation, sans oublier qu'elle n'a jamais payé ses annuités à l'Etat qui s'accumulent chaque année et les bénéfices n'ont pas été distribué aux actionnaires.

a). Les résultats de l'entreprise

Avant la privatisation		***Après la privatisation***	
1995	88 260 671,09 (-)	**2002**	694 813,43 (+)
1996	96 074 274,18 (-)	**2003**	863 919,10 (+)
1997	38 426 161,10 (-)	**2004**	792 292,62 (+)

L'entreprise réalise des résultats positifs au cours des dernières années. L'année 2003 enregistre un résultat inférieur à celui de 2004, les responsables de l'entreprise ont assuré que ceci est du aux difficultés financières auxquelles elle fait face, et qui ont retardé le processus d'exploitation du matériel qui n'a pas échappé à des pannes très récurrentes. Aussi, les tableaux des comptes de résultats de l'entreprise montre une augmentation des frais du personnel malgré la baisse continue de l'effectif.

La situation financière de l'entreprise se présente à travers les quatre ratios suivants :

Ratio	**Formule**	**2002**	**2003**	**2004**
1 :Ratio d'autonomie financière	$\frac{\textit{Fonds privés}}{\textit{Dettes}}$	(0,30)	(0,10)	0,08
2 :Ratio d'auto-financement	$\frac{\textit{Fonds privés}}{\textit{Les actifs fixes}}$	(0,40	(0,20)	0,20

3 : Ratio de financement permanent	Fonds propres / ***Les actifs fixes***	(0,45)	(0,20)	0,20
4 : Ratio de solvabilité (capacité de payement des dettes)	***Dettes*** / ***Le total des actifs***	0,98	0,99	0,97

L'autonomie financière de l'entreprise, dans les trois années (2002, 2003, 2004) le ratio est inférieur à 1, c'est-à-dire, que l'entreprises est dans l'impossibilité de couvrir ses dettes uniquement par les fonds privés, la somme des dettes dépasse celle des fonds privés. L'entreprise fait face à des difficultés de financement, sa capacité d'autonomie financière est très faible. Les crédits d'investissement et ceux des services représentent la grande part des dettes, l'entreprise sollicite tous les moyens de financement pour combler ses lacunes (banques, crédits privés, financement informel etc.). les années 2002 et 2003 les pourcentages s'affichent en moins (-) en raison d'un résultat négatif en instance d'affection (– 1 866 527,30 DA et - 482 445, 80 DA). Le bilan de liquidation établi par le holding régional affiche au 31/12/1997 un résultat négatif en instance d'affection de - 96 074 274 18 DA, l'entreprise continue à réduire cette dernière par des prélèvements annuels.

L'entreprise ne peut pas assurer son ***auto- financement*** (pourcentage inférieur à 01), les actifs fixes de l'entreprise ne peuvent pas être couverts par les fonds privés. Quant à sa capacité de payement des dettes ***(Ratio de solvabilité)*** il est proche de 01 dans les trois années (2002,2003,2004), ce qui fait que la valeur de l'ensemble des actifs de l'entreprise dépasse légèrement celle des dettes, l'entreprise est capable de payer ses dettes malgré cette situation alourdie par un résultat négatif en instance d'affectation surtout celles des années 2003 et 2004 (-2360445,80 ; -1496527,70). Ce dernier point (important) traduit une bonne situation de l'entreprise étant donné qu'elle soit capable d'assumer financièrement sa dette. Mais aussi, il ne faut pas oublier qu'elle compte beaucoup sur les dettes pour financer ses investissements donnant aux créanciers un pouvoir interventionniste très important dans ses affaires. Le recours de l'entreprise vers **l'endettement** a été, en fait, un passage obligatoire. L'implication des créanciers (surtout les banques) dans ses affaires ne sera pas éviter, l'entreprise s'oriente forcément à ce choix qui marque son SGE « orienté banques ».

b). Evolution des effectifs

La privatisation a eu des conséquences négatives et très lourdes sur la main d'œuvre. L'entreprise fait travailler 194 salariés, à la date de sa privatisation en 1998 elle a enregistré

une baisse de 38,66%, 75 personnes ont été licenciés et exclus des avantages de la privatisation . La privatisation n'a donné qu'à 119 (61,34%) personnes la chance de rester dans l'entreprise. L'effectif de l'entreprise continue de se réduire systématiquement. Actuellement on compte 21 salariés dont 11 salariés- actionnaires, c'est-à-dire 17,65% de l'effectif de l'entreprise après sa privatisation et 10,82% de l'effectif total. L'entreprise a perdu presque 90% de son effectif à cause de la privatisation enregistrant une très forte régression.

L'effectif de la direction représente 47,62% de l'effectif de l'entreprise. Ce pourcentage traduit aussi un bon niveau d'enseignement des cadres (10 sur 21 ont un diplôme universitaire). Le personnel se répartit de la façon suivante :

Catégories socioprofessionnelles	Nombre
Cadres	10
Mécaniciens	02
Chauffeurs & conducteurs de machines	07
Magasinier	01
Agent de sécurité	01
Total	**21**

Hormis les cadres assurant la direction de l'entreprise le **niveau scolaire** du personnel se situe entre le primaire et le secondaire (52,38%). Quant aux actionnaires de l'entreprise : 5 actionnaires représentant (45,45%) font partie des cadres de l'entreprises. Une hétérogénéité vraisemblable dans les qualifications pouvant créer des conflits entre les salariés- actionnaires et les dirigeants de l'entreprise.

Le personnel de l'entreprise a un niveau acceptable de **qualification** (le personnel connaît parfaitement le matériel dont il dispose et utilise, la manipulation des machines et engins ne demande pas beaucoup de compétences (des camions, des grues, etc.). Mais, un besoin de formation est toujours souhaité.

L'ancienneté : 71,43% du personnel ont plus de 15 ans d'expérience dans l'entreprise, 19,05% ont moins de 10 ans, et 09,52% ont moins de 3 ans (des CDD). Ceci prouve une stabilité forte du personnel.

L'age : 42,86% de la population est inférieur à 39 ans, et 80,95 % est inférieur à 47 ans. La population est relativement jeune.

L'entreprise recrute uniquement en CDD.

52,38% de la population interrogée considère que **l'absentéisme** au sein de l'entreprise a baissé d'une façon remarquable après la privatisation.

L'entreprise n'accorde pas beaucoup d'attention au processus de formation du personnel mais elle donne les facilités nécessaires pour le recyclage de son personnel à l'extérieur de l'entreprise (des facilités ont été données au personnel poursuivant des études à l'université, par exemple).

Ainsi, en plus de son potentiel immatériel considérable, l'entreprise détient un potentiel matériel et stratégique très important : un grand terrain d'une surface de 38 079 M^2, des bâtiments administratifs, un puit, un matériel de travaux publics (engins et citernes), matériel de maintenance et de réparation, matériel agricole et de transport……etc. d'une valeur commerciale de : 32 319 257, 00 DA. Il est vrai que cet héritage n'était pas dans sa globalité fonctionnel mais la dégradation s'est aussi accentué d'un an à l'autre, plusieurs engins et machines sont en panne et abandonnés à la rouille dans l'enceinte de l'entreprise.

c). La dette de l'entreprise : l'entreprise a réussi de la réduire chaque année,

L'année	**La dette (en DA)**
1997	94 821 654,63
2002	48 119 234,12
2003	43 452 725,85
2004	44 734 494,17

L'entreprise après sa privatisation a pu diminuer sa dette de plus de la moitié.

61,90% des répondants considèrent que la privatisation a pu influer positivement sur :

- Le statut juridique de l'entreprise,
- Les comportements des dirigeants,
- Le degré de responsabilité et de conscience des dirigeants,
- Le rôle et la composition du CA,
- L'absentéisme,
- La situation concurrentielle de l'entreprise,
- Le niveau de la bureaucratie et des démarches administratives.

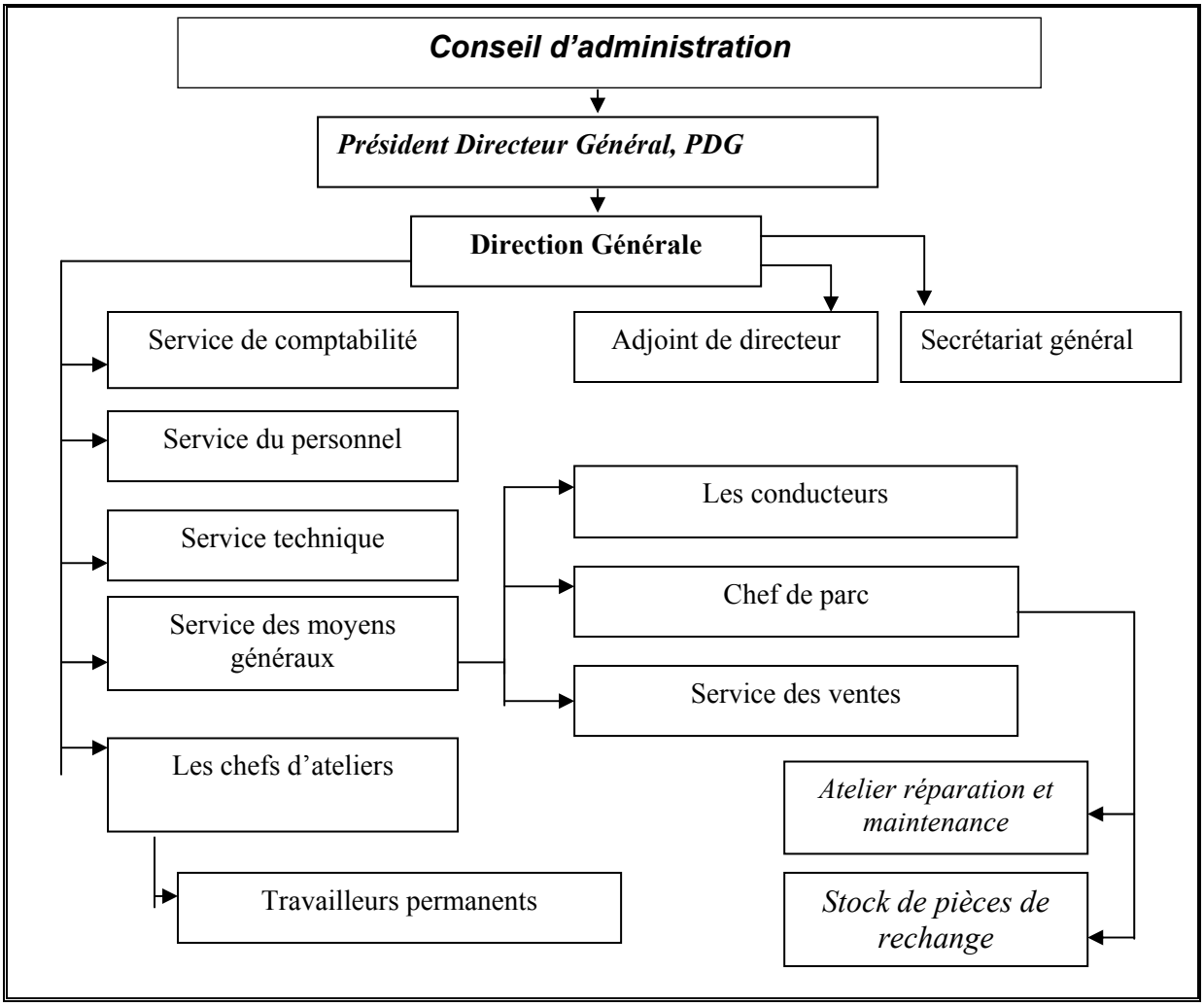
Les 19,05% qui reste ont donné des réponses partielles en évoquant seulement un ou deux points, et 19,05% n'ont pas répondu.

Le contrôle de l'entreprise est principalement assuré par le CA, l'audit interne et l'audit externe, nous a affirmé le responsable du service de la comptabilité. La rémunération ne joue pas un rôle déterminant dans le contrôle et l'incitation des travailleurs. Le système des salaires au sein de l'entreprise n'est pas souple, 58,17% des répondant affirment que les salaires perçus ne répondent pas vraiment à leurs qualifications, et préfèrent avoir un salaire qui soit en relation avec les résultats obtenus par l'entreprise au lieu d'une rémunération fixe. En dehors des salaires reçus, aucune récompense n'est octroyée aux salariés, d'après la déclaration d'un cadre de l'entreprise.

Ainsi, il s'agit de souligner que la politique de communication a beaucoup évolué dans l'entreprise : 76,19% affirment qu'elle était très faible avant la privatisation de l'entreprise et plus grande après, 4,76% considèrent qu'elle est toujours faible et 19,05% n'ont pas exprimé leurs points de vue. Le processus de révocation et de remplacement a touché les gestionnaires et les travailleurs, une stabilité au niveau du PDG de l'entreprise.

Les actionnaires de l'entreprise ont été tous des salariés et des cadres gestionnaires de l'entreprise. 57,14% des répondants pensent que la privatisation a modifié les conditions du travail, mais ils ne se sentent pas libre dans leur travail. 52,38% des répondants considèrent que la CAT n'était pas une meilleure méthode pour privatiser l'entreprise. 28,57% sont pour cette méthode et 19,05% n'ont pas répondu.

IV.2. L'organisation de l'entreprise : Elle est assurée de la façon suivante :



IV.2.1. Le conseil d'administration.

Il supervise le processus de direction et de contrôle de l'entreprise. Il est présidé par un président directeur général (PDG). L'organisation s'articule aussi autour d'une direction générale et de quatre services (service de comptabilité, service du personnel, service technique et service des moyens généraux). Au CA on compte 9 membres élus au maximum pour une période de 6 ans, le CA doit justifier la détention d'au moins 20% des actions de l'entreprise. Il se charge d'étudier :

- la détermination des postes de travail nécessaires, les salaires, les récompenses etc.,
- la politique de l'entreprise et sa stratégie,
- la négociation des transactions,
- la détermination des tarifs des services etc.

A la tête du CA il y a un PDG (salarié- actionnaire) de l'entreprise, aidé par un adjoint (DG) directeur général lui aussi est un salarié- actionnaire. Un salariés assure la comptabilité de l'entreprise (il n' y pas de service pour la comptabilité analytique).

Dénomination	*Composition avant PV*	*Composition après PV*
STPFA	Cinq (5) représentants désignés par le Holding, 7 Dirigeants de l'entreprise, 2 administrateurs, 1 commissaire aux comptes, 1 PDG, 2 représentants des travailleurs, *76,19% des répondants considèrent que le CA remplit, bien comme il faut, son rôle (important), 04,76% n'ont pas confiance au CA (non satisfaisant), et 19,05% sans réponses. Ceux qui ont confiance au CA affirment qu'il se charge principalement des décisions d'investissement, de financement de l'entreprise et du processus de recrutement.*	En plus, elle comprend : -11 SA

Dénomination	*Date de mise en Service*	*Date de PV*	*Technique de PV*	*Prix de vente*	*Nature des repreneurs*
STPFA	*1983*	*1997*	*CAT*	3231925700DA	*SA*

Il importe de noter avant tout que le CA de la STPFA, après examen de son état, ne dispose pas de tous les moyens nécessaires pour sa meilleure manœuvre. Il est dirigé globalement par les mêmes pratiques comme s'il était encore sous la mains de l'Etat. La présence d'un grand nombre d'anciens dirigeants de l'entreprise devenus ensuite dirigeants- actionnaires et des mêmes réseaux relationnels avec les fournisseurs et les clients a favorisé la stabilisation et le maintien du statut quo. Ceci est un facteur qui favorise l'intensification des confits d'intérêt entre ces différentes parties. Il est claire que les anciens dirigeants et les salariés de l'entreprise qui, sous l'ancien système, pouvaient souvent se tolérer entre eux en faisant passer alternativement les différentes transactions pour leur profit au détriment de celui de l'entreprise ne l'accepteront pas dans ce nouvel environnement, et surtout quand celui- ci menace leur patrimoine. La confiance mutuelle entre ces derniers a été jugée très faible. La

composition du CA, en plus de son ancienne structure comportant : Cinq représentants désignés par le Holding, deux dirigeants de l'entreprise, deux administrateurs, un commissaire aux comptes, un PDG et deux représentants des travailleurs, elle doit comprendre aussi : les salariés- actionnaires ou leurs représentants. Dans la pratique le taux d'absentéisme est jugé très faible. Repoussées par le souci, la plupart des parties se présentent fréquemment. Les comités (d'audit et de rémunération) ne sont pas encore fonctionnels. L'existence des comités au sein du CA ne fait pas partie des principales traditions des entreprises algériennes en général et pour le cas STPFA en particulier. Certains salariés de l'entreprise ignorent ce genre de pratiques en les confondant avec le service de comptabilité de l'entreprise. Par contre, l'ensemble du personnel accorde plus d'importance au CA. Cet organe considéré comme essentiel dans la gestion de l'entreprise. Le taux d'absentéisme est, malgré les désaccords qui surgissent, très faible. Ce changement de comportement est dû principalement au mécanisme de privatisation. Cette dernière a re-mobilisé les rôles à travers le sentiment de responsabilité qu'a injecté aux salariés en les rendant actionnaires convaincus qu'une meilleure assurance de leur travail ne passe que par la réussite de l'entreprise.

IV.2.2. La structure de propriété

Capital en DA	Valeur de l'action	Nombre d'actions	Nombre d'actionnaires
1 878 000 00	1000	*1878*	*24*

Le nombre d'actionnaires est actuellement de 11 actionnaires (plus de la moitié sont partis). Aussi, il faut souligner que l'étendu d'activité de l'entreprise a agrandi (elle intervient en plus dans les travaux d'entretien publics, l'équipement, l'aménagement et l'irrigation des terrains, les routes, l'électricité, les puits, la construction etc.).

Dénomination	Secteur d'activité	Effectifs avant privatisation	Effectifs après privatisation	Variations	Structure de propriété avant PV	Structure de propriété après PV	variations
STPFA	*Trav. Pub*	*194*	*119*	*(-)*	*L'Etat actionnaire Unique, majoritaire*	*Domination par les SA*	*(+)*

La privatisation a déclenché une réorganisation de la STPFA à travers la modification de sa structure de propriété. Totalement détenue par l'Etat elle devient la propriété de ses SA. Ces derniers ont opté pour l'actionnariat en investissant dans l'entreprise au lieu d'être licenciés, passer à la caisse de chômage après calcul de leurs COD, ou passer directement à la retraite anticipée ou normale.

La STPFA devient une SPA, selon le décret ministériel n° 13 du 24/12/1998 d'après sa loi principale établi le 17/03/1998 sous le n° 98/471, au capital de 1 878 000 DA détenu proportionnellement par les SA. Son capital a été fractionné en 1878 actions pour une valeur de 1 000 DA /action distribuées sur 24 actionnaires. C'est vrai que la privatisation leur a réservé l'occasion de s'enrichir en tant que propriétaire mais il s'avère aussi que leur propriété tendra à se rétrécir et à être substituée par d'autres propriétaires capables de mener un contrôle efficace sur l'entreprise, lui assurer un financement stable et une survie permanente dont ils connaissent bien les techniques d'affaire et n'hésiteront pas à s'engager dans des projets d'investissement risqués mais rentables. Par contre, l'actuelle structure d'actionnariat de la STPFA présente un comportement passif. Un comptable, quand on lui a posé la question sur le comportement des SA, sa réaction a été immédiatement centrée sur le problèmes causés par l'hétérogénéité de qualifications entre les SA et les dirigeants qui handicape le fonctionnement de l'entreprise. *Leur comportement se rassemble à celui des policiers !, ajoute-t-il »*. Ceci peut traduire un manque de confiance entre les dirigeants et certains salariés- actionnaires en raison de la confusion des tâches établie par ces derniers, parce qu'ils ne représentent pas un caractère de vrais propriétaires desquels le risque fait partie de leur processus d'existence. La reprise de la STPFA n'a pas été sujettée aux critères objectifs basés sur les niveaux de qualification des repreneurs. Il apparaît dès le début qu'elle fait partie des entreprises déficitaires dont l'Etat a voulu s'en débarrasser par tout moyen sans causer des problèmes avec ses travailleurs. La seule condition était donc : Celui qui justifie plus de COD (ancienneté, arrières de salaires, STC, etc.) a le droit d'acquérir des actions dans l'entreprise en convertissant ses COD en parts du capital. Mais, la structure de propriété de l'entreprise ne se pérennise pas sous la domination des SA. La première condition obligeant cette substitution reste le financement qui fait le premier obstacle face au développement de l'entreprise. La propriété de cette dernière peut être substituer dans l'avenir par une forte participation bancaire. En 1998 les prêts bancaires constituent presque 60% du total de son passif. Les banques peuvent convertir leurs dettes en investissements dans l'entreprise et

devenir des actionnaires affectant son SG au lieu de rester créanciers. L'hésitation des banques face à cette prise de participation s'explique par la situation du système légal et les faiblesses qu'il incombe d'une part, et les comportements des entreprises en d'autre part, qui ne favorisent pas une telle prise de participation. Néanmoins, des opérations de revente des actions ont été constatées dans l'entreprise. Certains SA ont préféré vendre leurs parts et changer complètement leurs activités. Ce fait, encourage l'apparition des concentrations d'actionnariat et l'émergence d'un actionnaire majoritaire dans l'entreprise. Ceci constitue une spoliation des termes du contrat de vente entre l'Etat d'une part et les travailleurs de l'entreprise de l'autre part, car il est contraire au principe de l'opération !.

Ainsi, les relations d'agence dans les ENP peuvent avoir une configuration spécifique mettant face à face des intérêts conflictuels et se présentant comme suit :

- Actionnaire externe : hors relation d'agence relative à l'emploi,
- Actionnaire salarié interne : à la fois principal et agent,
- Salarié dirigeant : actionnaire interne : agent– principal,
- Dirigeant non actionnaire : agent typique,
- Dirigeant non actionnaire , (ex- salarié de l'entreprise dissoute) : agent non typique,
- Dirigeant actionnaire dans une autre entreprise privatisée issue de la même entreprise dissoute,
- Dirigeant actionnaire dans une autre entreprise issue d'une autre entreprise dissoute,
- Dirigeant non issu d'une entreprise dissoute,
- Actionnaire salarié issu de la même entreprise dissoute mais membre du conseil d'administration dans une autres firme privatisée : ce type présente peut être une issue à la situation créée par le double statut en lui permettant d'être membre du conseil d'administration dans une firme privatisée et d'être recruté dans une autre firme privatisée en tant que salarié, deux rôles incompatibles au sein de la même entreprise.

D'autres types de relations sont imaginables aussi et montrent la richesse « agencielle » dans ce genre de firmes. Ce type de relations peut être d'un apport positif comme source de contrôle sur les dirigeants comme d'un apport négatif inhibant pour l'exercice libre de la fonction de dirigeant. Du point de vue de la forme juridique de cette organisation économique l'existence du régime de salariat dans celui d'actionnariat dans les SARL, ou le conseil d'administration n'existe pas, représente l'équivalent du comité des travailleurs dans les entreprises socialistes ou était appliqué le modèle appelé gestion socialiste des entreprises

(GSE) en Algérie des années 70 où les travailleurs soient géraient eux mêmes l'entreprise ou contrôlaient en face à face les dirigeants. L'entreprise propriété de l'Etat était considérait comme propriété populaire collective. Ce comité est remplacé par les syndicats très forts dans les entreprises autonomes après libéralisation du droit de grève dans les années 80. Le syndicat jouait le rôle d'organe de contrôle dans le système de gouvernance de l'entreprise autonome «l"oeil » de l'Etat propriétaire- actionnaire à coté et contre le conseil d'administration. Ainsi, les dirigeants « contractuels » bien que nommés par le Holding gestionnaire des capitaux marchands de l'Etat sont vus comme agents défendant d'abord leur intérêts individuels.

IV.3. Conflits d'intérêt et amalgame de rôles

La grande spécificité que nous évoquons pour le cas STPFA réside dans le fait qu'elle a été reprise par ses dirigeants à côté de quelques salariés- actionnaires. En plus, les anciens dirigeants sont les plus qualifiés en matière de savoir- faire, de réseaux relationnels déjà établis et des techniques d'affaires, le climat est très vulnérable. Ils s'agit de noter que l'entreprise en comparaison avec son ancien statut d'entreprise publique, elle est largement meilleure, elle justifie des résultats probants et dégage des bénéfices considérables. Les SA exagèrent parfois surtout quand ils veulent s'ingérer dans les décisions relevant du capacités des dirigeants. Leur insubordination alourdit le problème avec les dirigeants et surtout quand ces derniers font partie des simples dirigeants recrutés de l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire, ils ne détiennent pas d'actions dans le capital de l'entreprise. Ceci revient aussi à l'hétérogénéité que nous avons souvent constaté en matière de qualifications entre les salariés- actionnaires, les failles dans le système légal qui n'entoure pas suffisamment l'opération et ne délimite pas le rôle et l'étendue de chacun. Les mouvements de rotation des dirigeants et des changements des dirigeants et du personnel au sein de l'entreprise depuis sa privatisation engendrent des coûts supplémentaires pour l'entreprise et sont à l'origine des conflits causés dans une large mesure par l'incompétence de certains SA.

Ainsi, la rémunération du PDG et de certains dirigeants ne correspondent pas exactement ni aux niveaux des efforts déployés ni aux niveaux de performance réalisée par l'entreprise. Même si la taille de l'entreprise et ses timides résultats ne lui permettent pas sur le court terme, de procéder à une cotation à la bourse nationale des valeurs, certains SA encouragent l'idée de revoir le système de rémunération existant d'une manière à lui associer une flexibilité et une incitation à la performance.

IV.3.1. La stratégie des actionnaires

Le contrôle des dirigeants (qu'ils soient eux aussi actionnaires ou recrutés) par les actionnaires se fait souvent dans un climat de suspicion où on constate une volonté démesurée de tout contrôler jusqu'au dans les actes de gestion les plus ordinaires qui se trouvent à chaque fois évalués et sanctionnés. Ce comportement de la part des actionnaires se constate visiblement dans leur demande de suivi de près de la comptabilité quand elle existe au sein de l'entreprise et reflète une forte attente de transparence de laquelle ils étaient privés dans les anciennes entreprises dissoutes. La fréquence des révocations des dirigeants et de remplacement des CA traduit cette situation de faits. A remarquer aussi l'ignorance du rôle des commissaires aux comptes dans la réduction de l'asymétrie informationnelle. Une des stratégies affichées aussi par les actionnaires consiste à maintenir les salaires des dirigeants pas trop significativement supérieurs aux salaires des actionnaires quelle que soit leur qualification du fait de leur statut de propriétaire. Ceci est évidemment un moyen d'incitation négative à la performance de l'ENP. Les actionnaires peuvent aussi faire appel à une politique de dividendes- salaires. Cette dernière doit en fait constituer un moyen de fidélisation de l'actionnariat. Elle joue un rôle primordiale dans la stabilisation de l'actionnariat des entreprises nouvellement privatisées[194]. D'après un travail de terrain Desbriéres. Ph, a pu montrer dans quelle mesure la politique de dividendes permet aux entreprises privatisées de fidéliser leurs petits porteurs dont le but est d'avoir un actionnariat stable[195]. Les ENP peuvent en même temps utiliser la politique de dividendes comme un moyen de réduction du nombre important de leur actionnaires individuels. Il leurs suffit pour cela d'adopter un taux de distribution très faible. Mais, dans la pratique des ENP en Algérie la politique salariale semble se substituer à celle d'une véritable politique de dividendes, ambiguë pour les travailleurs qui n'ont aucune initiation entrepreneuriale. Cela apparaît spécialement lors de la première phase assez sensible d'installation de la nouvelle entité. Cette constatation est confirmée par des comportement observés chez les dirigeants et les travailleurs. En effet, beaucoup de dirigeants gèrent au quotidien les revenus de l'entreprise en procédant à des distributions de liquidités au prorata des actions détenues (dividendes quotidiens). La firme se comporte bizarrement comme si elle active dans un contexte de risque élevé en ignorant les faits suivants :

[194] Desbrières P, « Sociétés privatisées : Comment stabiliser l'actionnariat direct » Revue Française de Gestion, n° 67, janvier, février, 1988, P 37.

[195] Ce travail a été effectué et testé auprès d'un échantillon d'actionnaires individuels français.

1. L'obligation de protéger les droits des autres actionnaires qui refuseront cette solution parce que eux ont d'autres ressources où veulent maximiser leurs actifs,
2. L'échéancier de paiement des actifs achetés,
3. L'obligation inscrite dans la transaction de moderniser l'outil de production,
4. Courir le risque d'aller à l'encontre des règles juridiques régissant le phénomène d'actionnariat. On assiste donc à un système assez particulier de gouvernement introduit par la confusion que crée la superposition de deux statuts d'actionnaire et de salarié ayant introduit une confusion au niveau du dividende- salaire.

Aussi, faute de compréhension, les actionnaires se comportent parfois :
- N'arrivant pas à dissocier leur statut d'actionnaire de celui de salarié s'opposent aux recrutements externes même ceux que nécessitent l'activité de l'entreprise ;
- Essayent de se recruter par la force en tant que propriétaires au même titre que les dirigeants décideurs du recrutement ;
- Acceptant de toucher des salaires en chômant, sorte d'indemnités de saturation du marché interne de l'emploi. Cette disposition est tacitement acceptée des différentes parties,
- Approuver des plans de rémunération réduite,
- Reconversion dans des tâches nouvelles,
- Tentent de jouir directement des biens de l'entreprise en affichant le titre de propriétaire,
- Exigence d'alignement des salaires sur le nombre des actions lors des négociations,

IV.3.2. La stratégie des dirigeants

1. Les dirigeants procèdent à des recrutements en ignorant la volonté des actionnaires, en se risquant ce faisant, la révocation.
2. Les dirigeants procèdent à des recrutements sélectifs en fonction de critères autres qu'économiques.

Les ex- dirigeants peuvent jouer le rôle de l'actionnaire ordinaire soit en allant chercher à fructifier leurs atouts (compétence) ailleurs sur un autre marché de l'emploi ; soit en optant pour l'immixtion dans les affaires de l'entreprise et exercent ainsi délibérément en arguant leur qualité d'actionnaire, une surveillance encombrante sur les nouveaux dirigeants choisis par les actionnaires insatisfaits de la gestion précédente de l'entreprise dissoute.

A noter que ce mode de contrôle rapproché est exercé par certains salariés sur les nouveaux dirigeants par leur présence quotidienne sur les lieux de travail, croyant en les vertus de cette surveillance sur les rendements de leurs avoirs comme celui de leurs agents. Ces actionnaires qui n'arrivent pas à intérioriser l'image de l'actionnaire non recrutable n'ont souvent que peu de chances d'être recrutés ailleurs soit à cause de leur âge avancé soit à cause de leur manque de qualification. L'observation de cette situation complexe montre que plusieurs dirigeants ont été révoqués faute d'avoir réussi à gouverner dans ces circonstances. Le régime de salariat peut donc effacer celui d'actionnariat et signale la difficulté de gérer l'emploi en dehors de la sphère publique qui n'obéit pas toujours à la logique de l'efficacité économique.
Les dirigeants exigent des salaires alignés sur ceux perçus par les dirigeants des actuelles entreprises publiques ne tenant pas compte de la productivité du travail puisque ils sont déterminés administrativement par l'Etat propriétaire, évitant ainsi que leurs salaires soient fixés par le CA qui pourrait faire intervenir la situation financière et les échéances de paiement de la transaction de l'ENP comme facteur d'abaissement des salaires.

IV.4. Un SG en transformation permanente

D'après les analyses que nous avons fait des divers documents de l'entreprise ainsi qu'aux entretiens effectués au sein de l'entreprise nous avons pu relever les remarques suivantes :
Dans une large mesure, l'organisation actuelle de la STPFA est jusqu'à maintenant d'ordre informel, l'évolution de son SGE sujette aux aléas de la conjoncture. En effet, il est difficile de lui concevoir un SG à la fois puissant, efficace et capable de répondre aux exigences des différentes parties, et ceci pour les raisons suivantes :

IV.4.1. Inconvénients

- La bureaucratie et les démarches administratives très lentes perturbent le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- L'existence des réseaux informels et collusoires très influents;
- Un système d'information peu développé, malgré les installations et le matériel informatique en possession de l'entreprise ;
- Un contrôle exercé par les salariés- actionnaires sur les dirigeants intense mais anarchique ;
- Le système de comptabilité et d'audit interne n'est pas adapté avec les conditions du nouvel environnement, les bilans de l'entreprise ont fait plusieurs fois objet de refus de certification de la part de l'Expert comptable ;

- Des installations informatiques à la disposition de l'entreprise mais qui ne sont pas utilisées rationnellement ;
- L'entreprise souffre d'un manque de capitaux fulgurant entravant ses activités, le crédit bancaire est difficilement réalisable et même s'il est disponible il ne suffit pas, l'entreprise se trouve obligée de recourir à l'autofinancement ou aux crédits privés (informels) ;
- Il n'y a pas de liens nets entre la rémunération des dirigeants et la rentabilité (performance) réalisée par l'entreprise (non adaptée) ;
- Une hétérogénéité en matière de compétences, de qualifications et de savoir- faire entre les SA et les dirigeants favorisant l'émergence de problèmes d'agence;
- Les dirigeants de l'entreprise jugent la performance et l'efficacité du SG de leur entreprise dans le résultat final de l'exercice dont le plus important à leurs yeux est la création de la valeur (en terme de bénéfice), les autres critères sont pratiquement négligés tel que l'aspect humain !!

IV.4.2. Avantages

Ces points faibles évoqués dans l'analyse du SG de la STPFA font partie de son héritage du passé car se sont généralement les traits marquants des SG des entreprises publiques. L'entreprise a besoin d'une restructuration rapide et profonde. Les réformes dans la STPFA sont envisagées dans l'avenir proche selon les déclarations de ses dirigeants et SA, un SA nous a affirmé qu'une éventuelle modification touchant le service de la comptabilité sera entamée très prochainement en évoquant en même temps les faiblesses et les lacunes qu'il incombe et les coûts supplémentaires engendrés par le retard et la lenteur de sa démarche. L'introduction de l'outil informatique dans toutes les directions, entreprendre le processus de formation du personnel et encourager un esprit de communication et d'information transparente etc. Ainsi, ce qui vient d'être dit n'exclut pas que le SG de la STPFA présente certains avantages et points forts le distinguant des autres entreprises :

- Le SG de la STPFA subit un processus de reconfiguration stratégique profonde qui brise l'inertie qui l'a caractérisée pour longtemps ;
- Malgré les faiblesses et l'état de la STPFA, elle fonctionne et dégage des bénéfices estimables grâce à l'expérience de son personnel et leur connaissance des marchés ;
- Une synergie très forte entre les SA et les dirigeants en ce qui concerne la concurrence avec les autres entreprises rivales, ils suivent de manière précise et méticuleuse les évolutions au niveau des différents marchés ;

- L'entreprise possède un investissement matériel et non matériel appréciable et qui n'est pas utilisé rationnellement ;
- La STPFA domine une grande place sur le marché national ;
- L'entreprise maintient de bonnes relations avec les institutions financières ;
- La STPFA dispose d'un potentiel important (investissements de 23 670 860 DA, des grands terrains sont à sa disposition, équipements de production de travaux publics (Engins, Citernes d'une valeur de 23 160 041,58 DA etc.) et des équipements sociaux considérables),
- Son emplacement est très stratégique étant donné qu'elle n'est pas loin du centre ville ;

IV.4.3. Recommandations

La STPFA constitue une des premières entreprises privatisées au profit de ses salariés. Elle conduit donc une première expérience dans l'aire de l'économie de marché. Il est évident que son SG passe par une période de transition qui lui permettra ensuite d'acquérir les traits indispensables pour sa mise en marche. Il présente certains inconvénients dus à l'état dans lequel se trouvait l'entreprise d'une part, et des conditions liées aux aspects managériaux, aux textes légaux et à la situation du cadre organisationnel et institutionnel des réformes en d'autres part. Pour pallier les conséquences qui peuvent devenir pesantes sur l'efficacité de son SG et sur la performance de l'entreprise, nous mettons l'accent sur les points suivants :

- Revoir le système de rémunération qui fonctionne selon les règles classiques de l'ancien système (avant sa privatisation) dont il n'y a pas d'incompatibilité, et l'écart entre le travail exigé par le poste et son rémunération est parfois très remarquable ;
- Apporter plus d'incitations aux dirigeants et cadres supérieurs afin qu'ils agissent mieux dans le but de maximiser la valeur de l'entreprise sur le marché et d'en garantir la survie dans son environnement concurrentiel ;
- Développer et renforcer une confiance mutuelle entre les salariés- actionnaires, les dirigeants et les autres parties prenantes afin d'oublier les traces du passé (des pratiques collusoires, corruption, dont chaque partie rejette la responsabilité aux autres parties, ceci est bien le résultat d'un environnement hybride où se croisent différentes logiques et points de vue antagonistes) ;
- Rationaliser l'utilisation des moyens mis à la disposition de l'entreprise tel que les installations informatiques, les voitures de fonction, etc. ;

- Déterminer les tâches de chacun afin d'éviter les amalgames et les conflits managériaux causés par l'ingérence, l'ignorance et le non respect des limites de chacun ;
- Relancer en permanence le programme de formation et de recyclage du personnel de l'entreprise ;
- Mettre un système de comptabilité analytique de calcule et de suivi des coûts ;
- Revoir l'état du CA : les décisions émanant de ce dernier ne sont pas toutes prises efficacement par les dirigeants et les SA,

Pour conclure, le cas d'une société de SA représenté par la STPFA pose les fondements d'une nouvelle expérience de GE pour l'entreprise algérienne qui a subi depuis des dizaines d'années des réformes très variées (Auto gestion, Gestion socialiste des entreprises, Autonomie puis privatisation). Sa première spécificité réside dans la propriété salariale qui a substituée celle de l'Etat en créant une nouvelle forme de GE administrée principalement par les salariés- actionnaires. Ces derniers, par leur double statut de salariés- propriétaires, poseront leurs empreintes dans le SG des entreprises algériennes dans les décennies qui viennent. Or, ce type d'entreprise, comme on a vu, n'acquiert pas, pour le moment, ses caractéristiques décisives en raison de la nature transitoire par laquelle passe leur processus de transformation. Il s'agit de rappeler ici, que le manque de données sur l'entreprise et l'accès limité qu'il nous a été réservé, ont beaucoup limité l'étendue de notre étude. Au départ nous nous avons fixé l'objectif de voir si vraiment la privatisation a amélioré la performance de l'entreprise à travers une comparaison des niveaux de performance de l'entreprise avant et après sa privatisation (une étude transversale 5 ans avant,5 ans après) mais malheureusement nous n'avons pas pu obtenir les données concernant l'entreprise avant sa privatisation qui restaient entre les mains du commissaire aux comptes qui s'est chargé de l'évaluation de l'entreprise d'après les responsables de la société… !!. Nous nous sommes penchés ensuite sur l'étude de l'entreprise telle qu'elle est, c'est-à-dire, les exercices après sa privatisation à partir de 1997. Mais, les différentes discussions avec les salariés de l'entreprise ont permis de constituer une image sur l'état de l'entreprise avant sa privatisation, elle était endettée, défaillante (1986- 1992 résultats déficitaires ''– 96 074 274,18 DA'', et même après 92) et elle a fait l'objet d'une série d'opérations d'assainissement financier et de subventions (12 324, 96 DA) de la part de l'Etat, la raison pour laquelle sa privatisation devenait une ultime issue. Les différentes modifications produites par la privatisation sur la STPFA ont permis

l'apparition d'un nouveau modèle d'entreprise celui des SSA. Ce dernier contribue fortement à la représentation du nouveau schéma organisationnel en Algérie.

V. Les sociétés des SA : Une esquisse d'une nouvelle architecture organisationnelle

V.1. Synthèse et extension

En effet, l'étude des trois cas ENICAB, ERIADS, STPFA, nous permet de faire une synthèse globale sur la nouvelle reconfiguration des entreprises privatisées en Algérie mettant à l'épreuve le modèle des SSA qui demeure la principale spécificité de l'expérience algérienne dans la privatisation.

Nomination	*Création*	*Taille*	*Propriété*	*Forme juridique*	*Statut*	*Capitalisation*
Sociétés des travailleurs-actionnaires	*Suite à des opérations de Dissolution*	*PME-PMI*	*Privée*	*SARL SPA SNC*	*Régies par le code de commerce*	*CDS COD IL*

CDS : conversion des droits sociaux, COD : contribution à l'ouverture de droits, IL : indemnités de licenciement en parts sociales. SARL : les sociétés à responsabilité limitée, SPA : les sociétés par actions, SNC : les sociétés en nom collectif.

Aussi, l'objectif de cette étude est de déterminer la relation qui pourrait exister entre les deux variables explicitées dans l'introduction en l'occurrence :

1. Le SGENP comme variable à expliquer « dépendante »
2. Le transfert de propriété au travers de la privatisation totale ou partielle du secteur de l'Etat propriétaire « gouverneur » aux actionnaires privés comme variable explicative « indépendante » a mis en évidence les conclusions suivantes :

Selon le mode de privatisation totale ou partielle le rôle de l'Etat apparaît avec plus au moins de vivacité.

(a)- Dans le cas de la privatisation partielle par ouverture du capital, le SGE est caractérisé par le rôle très affirmé de l'agent public « l'Etat ». En effet, la structure holding, gestionnaire des capitaux marchands de l'Etat continue à gouverner indirectement les entreprises partiellement privatisées en confinant les CA dans le rôle d'exécutants ignorants, en agissant de la sorte, la nouvelle donne contractuelle consistant en l'apparition d'actionnaires privés, capitalistes des EPE rattachées à ces holdings. A signaler que les représentants des actionnaires ne siègent toujours pas dans les directoires de ces holdings ce qui nous permet d'en tirer la conclusion

que le rôle hypertrophié de ces structures entrave l'émergence d'un SG où les actionnaires privés peuvent jouer un rôle plus déterminant où les dirigeants de l'ENP seront soumis au double contrôle en amont et en aval (l'Etat et les actionnaires).

(b)- Dans le cas de la privatisation totale par cession d'actifs on constate l'émergence de nouvelles catégories de propriétaires privés « ex-public » passés à la propriété par des mécanismes contractuels décidés et déterminés presque unilatéralement (décision gouvernementale entrant dans le cadre de la politique économique des réformes). L'agencement de cette transaction et sa réglementation que nous avons analysé précédemment a eu une influence sur le SGENP émergeant. Ainsi, un transfert presque mécanique des traits spécifiques aux modes de gouvernance des anciennes EPE dissoutes a été opéré. Qui est en fait davantage un transfert de défaillance. Ceci a contraint la nouvelle entité à l'héritage forcé d'une histoire d'entreprises en faillite. Faute d'assainissement préalable, cette histoire représente pour l'ENP un obstacle à l'entrée au marché concurrentiel dominé par les règles du privé. *L'ENP présente ainsi un cas paradoxal où l'entreprise porte à la fois les marques d'un secteur public défaillant (dont elle est issue) et les aspirations d'intégration dans un secteur privé mieux établit (sorte de SGE par défaut) d'où la nécessité d'un effort supplémentaire d'adaptation et d'apprentissage qui exige un SGE flexible et évolutif qu'il faut suivre ultérieurement et dont les caractéristiques spécifiques seront définies en référence aux autres SG en place : entreprise étatique «structure holding ou groupes industriels et financiers, entreprise privée ».*

Le procédé **CAT** a permis à des milliers de travailleurs de se retrouver investisseurs bon gré mal gré, sorte d'actionnariat obligé par asymétrie d'information entre les anciens dirigeants cultivés et les simples travailleurs d'une part , et entre la partie vendeuse , en l'occurrence le holding de rattachement de l'entreprise dissoute (ou parfois les services des domaines) et les collectifs de repreneurs. En effet, et malgré l'effort déployé pour informer ces futurs repreneurs, des objectifs de l'opération de cession d'actifs ni le temps consacré à la vulgarisation ni la capacité culturelle ne permettent au simple travailleur de saisir à fond les enjeux de son engagement dans ce contrat. La décision d'investissement est ici un peu forcée par le fait que le risque de perdre son emploi pousse le travailleur à choisir sans réfléchir l'investissement. Les ex- dirigeants par contre, vont fructifier l'avantage de cet asymétrie pour faire valoir leur projet ainsi que leur compétence d'abord près du liquidateur au moment de la répartition des actifs et la constitution des lots, ensuite lors de la détermination de leur salaire qu'ils voudraient au moins égal à celui de leur « confrère » public, la majoration de leurs

avantages non pécuniaires (confort, jouissance des moyens de l'entreprise, missions…etc.) ou en bénéficiant des anciennes relations qu'ils ont gardé encore avec les dirigeants du public. L'environnement de l'organisation est constitué principalement des : (Clients, Fournisseurs, Créanciers, L'Etat vendeur d'actifs).

Tel qu'analysé précédemment la firme apparaît comme pouvant permettre d'accueillir l'ensemble des relations contractuelles entre individus, c'est le réceptacle d'une variété de relations d'agence organisées, et formant un système complexe d'interrelations permanentes assurant au système son harmonie et son équilibre même quand il existe des intérêts conflictuels. Le conflit n'est-il pas parfois provoqué pour entretenir l'équilibre de l'organisation d'après les sociologues fonctionnalistes des organisations. Les processus qui s'y tiennent sont réalisés dans un cadre relationnel contractuel ou les différents protagonistes sont supposés êtres rationnels et recherchant le profit en développant des stratégies implicites ou manifestes qui leur permettent de maximiser leur fonction d'utilité en détournant les ressources offertes par chaque situation active ou interactive.

La formule de cession aux travailleurs représente donc un instrument opératoire de restructuration et de redynamisation du secteur productif capable de concrétiser la politique de mise à niveau des entreprises algériennes. Par conséquent, les entreprises privatisées doivent bénéficier de toutes les garanties de réussite et de pérennité. A l'étude des systèmes de gouvernement mis en place dans ces entreprises nouvellement privatisées il ressort que les problèmes liés à la communication et à la culture de l'actionnariat aboutiront à court terme à fragiliser ces entités et bloquer leur démarrage effectif. Le régime mixte de salariat – actionnariat ne laisse pas l'essor d'une politique de dividendes du fait que la politique de salaires primera en période de chômage et de forte demande en emploi les procédures employées pour la dissolution – privatisation semblent avoir fait de ces travailleurs des investisseurs « obligés » qui attendront soit, la première difficulté, soit la libéralisation des transactions sur les actions pour s'affranchir pour des raisons extra commerciales (c'est à dire non liées au marché financier). Ainsi, nous apparaît-il important pour une meilleure gouvernance des entreprises algériennes de faire quelques recommandations pour que l'entreprise algérienne pourra s'adapter à son nouvel environnement caractérisé essentiellement par la concurrence, l'innovation et la propriété privée, ces dernières n'acceptent guère les inefficacités et les défaillances des entreprises dissoutes, la relance

nécessite donc un investissement significatif. En effet, pour atteindre cet objectif il est impératif de mobiliser la masse d'épargne du même niveau, il s'agit aussi d'opérer :

- La réforme et l'allégement du système fiscal qui s'avère très compliqué dans sa structure.

- L'adaptation du système bancaire aux besoins d'épargne et d'investissement et au besoin du financement des entreprises privatisées.

- La diversification des formes d'encouragement des ménages à épargner et des épargnants à investir en inventant de nouvelles formes plus attractives de privatisation.

- Le rapprochement de la communauté algérienne à l'étranger par le développement des canaux d'attraction y compris la privatisation et la promotion des formes de coopération.

- Instaurer un dispositif de suivi des ENP en les incitant à se prendre en charge par elles-mêmes.

- Négocier les modalités adéquates de coopération entre l'Etat et les entreprises privatisées issues du secteur public au moins pour la première période de cinq années correspondant à la première tranche de paiement sans intérêt des actifs acquis.

- Accélérer les procédures de cession de la totalité de l'entreprise (actif et passif).

- Insérer dans les contrats de cession les conditions requises pour assurer le maximum de réussite aux entreprises privatisées tel que la formation à la culture de l'entreprise.

- Conclusion

La privatisation en Algérie n'était pas une fin en elle-même, c'est un moyen de rationalisation des ressources et de sauvetage des entreprises de leurs multiples défaillances. C'est aussi un processus complexe et multidimensionnel auquel s'attachent de nombreux objectifs des autorités publiques pour modifier les structures et les compositions des SGE, tout en abondant les anciens systèmes fondés sur la propriété publique, et considérée pour longtemps comme la source principale d'un échec total. L'objet central de ce mémoire est d'étudier les conséquences de la privatisation, qui a été conçue en tant que catalyseur des changements, sur les nouvelles orientations des pratiques de GE au sein des ENP. La confrontation entre la théorie du GE et la privatisation dans le contexte algérien relève plusieurs suggestions profondes touchant de près la problématique initiale de la performance et de l'existence même de l'entreprise publique. La privatisation a eu des impacts très explicites sur tout le paysage politique, culturel, social et surtout économique du pays modifiant toute l'architecture organisationnelle et institutionnelle.

Il a fallu donc présenter et analyser le processus de privatisation en Algérie pour dévoiler ses déterminants et ses particularités (partie I). Le programme de privatisation en Algérie s'est exécuté à travers plusieurs étapes souvent assujetties aux aléas politique et économique. Les contraintes du processus se sont surtout formées par le système financier qui n'a pas pu s'adapter avec la conjoncture et le retard enregistré dans la privatisation des banques qui devait accompagner celle des entreprises pour les aider surtout au démarrage et leur faiblesse en moyens et techniques de GE. Le système légal n'a aussi offert aucun soutien à l'opération en se caractérisant par une inertie accablante et une inadaptation complète. Quant au système politique et institutionnel il a donné au programme de privatisation une connotation spécifique permettant de le diviser en trois étapes déterminantes : la première (1995- 1998, privatisation non réfléchie) caractérisée par une volonté d'exécuter une privatisation rapide d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises au profit de leurs anciens travailleurs faute de repreneurs privés nationaux et étrangers, gouvernée par le Premier ministre Ahmed Ouyahia, adepte d'un libéralisme maîtrisé. L'année 1998 déterminée par des élections présidentielles et l'arrivée du Monsieur Bouteflika A.Aziz, le changement du gouvernement et le départ d'Ouyahia, le processus de privatisation s'immerge dans une inertie totale et une remise en cause de la privatisation, retour aux débats traditionnels relatifs à la légitimité de la privatisation etc., une deuxième étape caractérisée par un désordre abortif jusqu'à 2002. la

troisième étape essaye de rectifier les erreurs du passé (des deux étapes précédentes) en optant pour une privatisation réfléchie au cas par cas, et en levant tous les tabous face au programme, en adoptant le principe de « tout est privatisable » pour abandonner l'idée des secteurs stratégiques non privatisables selon la conception des pouvoirs publics (il s'agit des secteurs des télécommunications, les hydrocarbures, le gaz et l'électricité etc.). Cette dernière étape est la plus déterminante parce que, à l'instar des deux précédentes, elle bénéficie d'une stabilité politique et d'une conscience de l'opinion publique des avantages et des enjeux de la privatisation. Malgré les contraintes et les obstacles du blocage, le système institutionnel a aussi subi des transformations et des évolutions profondes qui ont donné l'occasion à l'apparition de plusieurs structures actrices dans le GE tel que les holdings, les SGP, les banques privées, le conseil de privatisation, un ministère chargé de l'opération, les comités de surveillance, de contrôle et de soutien etc.

Ainsi, il est évident de redire que le processus de privatisation en Algérie présente, comme toute autre expérience, des avantages et des inconvénients. Sa spécificité capitale réside dans l'apparition d'un actionnariat de salariés très puissant qui donne ensuite naissance à un capitalisme salarié redoutable libérant, pour la première fois en Algérie, les structures de propriété d'une domination étouffante de l'Etat, permettant ainsi une décentralisation du pouvoir de décision et donnant plus de libertés à l'initiative individuelle. En produisant une dynamique au sein des SGE existants , la privatisation a conduit à une nouvelle reconfiguration organisationnelle des mécanismes et pratiques de GE (Partie II). En échappant donc à l'analyse classique de la privatisation qui s'efforçait à répondre à la question : pourquoi l'Etat privatise-t-il ses entreprises ? à laquelle s'intéressaient beaucoup d'études économiques, notre problématique s'inscrit dans une double démarche positive et normative prescrivant la privatisation dans un cadre d'analyse graduelle voulant aboutir à une nouvelle schématisation des SGE en Algérie (nouvelle construction managériale). Comment la privatisation pourra-t-elle produire les modifications nécessaires pour reconstruire les SGE en Algérie d'une manière à les rendre plus productifs et supprimer leurs inefficacités ?

Les modifications ont été produites d'une part sur les structures de propriété des entreprises dans le but est de briser les anciennes relations d'agence dominées par la logique publique et qualifiées préalablement d'inefficaces pour permettre une décentralisation du processus décisionnel commandé, pour une longue durée, par les anciens dirigeants. Dans un second lieu, la privatisation a changé les modes de financement des entreprises en créant de nouvelles

forces d'attraction avec les bailleurs de fonds (banques, apports personnels des actionnaires, etc.) et appuyant le degré de responsabilisation des nouveaux actionnaires des entreprises privatisées.

Quant à la démarche positive et normative adoptée, elle a fourni un cadre d'analyse riche qui a permis de conceptualiser la privatisation dans un cadre transitoire instable. Le premier aspect (positif) de cette analyse, dont s'est basée une grand partie de notre travail, s'intéressait à l'étude du processus de privatisation en Algérie pour lui porter une évaluation critique, quant au second aspect (normatif) il répondait aux différentes interrogations relatives à la recherches de solutions et propositions aux différents problèmes rencontrés, et étudie les apparentes combinaisons de GE possibles et adoptables au cas algérien. Les résultats de cette étude nous dévoilent deux points essentiels qui apparaissent ainsi antagonistes : *un avantage et un inconvénient. Si nous commençons par l'inconvénient nous pouvons juger le processus de privatisation, menés jusqu'à présent en Algérie, comme un processus incomplet et insuffisant qui n'a pas abouti à ses résultats tracés par les autorités publiques à cause d'une série d'obstacles institutionnel et organisationnel, déjà cités en haut, pour éviter de le condamner comme un échec total, un fiasco ou une défaite comme le font beaucoup. L'avantage, beaucoup plus important que l'on estime souvent, réside dans la dynamique enclenchée par la privatisation dans les structures de GE et la libéralisation des structures de propriété des entreprises de l'empire de l'Etat. La séparation de l'Etat de la vie quotidienne des entreprises était l'un des points de succès les plus forts de la privatisation. Le comportement de ce dernier dans la gestion des affaires des entreprises privatisées était bien désastreux (avant leur privatisation). La privatisation confirme une réelle évolution : des SGE publiques- SGE privatisables (statut transitoire 1)- SGE privatisées (statut transitoire 2)- vers des futures SGE définitifs.* Cette évolution progressive a été prédéterminée grâce à l'existence de certains facteurs endogène et exogène (les critères d'orientation des entreprises). Il s'agit de noter aussi que la privatisation a fait naître de nouveaux concepts et a fait appel à l'intervention de nouvelles théories méconnues auparavant dans le contexte économique algérien tel que la théorie du GE, l'importance de cette dernière se concrétise surtout dans les mécanismes et les stratégies qu'elle offre dans le contrôle des dirigeants.

Il importe de préciser aussi que l'actionnariat des salariés n'est pas rejeté en lui-même, il peut constituer un vrai levier de performance pour les entreprises algériennes si l'Etat lui assure les bonnes conditions. Sinon, les conflits d'intérêt feront encore une nouvelle spécificité. Par

conséquent, un passage par une deuxième phase de privatisation est inévitable pour privatiser les grandes entreprises et surtout les banques. La première phase de privatisation en Algérie s'est déroulée dans des conditions jugées insuffisantes. Le niveau d'efficacité a été de faible degré, des marchés de capitaux peu développés voir inexistants, le cadre juridique est loin de répondre parfaitement aux besoins imposés par le nouvel environnement etc. La deuxième phase de privatisation doit donc être conduite rapidement. Le chaos qui caractérise la gestion des services publics en l'occurrence, par exemple, l'approvisionnement en eau potable et Electricité (fraude, refus de paiement des prestations, accumulation des factures, surconsommation et gaspillage massif, absence des sanctions et d'un cadre légal puissant, etc.) rend leur privatisation inéluctable, et nécessite une prise en charge urgente. Une restructuration par le secteur privé est seule capable de réaménager ces services à travers le rééquilibrage des relations clients/fournisseurs, réviser le système forfaitaire appliqué, renouveler les différentes installations et structures etc. Il est le temps de dire aussi que le retard enregistré dans le processus de privatisation place l'économie algérienne sur un sentier de croissance beaucoup plus proche de 3,5 à 4 % que des 5 à 5,5 % projeté par les pouvoirs publics[196].

S'agissant du rôle de la bourse, elle doit aussi s'opérer en tant que mécanisme d'évaluation de la performance de l'entreprise privatisée et de discipline de ses dirigeants [Brada, J.C, 1996]. Mais, les pratiques montrent qu'en présence d'un grand nombre de managers internes et d'actionnaires institutionnels son rôle sera globalement faible. En d'autres termes, elle n'a pas eu pratiquement une forte pression sur les dirigeants des entreprises privatisées [Triska, 1995][197]. Quelques entreprises issues de la privatisation ont réussi la cotation de leurs actions à la bourse d'Alger. Ces entreprises privatisées à hauteur de 20% de leur capital se sont reconstituées à travers des opérations d'O.P.V (AGROS, SAIDAL etc.). Pour autant, la privatisation nécessitait pour sa réussite un marché financier habile à soutenir les opérations de transfert des entreprises publiques économiques du secteur public vers le privé. Ainsi, et sous la pression du FMI et de la Banque Mondiale, plusieurs commissions ont été crées, à titre d'exemple : la COSOB (la commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse) et la Société de Gestion de la Bourse des Valeurs (SGBV) etc. L'Etat domine toujours, par le biais des SGP, le contrôle de ces entreprises en détenant les 80 % de droits de

---

[196] *« Conjoncture » n° 62, Janvier 2000, P3*

[197] *Triska. D, « Post- Privatization Securities Markets in Czech Republic » Mass Privatisation : An initial Assessment. OECD, Paris, 1995, p 87- 106*

votes. Ce qui lui confère le droit de déterminer l'orientation générale de la politique de ces entreprises sans être inquiété par la minorité de blocage puisqu'elle n'existe pas encore[198].

Finalement, la privatisation a conduit à un changement des rôles et à l'apparition de nouvelles parties influentes. Elle avait des effets micro et macro économiques allant de l'individu jusqu'à toute l'architecture organisationnelle. Mais ces acteurs provoquent quelquefois des coûts et des pertes à l'entreprise par l'instabilité et la complexité de leurs comportements :

L'Etat, son rôle se voit rétrécir après la privatisation de la quasi- totalité des entreprises appartenant à son portefeuille. Et même s'il reste, il n'exercera son rôle que d'ordre superficiel. Il légifère les lois et intervient au niveau de la régulation pour assurer les bonnes conditions de la marche des affaires pour l'ensemble des entreprises nationales et étrangères. Néanmoins, l'Etat ne disparaît pas totalement de la vie économique, il garde quelques entreprises publiques et doit les protéger.

Les dirigeants, des entreprises publiques sont rarement de bons gestionnaires d'entreprises privées. Même si la structure de l'entreprise reste inchangée la privatisation implique le changement des dirigeants. Néanmoins, si les dirigeants réussissent à maintenir leurs emplois après la privatisation de leur entreprise, ils continueront à former ses vrais propriétaires même s'ils ne représentent dans son capital que des petites parts. Les dirigeants ont beaucoup d'obligations envers les actionnaires des ENP qui sont les détenteurs du capital. Ils ont un devoir de loyauté à l'égard de ces derniers qui exigent à la fois une information exacte, transparente et fournie en temps utile ainsi q'un comportement incorruptible.

- Les 36 SGP qui ont substitué les Holdings publics se chargent en premier lieu de gérer les capitaux marchands de l'Etat dans les entreprises et de superviser le programme de privatisation des entreprises et les CA de ces dernières. Pour encore une phase de transition, l'expérience et l'expertise des SGP permettent ainsi l'exercice d'un rôle très important dans le GE dans le contexte actuel des réformes économiques.

Les salariés- actionnaires, ils constituent désormais les propriétaires des ENP. La législation concentre tous les pouvoirs dans leurs mains, ils peuvent sanctionner et remplacer les équipes dirigeantes, prendre les différentes décisions concernant le financement, l'investissement, etc. Ils constituent une novelle catégorie dans le SG des entreprises algériennes.

---

[198] *Dib Saïd « Quel gouvernement d'entreprises pour les l'EPE cotée en bourse », MediaBank, le journal interne de la banque d'Algérie, n°43, p32*

Résultats de l'étude.

L'apport de cette étude se matérialise à travers le fait qu'elle a essayé d'expliquer le processus de privatisation à la lumière de la théorie du gouvernement d'entreprise et les théories afférentes à cette dernières tel que la théorie positive de l'agence, la théorie des droits de propriété, etc. Aussi, le diagnostic fait dévoile certains résultats partiels du processus algérien de privatisation , nous résumons les plus décisifs :

1. Le processus se révèle jusqu' à présent incomplet, et ceci pour des raisons multiples (l'absence de stratégies cohérentes du programme de privatisation dû essentiellement à l'hésitation, l'instabilité politique et au manque d'expérience, le retard dans la privatisation des banques qui devait accompagner celle des entreprises pour résoudre les problèmes de financement, l'inadaptabilité des systèmes légal et fiscal, la volonté de l'Etat de sauvegarder son espace d'intervention à travers les barrières d'entrée et la législation en vigueur etc.), Tous ces obstacles ont constitué les vrais inconvénients du processus ;
2. cette étude a permis aussi de clarifier certaines notions et concepts employés par les théories organisationnelles de la firmes en essayant de les projeter sur l'expérience de l'Algérie dans la privatisation tel que les droits de propriété, l'actionnariat salarial, l'asymétrie informationnelle, les coûts d'agence, le contrôle des dirigeants, la théorie des stakholders, etc.,
3. La spécificité algérienne dans la privatisation se découvre dans la méthode de privatisation la plus utilisée (la CAT, cession d'actifs des entreprises au profit de leurs travailleurs) qui a donnée naissance à des centaines de sociétés de salariés actionnaires. L'étude a tenté de délimiter les frontières de cette spécificité et montrer en quoi et comment elle peut se présenter soit comme un levier de performance pour l'entreprise et l'ensembles des parties prenantes, soit comme un facteur de destruction de la valeur de l'entreprise,
4. La présente étude a voulu suivre les modifications provoquées par la privatisation sur les composantes de l'architecture organisationnelle et institutionnelle des entreprises pour confirmer l'existence d'une dynamique au sein des mécanismes et pratique de GE. Cette dynamique a été aussi commandée par certains facteurs endogènes et exogènes tel que : *la taille de l'entreprise, ses modes de financement, la nature de ses repreneurs, la méthode par laquelle a été privatisée l'entreprise, son historique, son potentiel stratégique et sa position concurrentielle etc*. ces facteurs nous ont permis,

après le diagnostic de quelques cas (STPFA, ENICAB et ERIADS), d'établir la configuration suivante :

a). La plupart des entreprises à petite et moyenne taille auront tendance vers des SGE proches des systèmes orientés Banques (ceci s'explique par le fait qu'elles présentent un manque fulgurant de financement, faiblesse en terme de compétitivité, une forte participation bancaire sera constatée surtout avec les conséquences du dispositif Banque- Entreprise entamé il y a plusieurs années).

b). Les entreprises à grande taille auront une tendance vers des SGE proches des systèmes orientés Marchés (vu leur potentiel stratégique, capacité et expérience de se contracter avec des partenaires étrangers, pouvoir concurrentiel, nature d'activité (pétrole et télécoms)).

5. Les trois cas étudiés (STPFA, ENICAB et ERIADS) présentent des systèmes de gouvernement hybrides avec des mécanismes et pratiques de GE mélangés public et privé, certains mécanismes de GE tel que les CA ne remplissent pas leurs missions comme le stipule la théorie du GE, laissant, par conséquent, l'espace aux problèmes d'asymétrie informationnelle et à la discrétion managériale et faisant subir l'entreprise des coûts d'agence supplémentaires et accablants. Néanmoins, ces trois cas présente un avantage très important, il y a une évolution lente mais positive des pratiques de GE gouvernée par la conscience collective des travailleurs et dictée par le sentiment de responsabilité transmis par la privatisation ainsi que par l'agressivité du nouvel environnement.

Vérification des hypothèses.

Première hypothèse :

La privatisation a réussi, à travers les modifications qu'elle a pu introduire sur les structures de propriété, d'établir de nouvelles relations de confiance entre les travailleurs et les dirigeants surtout en ce qui concerne les décisions d'investissement, la concurrence et tout ce qui fait un objectif commun entre les deux parties. Mais cette réussite reste aussi partielle (cas d'ERIADS), le (cas STPFA) n'en fait pas partie, l'hétérogénéité constatée dans les qualifications et le savoir faire entre les travailleurs repreneurs des entreprises (dirigeants,

simple travailleurs, etc.) a joué un facteur de déséquilibre et une source de conflits et de désaccords qui conduisent parfois à l'anarchie à cause des amalgames souvent fondés entre les deux statuts d'actionnariat et de salariat.

Deuxièmes hypothèse :

L'hypothèse est réalisée mais de façon graduelle. Les premiers changements commencent à être s'exécuter avec l'arrivée de la première information de privatiser l'entreprise publique. Le SG de cette dernière doit s'adapter avec les nouvelles exigences édictées par la conjoncture. La privatisation marque de ce fait ses empreintes dans le nouveau SG de l'entreprise privatisée.

Troisième hypothèse :

L'expérience a montré l'existence d'une série de facteurs qui influent directement sur les choix des entreprises et leurs orientations en matière de GE après la privatisation. Le choix de l'entreprise de se contracter avec les banques et réaliser des financements au lieu de les solliciter sur le marché n'est pas laissé au hasard car il dépend de la taille de l'entreprise, sa capacité productive et concurrentielle, etc. Ces facteurs endogènes et exogènes sont à la base des chemins parcourus par l'entreprise.

Nouvelles pistes de recherche.

Partant des résultats de cette étude, les chercheurs peuvent se pencher sur plusieurs pistes et débouchés de recherche, nous leur proposons quelques problématiques :

- Que faut-il faire face aux problèmes de financement des sociétés des salariés- actionnaires ?
- Privatisation des banques algériennes, quels sont les obstacles et comment les surmonter ?
- La privatisation, l'étape suivante et l'application du principe tout est privatisable (privatisation des banques, les secteurs dits stratégiques (groupe pétrolier et télécoms) ?
- Quels rôles pour les SGP (sociétés de gestion des participation de l'Etat, anciennement les Holdings).

« Il semble que l'on puisse rien dire de plus que : Soyez heureux »

L. Wittgenstein, Carnets.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages Généraux

1. *ALAIN- RAYMOND THIETHART et Coll. « Méthodes de recherches en management », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2003*
2. *AMOKRANE.A, « Guide pratique de gestion des sociétés par actions » HIWARCOM EDITIONS, Alger 1993*
3. *BERGERON.J, L, ET AL, « Les aspects humains de l'organisation », Gatean Morin Editeur, 1979*
4. *DESBRIERES.P, « Participation financière, Stock- options et rachat d'entreprise par les actionnaires », Economica, Paris 1991*
5. *LAMIRI.A « Crise de l'économie algérienne : Causes, Mécanismes et perspectives de redressement », Les Presses d'Alger, Alger 1999*
6. ***LAMIRI.A, « GERER L'ENTREPRISE ALGERIENNE EN ECONOMIE DE MARCHE » PRESSCOM EDITION, ALGER 1993***
7. *MABROUK.H « Code de commerce» EDITIONS DAHLEB, Alger 1988*
8. *MARCH.J, C et SIMON.H, A "Les organisations", Dunod, Paris 1976,*
9. *MILGROM ET ROBERT «Economie, Organisation et Management », Paris 1997*
10. *MOUHOUBI.S « L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques », OPU, 1ère édition, Alger 1998*
11. *TEULON.F «Le rôle de l'Etat dans l'économie » EDITION DU SEUIL, Paris 1996*
12. *USUNIER.J, C ; EASTERBY- SMITH.M et THORPE.R « Introduction à la Recherche en Gestion », Economica, Paris 1993*

Ouvrages Spécialisés

1. *« Analyses économiques de la transition post-socialiste » Sous la direction de WLADIMIR ANDREFF, Collection 'Recherches', La Découverte/ Roses, Paris 2002*
2. *«La privatisation en Asie, Europe et Amérique latine», OCDE Poche, Paris 1996*
3. *ABDELADIM.L, « Les privatisation d'entreprise publiques dans les pays du Maghreb : Maroc- Tunisie- Algérie : Etude juridique », Les Etudes Internationales, Alger 1998*
4. *CHARREAUX.G, « Le gouvernement des entreprises» Economica, Paris 1997*
5. *COISPEAU.O ; BESSIERE.V « L'évaluation des entreprises » 3ème édition, Séfi, Québec 1996,*
6. *DEMBINSKI.P,H, «La privatisation en Europe de l'Est », Série Que sais- je ?, Paris 1995*
7. *EL MOUSSAOUI.D,M, « Privatisation et ajustements structurels », O.P.U., Alger 1996*
8. *EVEGRAFOFF.B ; DELSOL.B ET VIVIER.G « Le gouvernement de l'entreprise » Collection U Armand Colin, Série sciences économiques et gestion, Paris 1973*
9. *FERERE.I,D, « Changement des dirigeants et richesse des actionnaires : une tentative de modélisation », extrait du Marchés financiers et gouvernement de l'entreprise, Actes des XIVèmeJournées nationales des IAE Nantes, 1998, Tome 2, Presse Académiques de l'Ouest,*
10. *GOMEZ.P,Y, « Le gouvernement de l'entreprise », Inter- Editions, Paris 1996,*

11. *GUISSLAIN.P, «Les privatisations : Un défi stratégique, juridique et institutionnel », , De Boek-Wesmael.S,A, Bruxelles 1995*
12. *HAFSI.T, «Gérer l'entreprise publique », O.P.U , Alger 1990*
13. *JACQUILAT.B « Désétatiser », Robert LAFFONT, Paris 1985*
14. *JUDICIS.X,D ET PETIT.J,P «Les privatisations », EDITION MONTCHRESTEIN ,E.J.A, Paris*
15. *KERNAISEMA.VOULOUNGOU,J «Privatisations, Management et Financement internationaux des firmes en Afrique », EDITION L'HARMATTAN, 1998*
16. *LAWRINSKI.M,L « Corporate Structure and Performance » ST MARTIN'S Press, New York 1984*
17. *MEBTOUL, A,R « L'Algérie face aux défis de la mondialisation :Réformes économique et privatisation » tome 2,O.P.U, Alger 2002*
18. *PAUL.W; MACAVOY.W,T, STANBURY GEORGE YARROW ET RICHARD J. ZECKHAUSER « Privatisation and State- Owned Entreprises », University of Rochester, U.S.A 1999*
19. *PEYRELEVADE.J « Le gouvernement d'entreprise » ECONOMICA, Paris 1999*
20. *Privatization &Economic Performance, Oxford University Press, 1999*
21. *RAMANDHA.V,V « Privatization : A global perspective » ROUTLEDGE, Londen and New York, 1993*
22. *REDJEM N, «L'entreprise publique algérienne », O.P.U, ALGER 1987*
23. *ROBERT.A, MONKS.G ET NELL MINOW «Corporate governance » BLACKWELL Business, Cambridge USA 1995*
24. *SADI, N,E «La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, Modalités et Enjeux »,O.P.U et Université de Pierre MENDES- Grenoble, France, 2005*

Articles en français

1. *ANDREFF, W « La crise des économies socialistes : la rupture d'un système », Presse universitaire de Grenoble ; 1999*
2. *ANDREFF.W « Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition » Economie Internationale, N°7, 1er Trimestre 1999,*
3. *AUBIN.C « Indépendance de la banque centrale : l'argument du conservatisme reconsidéré » Revue d'Economie Politique. 105 (3) mai- juin 1995,*
4. *BESANCENOT.D ; VRANCEANU.R « Un modèle de privatisation généralisée avec un effet de réputation » Revue d'Economie Politique. 108 (1) janvier- février 1998,*
5. BISSARA.P «Qui dirige la firme ? La réponse du gouvernement d'entreprise», revue Problèmes Économiques, n° 2.591- 2.592, 18, 25novembre 1998,
6. *BORREAU.J, «Public- privé : le rôle de la confiance dans la relation d'emploi » Revue Française de Gestion, n° 115, sept \ oct. 1997,*
7. *BROADMAN, H.G (2001) « Concurrence et création d'entreprises en Russie » Revue Finance & Développement, juin,*
8. *BRUMO SIRE ET MICHEL TREMBLAY « Perspectives sur la rémunération des dirigeants en France », Revue Française de Gestion, nov. \ déc. 1996, n°111,*
9. *BUREAU.D «Le gouvernement des entreprises publiques» Revue Française d'Economie 2, Vol XII, 2 printemps 1997,*
10. *Charles Henri d'ARCIMOLES" Le bilan social clignotant ou radar, pour une analyse externe de la performance économique de l'entreprise", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°12, octobre 1994,*

11. *CHARREAUX.G ET PITOL- BELIN J P « Images et réalité du conseil d'administration » Revue Française de Gestion, 1989*
12. *CHARREAUX.G « L'entreprise publique est- elle nécessairement moins efficace ? », Revue Française de Gestion,1997*
13. *CHARREAUX.G, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du management des entreprises », Revue Française de Gestion, nov.\ déc. 1996, n°111,*
14. CHEVALLARD.L «Cession d'actifs : les grands groupes français se passent des banques d'affaires », la revue Problèmes Économiques, n° 2.551, 14 janvier 1998,
15. DESBRIERES, Ph « Participation financière des dirigeants et des salariés » Encyclopédie de gestion, Economica, 1997,
16. Desbrières, Ph « Participation financière, stock-options et rachats d'entreprise par les salariés » Economica, 1991
17. *DESBRIERES, Ph « Stock-options » Encyclopédie de gestion, Economica, 1997,*
18. *DESBRIERES,P "Stock-options", Encyclopédie de gestion, Economica, 1997,*
19. *DESBRIERES.PH « Sociétés privatisées : Comment stabiliser l'actionnariat direct » Revue Française de la Gestion, n 67, janvier, février, 1988,*
20. *DIB SAID « Quel gouvernement d'entreprises pour les l'EPE cotée en bourse », MediaBank, le journal interne de la banque d'Algérie, n°43,*
21. *JILLALLI, H « Mirage des réformes économiques en Algérie » Le Monde Diplomatique, Mars, 2001,*
22. *DUMONTIER.P, « Vice et vertus des modèles de prévision de Défaillance », La Revue Banque, n°514, mars 1991,*
23. *GAUZENTE, Claire « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? analyse de la pertinence de certains indicateurs » Revue Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°2, juin 2000,*
24. *GEOFFRON, P « Formes et enjeux de la transformation des modèles de corporate gouvernance » Revue d'Economie Industrielle, N° 84, 4ème trimestre 1997, P 101- 16*
25. *GEOFFRON, P « Quelles limites à la convergence des modèles de corporate gouvernance » Revue d'Economie Industrielle, N° 90, 4ème trimestre 1999, P 77- 92*
26. *GOCZOL, Joseph ; BALASSE, Alain, et SCOUBEAU, Chantel "Stratégie et performances dans un contexte concurrentiel" Revue Gestion 2000, n° 4, juillet-août,1998,*
27. *GOMEZ, P-Y''La république des actionnaires ; Le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie » SYROS, Paris 2001,*
28. *GÖNENC, R ; Maher, M et Nicoletti, G (2001) « Vingt ans de privatisation : quel bilan ? » Economie Internationale, octobre, N° 2.731, 10,*
29. *GUISLAIN, P « Les privatisations », Belgique 1995, P26Hirigoyen, Gérard " Salariés- Actionnaires : le capital sans le pouvoir ?" travaux de recherche n°1.9704, CREGE, IAE université Montesquieu, Bordeaux IV, 1997,*
30. *HARRISON YOONG «Entreprises américaines et chinoises : y a-t-il vraiment une différence ? » revue problèmes économique, n° 2.606, 3 mars 1999,*
31. *HOLCBALT, Norbert (1994) « La privatisation en Europe de l'Est : problèmes, méthodes et réalités », Economie et Statistiques, n° 279- 280, 9\10,*
32. *HOLCBALT, Norbert (1994) « La privatisation en Europe de l'Est : problèmes, méthodes et réalités » Economie et Statistiques, n° 279- 280, 9\10,*
33. *HOLCBALT, Norbert « La privatisation en Europe de l'Est : problèmes, méthodes et réalités », Economie et Statistiques, n° 279- 280, 1994, 9\10,*
34. *JUDICIS, x.d et petit,j.p « Les privatisations », , Edition Montchrestein E.J.A, Paris 1998*

35. *LABARONNE.D « Les lenteurs de privatisation en Europe de l'Est : Une conséquence de la stratégie d'enracinement des managers » Revue d'Economie Politique. 108 (5) septembre- octobre 1998,*
36. *LANNOO.K «Le gouvernement d'entreprise en Europe » REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE*
37. *Le Quotidien d'Oran, Mercredi 14 Mars 2001,*
38. *LOTTER.F «Coûts de transaction et fondements de l'intervention publique » Revue d'Economie Industrielle, N° 71, 1 trimestre 1995,*
39. *MAGDI ISKANDAR ET AL « Restructuration et gouvernement d'entreprise en Asie de L'Est » Revue Finances et Développement, mars 1999, Vol .36, n°1*
40. *MAGDI ISKANDAR ET AL (1999) «Restructuration et gouvernement d'entreprise en Asie de l'Est ». Finance et développement, Revue du FMI, mars,*
41. *MARIO NUTI.D « Corporate gouvernance et Actionnariat des salariés» Economie Internationale, N°62, 2ème Trimestre 1995,*
42. *MEHDI NEKHILI «Le mode de gouvernement des entreprises japonaises : un modèle à suivre ? », Revue Finance*
43. *MESNARD, M (1999) « Emergence des groupes et corporate gouvernance en Russie », Revue Economie Internationale, n° 77, 1er Trimestre,*
44. *MESNARD.M « Emergence des groupes et Corporate Gouvernance en Russie » Economie Internationale, N° 77, 1er Trimestre 1999,*
45. *MIGNON.S et MIHAYLOVA.S « Inertie et évolution organisationnelle : le cas des entreprises bulgares » Gestion 2000, 3, mai- juin 2000,*

MOUSSA, A,JD « Les techniques de privatisation » Egypte 1993,

46. *MTANIOS, Rajâa et Paquerot Mathieu "Structure de propriété et sous performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché" Revue, Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 12, N° 4, Décembre 1999,*
47. *MUNIER.C,B « Les holdings comme outils de gouvernement des entreprises » In : CHARREAUX.G ''Le gouvernement des entreprises'', éd ECONOMICA, Paris 1997,*
48. *NIVET, Jean François « La privatisation en Pologne : d'une approche plurielle aux difficultés de la privatisation de masse », Economie te statistiques, n° 279- 280, 1994, ½,*
49. *NIVET, Jean François (1997) « Les spécificités de la grande privatisation en Pologne », Economie Internationale, n° 70, 2ème Trimestre,*
50. *NIVET.J,F«Les spécificités de la grande privatisation en Pologne » Economie Internationale, N°70, 2éme trimestre 1997,*
51. *OUKILl.M.S, et al « Autonomie des Entreprises Publiques Economiques : Gestion et Prise de Décision Dans le cadre de l'Approche Systémique », Alger, Mars 1994,*
52. *PEYRELEVADE.J « De l'harmonie au conflit d'intérêts » in ''Le gouvernement d'entreprise'' ECONOMICA, Paris, 1999,*
53. *PEYRELEVADE.J « Intérêts des actionnaires ou intérêt social » in ''Le gouvernement d'entreprise'' ECONOMICA, Paris, 1999,*
54. *PIGE.B « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Revue Française de Gestion, V° 1, N° 3, sept 1998,*
55. *PIGE.B « Existe -t- il un marché de travail des dirigeants ? », Revue Française de Gestion, nov. \ déc. 1996, n°111,*
56. *PIGE.B « Les systèmes d'incitation à la performance : Rémunération et révocation des dirigeants » 1994*

57. PLANE, Patrick (1996) « La privatisation dans les pays en développement : déterminants et conséquences macro- économiques » Economie et Prévision, Paris, n°125,4,
58. ROMELAER.P « Rôle des dirigeants et structure des entreprises », Revue Française de Gestion, nov. \ déc. 1996, n° 111,
59. SAID, Dib (1999) « " Le Corporate gouvernance " dans les banques publiques : nécessité du gouvernement d'entreprise dans les banques publiques » Médiabank, N° 40 fév.- Mars
60. SIRE B ET TREMBLAY M, « Perspectives sur la politique de rémunération des dirigeant en France », Revue Française de Gestion, nov. \ déc. 1996, n° 111, P 231
61. TEZENAS DU MONTCEL H, SIMON Y « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise : Revue de la théorie de propriété » REVUE ECONOMIQUE, n° 3, 1977,
62. VOISIN.C « La privatisation, une question d'incitation : propriété, réglementation et information » Revue d'économie Politique. 105 (3) mai- juin 1995,

Articles en Anglais

1. AGHION.Ph ; DEWARTRIPONT.M et REY.P « Corporate governance, competition policy and industrial policy » European Economic Review 41 (1997),
2. AHARONY, Y " The evolution and management of state owned entreprise" Cambridge, MA; ballinger Publishing compagny, 1986, p 6 in paul,,,,,,,,,,
3. ALCHIAN, A.A and DEMSETZ, H « Production, Information Costs, and Economics Organisation » The American Economic Review, Vol 62, n° 5, 1972,
4. ALLEN, F et GALE, D " A welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US" European Economic Review, 39 (2), 1995, pp
5. ANDERLINI.L et FELLI.L « Describability and agency problems » European Economic Review 42 (1998),
6. ANDERSON.S,P; PALMA.A,D et THISSE.J,F«Privatization and efficiency in a differentiated industry» Economic Review 41 (1997),
7. AOKI, M «The co-operative game, theory of the firm » Oxford University Press, 1984
8. AOKI, M " The contingent governance of teams" International Economic Review, 1994, 35 (3),
9. BANERJEE.S ; LELEUX.B et VERMAELEN.T «Large shareholdings and corporate control: An analysis of stake purchases by French holding compagnies» European Financial Management, Vol 3, N°1, 1997,
10. BAYSINGER, B et HOSKISSON, R " The composition of boards of directors and strategic control' Academy of Management Review, 15 (1), 1990,
11. BENNO J.NDULU et STEPHEN A. O'CONNELL « Governance and growth in Sub-Saharan Africa » Journal of Economic Perspective, Vol 13, N° 3, summer 1999,
12. BERGER.P,G, OFEK.E ET YERMACK.D,L « Managérial entrenchement and capital structure decisions », The Journal of Finance, n° 4, Sept 1997,
13. BERLE, Adolph, A; et MEANS, Gardiner, C (1932) «The modern corporation and private property», New York, Macmillan
14. BLANCHARD.O; et AGHION.P « Ex-State firms in the transition on insider privatization » European Economic Review 40 (1996),
15. BOLTON.P;SCHARFSTEIN.D,S « Corporate finance, the theory of the firm, and organisations » Journal of Economic Perspective, Vol 12, N° 4, fall 1998,
16. BOYCKO.M ;SHLEIFER.A et VISHNY.R,W « Second- best economic policy for divided government » European Economic Review 40 (1996), P 767- 774

17. *BRADA, J " Privatization is transition- or is it ? " Journal of EconomicPerspective, 10 (2), 1996,*
18. *BRADA.J,C « Privatization is transition- or is it ? » Journal of Economic Perspectives, Vol 10, N° 2, spring 1996,*
19. *BROWNELL.P ET MCINNES.M « Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance », The Accounting Review, octobre 1986,*
20. *BRUCHEY, Stuart (1999)« Institutional ownership and corporate governance in financial sector of the american economy » New York & London,*
21. *CAPRIO.G et HONOHAN.P « Restoring banking stability : Beyond supervised capital requirements » Journal of Economic Perspective, Vol 13, N° 4, fall 1999,*
22. *CAVES.R,E « Lessons form privatization in Britain,state Entreprise Behavior, Publlic Choice, and Corporate Governance» Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol 13, N°2, march 1990, North- Holland*
23. *CHENCHURAMAIAH.T; BATHALA KENNETH.P; MOON ET RAMESH.P « Manarerial ownership, debt policy and the impact of institutional holdings : an agency perspective », the Financial Management, Vol 23, n°3, Autumn 1994,*
24. *CLARKSON « A stakholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance » Academy of Management Review, Vol 20, n° 1, january 1995,*
25. *CURTIS.J; BACON; MARCIA.M,C ET WALLACE. N.DAVIDSON, III « The board of directors and dual-class recapitalizations » Journal of financial Management Association International, Volume 26, n°3, Autumn 1997,*
26. *DILIP.K; SHOME ET SUDHIR S « Firm Value and External Blockholding » Journal of financial Management Association International, Volume 24, n°4, Winter 1995,*
27. *DONALDSON.T ET PRESTON.L,E « The theory of the corporation : concepts, evidence and implications » Academy of Management Review, Vol 20, n° 1, january 1995,*
28. *DYCK.A,I,J et WRUCK.K,H «The governement as venture capitalist : Organisational structure and contract design in German's privatization process»European Financial Management, Vol 5, N°1, 1999,*
29. *EARL, J.S et ESTRIN,S, « Employee Ownership in Transition in Corporate Governance in Ccentral Europe and Russian" Volume, 2, Insiders and the State" Edited by, Roman Frydman, cheryl W Gray et Andrzej Rapaczynski, CEUPRESS, New York, 1996,*
30. *ESFAHANI.H,S « Institutions and government controls» Journal of Development Economics, Vol 63 (2000),*
31. *FAITHER.R,L; HIGGINS ET TOLLISON.R,D « Managérial rents and outside recrutement in the coasion firme », The American Economic Review, sept 1984,*
32. *FAMA, E "Agency problems and the theory of the firm ", 1980, Journal of Political Economy 88 (2),*
33. *FILATOTCHEV, I; GROSFELD,I; KARSAI ,J; WRIGHT ,M et BUCK ,T, 1996,a "Buy- out in Hungary, Poland and Russia : Governance and Finance Issues" Economic of Transition, 4/1:*
34. *FRYDMAN, R ; RAPACZYNSKI, A ; PHELPS, E et SHLEIFER, A " Needed mechanisms of corporate governance and finance in Eastern Europe" Economics of Transition, 1 (2), 1993,*
35. *FRYDMAN, R " GRAY, C.W et Rapaczynski, A (ed) " Corporate governance in Central Europe and Russian", 1996, Budapest, London and New York, CEU Press*
36. *FRYDMAN.R ; PISTOR.K ; et RAPACZYNSKI.A « Exit and voice after mass privatization : The case of Russia » European Economic Review 40 (1996),*

37. *FURUBOTN, E et PEJOVICH, S (1972) « Property rights and economic theory : a survey of recent literature », Journal of economic Literature, Vol. 10,*
38. *GIAMARINO.R; HEINKEL.R ET HOLLIFIELD.B « Defensive mecanisms and managerial discretion », The Journal of Finance, n°4, sept 1997,*
39. *GIBBONS.R« Incentives in organisations» Journal of Economic Perspective, Vol 12, N° 4, fall 1998,*
40. *Gray, C.W "In serach of owners : privatization and corporate governance in transition economies " World Bank Research Observer, 11(2), 1996,*
41. *GROSSMAN, S et HART, O " Takeover bids, the free rider problem and the theory of the corporation " Bell Journal of Economics, 11 1), 1980,*
42. *HALL, B et WEINSTEIN, D ,, The myth of the patient japanese" 1996, Working paper n° 5818, NBER, Cambridge, MASS*
43. *HALL, R.H « effectivness theory and organisational efectiveness » The journal of Applied behavior science, Vol 16, 1980, p 536- 545, in Gaauzente,*
44. *HANASMANN, « When does worker ownership work ? ESOPs, law, firms, codetermination and economic democracy », Yale law Journal, 99, n° 8, 1751- 1816*
45. *HASKEL.J et SZYMANSKIT.S « Privatisation and the labour market : Facts, Theory and evidence» In Privatization & Economic performance, Oxford University Press, 1999,*
46. *HATCH.M,JO «The dynamics of organisational culture», Academy of Management Review, Vol 18, N° 4, 1993,*
47. *HAU.P « Privatization underpolitical interference : Evidence from Eastern Germany » European Economic Review 42 (1998),*
48. *HAYEK « The use of Knowledge in societe », American Economic Review, vol 35, sep 1945*
49. *HILL et SNELL « External control, corporate strategie and firm performance »*
50. *HIMMELBERG, Charles, P ; HUBBARD, R, GLENN; et PALIA, DARUIS "Understanding the determinants of managerial ownership and performance", NBER, Working Paper Series, Cambridge, July 1999,*
51. *HOLMSTROM.B et ROBERTS.J « The boundaries of the firm revisited » Journal of Economic Perspective, Vol 12, N° 4, fall 1998,*
52. *HOLMTRÖM, B et TIROLE, J « Market liquidity and performance monitoring " Journal of political Economy, 101 (4), 1993,*
53. *HOSHI, T; KASHYAP, A et SCHARFSTEIN, D " Bank monitoring and investment" 1990, in Hubbarg, R.G (ed) "Asymetric information, corporate finance and investment " Chicago, University of Chicago Press,*
54. *JENKINSON.T et MAYER.T,C «The costs of privatization in the UK and France» in Privatization &Economic Performance, Oxford University Press, 1999,P 290- 298*
55. *JENSEN .M,C AND MECKLING H « Theory of the firm : Managerial behavior, Agency coasts and Ownership structure » Journal of Financial Economics 3 (1976), North- Holland Published Company,*
56. *JENSEN, M "Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers " American Economic Review, 1986, Papers and proceedings 76,*
57. *JENSEN, M et et MECKLING, W" Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure" Journal of financial economics, 3, 1976,*
58. *JENSEN, M.C et et MECKLING, W (1976) «Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure» Journal of financial economics, 3,*
59. *JENSEN, M.C et et MECKLING, W " Rights and production Functions : an application to labor- managed firms and codetermination", 1979, Journal of Business, 52, n° 4,*

60. JENSEN.M « The modern industrial revolution :Exit, and the failure of internal control » The Journal Of Finance, Volume XLVIII, n° 3, jully 1992
61. JO?ATHAN, M; KARPOFF, M; WAYNE Marr, JR; MORRIS,G; DANIELSON (2000) « Corporate Governance and firm performance » The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts,
62. JONES. L ; TANDON. P ;et VOGELSANG.I «Selling Public Entreprises, A Cost-Benefit Methodology » Cambridge, The MIT Press, 1990
63. KAPLAN.S,N « Corporate governance and incentives in German compagnies : Evidence from top executive turnover and firm performance» European Financial Management, Vol 1, N°1, 1995,
64. KENWAY.P «The behaviour of state firms in Eastern Europe, pre- privatization : A generalisation » European Economic Review 40 (1996),
65. KOLE, S " The complexity of compensation contracts", Journal of Financial Economics, 43 (1), 1997,
66. KORNAI.J « What the change of system from socialism to capitalism does and does not mean » Journal of Economic Perspective, Vol 14, N° 1, winter 2000, P27- 42
67. LAFFONT.J,J « Privatization and incentives» The Journal Of Law, Economics & Organisation,Vol 7, Special Issue, 1991,
68. LANG.L,H,P et OFEK.E « Why do firms invest in Eastern Europe? » European Financial Management, Vol 1, N°2, 1995,
69. LOREDO.E et SUAREZ.E « Privatization and deregulation : Corporate governance consequences in a global economy » Corporate Governance, Vol 8, N°1, january 2000,
70. MACEY.J; MILLER.G « Universel banks are not the answer to american corporate governance problem : a look at Germany,Japan and the US (Cours du gouvernement d'entreprise professeurs, Charreaux G, et Desbrières P, DEA Sciences de gestion-Dijon 1998-1999)
71. MATTHEW, B et al (1999) « Privatization & Economic performance » Oxford University Press,
72. MCGOWAN.F « What is the Alternative ? Ownership Regulation and theLabour Party » In Privatization & Economic performance, Oxford University Press, 1999, P265- 289
73. MOE.T,M « Politics and the theory of organisation » The Journal Of Law, Economics & Organisation,Vol 7, Special Issue, 1991,
74. NANDA.S;SCHNEEWEIS.T et ENEROTH.K « Corporate performance and firm perception : the british experience» European Financial Management, Vol 2, N°2, 1996,
75. NEWBERY.D,M «Privatisation and liberazlisation of network utilities» European Economic Review 41 (1997),
76. NICKELL, S " Competition and corporate performance " Journal of Political Economy 104 (4), 1996,
77. OGDEN, STUART (1997) « Corporate Governance in the privatized utilities : the case of the water industry » in Corporate governance, Oxford university press, p 253
78. PAUL, W ; MACAVOY, W,T ; STANBURY GEORGE YARRAOW ; RICHARD j ; ZECKHAUSER « Privatization and state owned entreprises » New York, 1990, p 10
79. PEOPLES.J «Deregulation and the labor market » Journal of Economic Perspective, Vol 12, N° 3, summer 1998,
80. PROWSE.S « Corporate governance : Comparaison internationale » REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE, 1994

81. *RAPACZYNSKI.A « The rôle of the state and the market in eastablishing property rights ownership » Journal of Economic Perspective, Vol 10, N° 2, spring1996,*
82. *REZKE.H « Privatization in Algeria» in RAMANDHA.V,V « Privatization : A global perspective » ROUTLEDGE, Londen and New York, 1993,*
83. *ROBERT.L; LIPPERT ET WILLIAM T.MOORE « Monitoring versus bonding : Shareholder rights and management compensation » Journal of financial Management Association International, Volume 24, n°3, Autumn 1995,*
84. *SANGSOO.P ET MOON H SONG « Employee Ownership Plans, Firm Performance, and Monitoring by Outside Blockholderds » Journal of financial Management Association International, Volume 24, n°4, Winter 1995,*
85. *SCHMIDT.K,M «Incomplete contracts and privatization» European Economic Review 40 (1996),*
86. *SCHMIDT.R,H et TYRELL.M « Professionel forum financial systems, corporate finance and corporate governance» European Financial Management, Vol 3, N°3, 1997,*
87. *SLEIFER.A « State versus private ownership » Journal of Economic Perspective, Vol 12, N° 4, fall 1998*
88. *SLEIFER.A; VISHNEY RW, « A survey of corporate governance », The Journal of Finance, 1997,*
89. *STERN.J,M;STEWART III.,B et CHEW.J,R,D,H « EVA : An integrated financial management system» European Financial Management, Vol 2, N°2, 1996,*
90. *STIGLITZ, J (1994) « Wither socialism ? » Harvard University Press, Cambridge Mass,*
91. *UDELL, G et WACHTEL, P " Financial system design for formerly planned economics" Financial Markets, Institutions and Instruments, 4 (2), 1995, pp 1-59*
92. *VIJAYA.S; NANDA R; ET STUART R « The role of outside directors in bank-acquisitions » Journal of financial Management Association International, Volume 26, n°3, Autumn 1997,*
93. *VUYLSTEKE, Ch, « Techniques of privatization of state owned entreprises » Washington, World Bank, 1988,*
94. *WALSH.J,P; ET SEWARD J K « On the effeviency of internal and external corporate control mecanisms », Academy of management review, vol 15, n 3,PP 424- 425,1990*
95. *WEISBACH.M « Outside directors and CEO turnover » journal of financial economics, n° 20, North Holland 1988,*
96. *WEST.D,S « Double marginalisation and privatization in Liquor retailling» Review of Industrial Organiszational 16 : 399- 415, 2000*
97. *WILLIAM.L ;MEGGINSON ;ROBERT.C ;NASHI et MATHIAS VAN RANDENBORGH « The financial and operating performance of newly privatized firms : an intenational Empirical Analysis » The Journal of Finance, Vol XLIX, N° 2, june 1994,*
98. *WILLIAMSON, Olivier (1985) « The economic institution of capitalism : firms, markets, relation contracting » New York, Free press*
99. *WILLIAMSON, Olivier « The economic institution of capitalism : firms, markets, relation contracting" 1985, New York, Free press*
100. *WINSTON.C «U.S. Industry Adjustement to economic Deregulation » Journal of Economic Perspective, Vol 12, N° 3, summer 1998,*
101. *WRIGHT, M, FILATOTCHEV, I et BUCK, T " Corporate governance in Central and Eastern Europe", in Corporate Governance. Economic, Management and Financial Issues, Edited by : Kevin KEASEY, Steve THOMPSON et Mike WRIGHT, Oxford University Press, 1997,*

102. *WRIGHT, M et al (1997) « Corporate Governance : Economic, Management and Financial issues »,*
103. *WRIGHT.M; THOMPSON.S et ROBBIE.K«Management but- outs and privatization» In Privatization & Economic performance, Oxford University Press, 1999,*
104. *ZAJAC.E,J « CEO selection, succession, compensation and firm performance : a theoretical integration and empirical analysis », Strategic Management Journal, Vol. 11, n° 3,*
105. *ZECKHAUSSER, R et POUND, J « Are large shareholders effective monitors ? ", 1990, in Hubbarg, R.G (ed) "Asymetric information, corporate finance and investment " Chicago, University of Chicago Press,*
106. ZINGALES.L « Corporate governance », Université de Chicago, Revue, 1997,

Documents et études

1. *«Le gouvernement d'entreprise aux États- Unis», Études économiques de l'OCDE, États- Unis, 1996, paru dans la revue Problèmes Économiques, n° 2.518, 30, avril 1997,*
2. *CHARREAUX.G «Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », Cahiers de recherche, CREGO 1992*
3. *CHARREAUX.G «Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Cahiers de recherche, CREGO 1996*
4. *MAHFOUD BOUHACENE «Restructuration industrielle et promotion des investissements nationaux à travers la génération de PME/PMI » Journées d'études pour le développement de la petite et moyenne entreprise, Tébessa 16-17 mai 1998,.*
5. *MedinaBANK ; Le Journal Interne de la Banque d'Algérie, n°41, Publication bimestrielle, avril- mai 1999*
6. *MEDKOURI.B «Ressources financières et gouvernement d'entreprise», Cahiers de recherche, Toulouse 1998*
7. *MEKAMCHA.G « Structure et caractéristiques de l'entreprises publique algérienne dans le processus de développement économique », Thèse de doctorat, Aix Marseille-3, 1989*
8. *MICHEL.M ; PATRICE R ; SYLVIE S.O ET GEORGE T «La rémunération des dirigeants d'entreprise : débat, enjeux et bilan », Cahiers de recherche, Toulouse, janvier 2000,*
9. *REDJAÏMIA.A « Du management de droit de propriété du capital des entreprises publiques économiques » ECO-7, EL MOUDJAHID, 24-01-1999*
10. *ROE.M,J « Political preconditions to separating ownership from control : the incompatibility of the american public firm with social democraty », Columbia law school, avril 1999 (nous avons eu l'occasion d'assister à cette conférence faite par l'auteur le 26 mai 1999 à Dijon- Pôle d'économie et de gestion)*
11. TOBELON.A « Réinventer le rôle de l'Etat » Cahiers de Recherche, Nice 1998.

NBER working paper series (Site internet : www.nber.org)

1. *« Privatization in United States » May 1995*
2. *COLOMIRIS.C,W and POWELL.A «Can emerging market bank regulators establish credible discipline ? The case of Argentina, 1992- 1999 » May 2000*
3. *FISHER.S «Privatization in East European transformation » may 1991*
4. *FISHER.Sand SAHAY.R « The transaction Economics after ten years » April 2000*

5. *FLORENCIO LOPEZ- DE- SILANES « Determinants of privatization prices » March 1996, P 1- 40*
6. *FLORENCIO LOPEZ- DE- SILANES ; SHLEIFER.A and VISHNY.R,w*
7. *LA PORTA.R and FLORENCIO LOPEZ- DE- SILANES «The benefits of privatization : evidence from Mexico » October 1997*
8. *RAJAN.R,G and ZINGALES.L «The governance of the new entreprises » october 2000*
9. *SAPPINGTON.D,E,M and STIGLITZ.J,E «Privatization, information and incentives» March 1987*
10. *STIGLITZ.J,E «Some theoretical aspects of the privatization : applications to Eastern Europe »*
11. *TORNELL.A « Privatizing the privatised » Jully 1999*

Pistes pour une netographie

1. questions institutionnelles

Corporate governance encyclopedia :http://www.encycogov.com

European corporate governance network:http://www.ecgn.ulb.ac.be

James McRitchie:http://www.corpgov.net

OCDE :http://www.oecd.org

World bank : http://www.worldbank.org

2. Actionnariat salariés

Federation of employed shareholders:http://www.ping.be/fas/

Fédération actionnaires salariés :http://www.actionnaireactif.com

National center for employee ownership : http://www.nceo.org

http://www.epargne-salariale.fr

ANNEXES

Questionnaire STPFA

Madame, Monsieur,

Nous conduisons une étude sur les impacts du processus de privatisation sur la gouvernance des entreprises algériennes. Nous vous sollicitons, afin de contribuer avec nous à ce travail, de répondre à ce questionnaire. Nous assurons la discrétion des données fournies dans cette enquête ainsi que l'anonymat des enquêtés.

Nous abordons les questions suivantes :

1./ Que pensez vous du lien privatisation / Performance d'entreprise ?
2./ Les impacts de la privatisation sur les modes de Gouvernement d'entreprise :
- Le rôle de l'Etat
- Le conseil d'administration
- Le degré de responsabilité
3./ Le changement des comportements des différents acteurs :
- Dirigeants
- Salariés- Actionnaires
4./ Evaluation de l'expérience algérienne dans la privatisation des entreprises

Nous commençons par des informations d'ordre général :

Fonction : ----------
Sexe : H /__ / F /__ / , Age : /_____/
Vous avez un diplôme : Secondaire : /__/ Universitaire /__/ Autre (précisez)----------
Expérience : (Nombre d'années) : /_____/

Date d'arrivée à l'entreprise : /__/__/_____/

Aviez vous une fonction dans l'entreprise avant sa privatisation Oui /__/ Non /__/

Si oui laquelle : ----------
Etes-vous actionnaire dans l'entreprise ? Oui /__/ Non /__/ Nombre d'actions /_____/
(si oui veuillez noter le nombre de vos actions)
Dans une autre entreprise ? Oui /__/ Non /__/ Nombre d'actions /_____/

Votre entreprise est-elle cotée à la bourse ? Oui /__/ Non /__/
L'entreprise a -t- elle des publications internes (des journaux, des revues)? Oui /__/ Non /__/

I./ Privatisation et Performance d'entreprise

- Pensez vous que la privatisation peut améliorer la performance de l'entreprise ? Oui /__/ Non /__/
- Si on vous demande d'évaluer la performance de votre entreprise, quel critère d'évaluation préférez vous ?
- Profitabilité : Rentabilité des fonds propres /__/
Rentabilité des actifs /__/
- Productivité : Chiffre d'affaire par employé /__/
Résultat net par employé /__/
- D'autres critères (préciser) :----------
- Selon vous la performance de votre entreprise est-elle ? Satisfaisante /__/ Pas satisfaisante /__/

II./ Les impacts de la privatisation sur les modes de Gouvernement d'entreprise

- L'Etat maintien t-il encore un rôle au sein de votre entreprise après la privatisation ?
Oui /__/ Non /__/
Si oui, son rôle peut apparaître dans : (plusieurs réponses sont possibles)
- Les décisions de financement /__/
- Les décisions de recrutement et de formation du personnel /__/
- Les décisions du choix d'investissements et des projets /__/
- Autres (veuillez préciser) :----------

- Qui détient le pouvoir de décision dans l'entreprise ?

- La direction /__/
- Les anciens dirigeants de l'entreprise /__/
- Les salariés- actionnaires tous seuls /__/
- Participation (collaboration) des différentes parties /__/
- L'Etat par le biais de ses institutions /__/
Autres parties (Veuillez préciser) :----------

- Selon vous la privatisation a –t- elle impliqué un changement sur ?

- Les statuts /__/
- Les comportements des dirigeants /__/
- Le degré de responsabilité des dirigeants /__/
- Le rôle et la composition du Conseil d'Administration /__/
- L'absentéisme /__/
- La situation concurrentielle de votre entreprise /__/

- Sur le marché algérien vous avez :

Avant la privatisation : des concurrents, Nationaux /__/
Etrangers /__/
Après la privatisation : des concurrents, Nationaux /__/
Etrangers /__/

- Votre entreprise a –t –elle :

Avant la privatisation : Des Exportations ? Oui /__/ Non /__/
Des importations ? Oui /__/ Non /__/

Après la privatisation : Des Exportations ? Oui /__/ Non /__/
Des importations ? Oui /__/ Non /__/

- A votre avis la direction exerce son contrôle sur l'entreprise par le biais de :

- La comptabilité analytique /__/
- L'audit interne /__/
- Les contrôle externe /__/
- Le système de rémunération /__/
- Le conseil d'administration /__/
- Autres (veuillez préciser)----------

- La direction de votre entreprise est assurée par :

- Un conseil d'administration /__/
- Un conseil de surveillance /__/
- Un directoire /__/

- Le nombre total des participants est de : Hommes /_____/
Femmes /_____/

- Ils se répartissent de la façon (veuillez souligner leur nombre)

- Les salariés- actionnaires /__/ Nbr. /_____/
- Dirigeants et cadres supérieurs /__/ Nbr./_____/
- Des simples employés /__/ Nbr./_____/
- Des administrateurs /__/ Nbr./_____/
- un réviseur /__/ Nbr./_____/
- Autres catégories (veuillez préciser)----------

- Le conseil d'administration se réunit :

Par ans /__/ Par mois /__/ Selon le besoin /__/ , Nombre de fois /_____/

- A la tête du conseil d'administration il y a un : PDG /__/ Un DG /__/ autre----------

- Selon vous le conseil d'administration assurera –t- il son rôle de la façon souhaitée ?oui /__/ non /__/
Si non, pourquoi ? (veuillez détailler)----------

- A votre avis quelles sont les décisions principales qu'il se charge de prononcer ? (veuillez les classer par ordre de 1 à 7)

Avant la privatisation :
- Des décisions d'investissements /__/ Autres (veuillez préciser):----------
Des décisions de financements /__/ ----------
Des décisions de recrutement /__/ ----------
Formation du personnel /__/ ----------
Recherche & développement /__/ ----------
Partenariat international /__/ ----------
Révocation de dirigeants /__/

Après la privatisation :
- Des décisions d'investissements /__/ Autres (veuillez préciser):----------
Des décisions de financements /__/ ----------
Des décisions de recrutement /__/ ----------
Formation du personnel /__/ ----------
Recherche & développement /__/ ----------
Partenariat international /__/ ----------
Révocation de dirigeants /__/

- Quel type de comités existe- t- il au sein de votre entreprise ?
- Comité d'audit et de suivi de comptes /__/
- Comité de rémunération /__/
- D'autres types de comité (veuillez préciser) : ----------

- Leur rôle est –il pertinent à votre avis ? Oui /__/ Non /__/
Si vous répondiez non pourquoi ? (veuillez préciser) :----------
- D'après votre expérience, le degré de la bureaucratie et des démarches administratives est il :
Avant la privatisation : accentué /__/ Faible /__/
Après la privatisation : accentué /__/ Faible /__/

III./ Changement des comportements des différents acteurs :
- Votre rémunération répondra –t -elle à vos qualifications (diplômes, expériences, formation etc.) ?
Avant la privatisation : Oui /__/ Non /__/
Après la privatisation : Oui /__/ Non /__/
- En plus de votre salaire, vous bénéficiez d'autres avantages pécuniaires ? Oui /__/ Non /__/
- Si oui, sous quelle forme :
Dividendes /__/ Bénéfices /__/
Stock-option /__/ - D'autres (veuillez préciser)----------

- Pensez-vous que la rémunération doit être déterminée en fonction des qualifications de chaque un ou en fonction de la performance réalisée par l'entreprise et les efforts fournis par chacun?----------

- Pensez vous que la privatisation avait des retombées positives sur la performance de votre entreprise ? Oui /__/ Non /__/

- A votre avis le contrôle des dirigeants au sein de votre entreprise est :
Avant la privatisation : Faible /__/ Fort /__/
Après la privatisation : Faible /__/ Fort /__/

- Après la privatisation, le financement de votre entreprise est assuré par :
- L'autofinancement /__/ - Des apports personnels /__/
- Le crédit bancaire /__/ - L'Etat /__/
- Des participations croisées /__/ - Le financement informel /__/
- Des crédits venant d'autres entreprises /__/
- Autres sources (veuillez préciser) : ----------

- Après la privatisation votre entreprise maintient des relations avec :
Les anciens clients /__/ des nouveaux clients /__/ anciens et nouveaux clients /__/
Les anciens fournisseurs /__/ des nouveaux fournisseurs /__/ anciens et nouveaux fournisseurs /__/

- L'entreprise a -t- elle des partenaires ?

Avant la privatisation : *Nationaux Oui /__/ Non /__/*
Etrangers Oui /__/ Non /__/
Après la privatisation : *Nationaux Oui /__/ Non /__/*
Etrangers Oui /__/ Non /__/

- La politique de communication est-elle :
Avant la privatisation : Forte /__/ Faible /__/
Après la privatisation : Forte /__/ Faible /__/
- La privatisation a changé les modes de recrutement au sein de votre entreprise ? Oui /__/ Non /__/
Si oui : Vous pouvez nous indiquer les critères selon lesquels se fera t- il le recrutement :
- Par concours /__/ - Expérience exigée /__/
- Des contrats court durée /__/ - Expérience plus des diplômes universitaires /__/
- Des annonces /__/ - Selon les exigences du poste demandé /__/
Autres critères (veuillez préciser) :----------
- Pensez-vous que la privatisation a engendré une hétérogénéité en matière de qualifications et de savoir- faire entre les salariés-actionnaires, les dirigeants et les autres parties prenantes ?
Oui /__/ Non /__/

- Si oui, à votre avis quelles seront les conséquences de cette hétérogénéité sue le fonctionnement de l'entreprise ?----------
- Depuis que vous êtes dans l'entreprise, y avait-il des remplacements (Veuillez souligner approximativement le nombre de fois) ?
Avant la privatisation: - Des dirigeants /_____/
- Du PDG /_____/
- Des salariés /_____/
- D'autres catégories :----------

Après la privatisation: - Des dirigeants /_____/
- Du PDG /_____/
- Des salariés /_____/
- D'autres catégories :----------

- A votre avis, avant la privatisation, les nouveaux salariés- actionnaires représentaient :
- Des dirigeants et cadres supérieurs /__/
- Des simples salariés /__/
- D'autres catégories (veuillez préciser) :----------
- Après la privatisation de votre entreprise, il y avait- il des opérations de rachat et de vente d'actions des salariés- actionnaires (soit entre eux ou pour le profit d'autres parties externes) ? Oui /__/ Non /__/
- Si oui, les nouveaux racheteurs viennent- ils :

Du personnel de l'entreprise Oui /__/ Non /__/
des parties externes Oui /__/ Non /__/

- Ces opérations de ventes des actions se sont- elles effectuées par le biais de :

- La bourse : Oui /__/ Non /__/
- De Gré à gré : Oui /__/ Non /__/
- D'autres méthodes (veuillez préciser) : ----------

- Se sont elles faites lors du transfert de la propriété de l'entreprise de la main de l'Etat vers les salariés de l'entreprise ou après le départ dans l'activité ? Avant /__/ Après /__/

Divers
- Après la privatisation de votre entreprise vous vous sentez plus libre dans votre travail ?
Oui /__/ Non /__/

- La cotation de l'entreprise en bourse est bénéfique pour l'entreprise ainsi que pour ses salariés,
Vous êtes d'accord /__/ Pas du tout d'accord /__/
- Pensez-vous que la privatisation a changé les conditions de travail : Oui /__/ Non /__/

- Pensez-vous que la privatisation des entreprises au profit des salariés est une bonne méthode ?

Oui /__/ Non /__/

IV./ Evaluation générale

- Votre entreprise pourra -t- elle survivre dans son nouvel environnement, surtout en présence d'une concurrence parfois agressive d'autres entreprises nationales et/ ou internationales et en absence d'aides et des subventions de l'Etat ?----------

- Finalement, comment vous voyez l'avenir de votre entreprise ?----------
- D'autres remarques :----------
- Voulez-vous les résultats de ce travail : Oui /__/ Non /__/

Nous vous remercions pour votre participation

Questionnaire ERIADS

Le même questionnaire que celui de la STPFA sauf pour certaines questions concernant le processus de privatisation (partielle) :

- Pensez-vous que la privatisation partielle des entreprises est une bonne méthode ?

Oui /__/ Non /__/

- Votre entreprise est privatisées à hauteur de 20% de son capital, à votre avis ce pourcentage est- ils : satisfaisant /__/ insuffisant /__/ déjà beaucoup /___/

- Quel pourcentage vous préférez ? %

Questionnaire ENICAB

Le même questionnaire que celui de la STPFA sauf pour certaines questions concernant le processus de privatisation :

I./ Privatisation et Performance d'entreprise

- Supposant que votre entreprise fait l'objet d'une décision de privatisation.

Vous êtes : d'accord /__/ contre /__/ indifférent /__/

- Vous préférez une privatisation total /__/ ou

une privatisation partielle (par ouverture du capital) /__/

- Vous préférez sa privatisation :

- Pour le profit de ses salariés /__/
- Pour les dirigeants /__/
- pour le profit d'un investisseur privé /__/
- partenariat avec les étrangers /__/

- A votre avis la privatisation pourra- t- elle résoudre les problèmes au sein de votre entreprise ?

oui /__/ non /__/ il n'y a pas de rapport /__/

Nous vous remercions pour votre participation

Résumé :

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre d'une étude essayant d'examiner et d'évaluer l'apport et la contribution des différentes modifications introduites par le mécanisme de la privatisation sur les structures de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie, et sur la reconfiguration d'une nouvelle architecture organisationnelle et institutionnelle. Les répercussions constatées sur la performance des entreprises seront aussi étudiées. Le but étant d'avoir une nouvelle représentation du schéma organisationnel des entreprises algériennes dans leur nouvel environnement avec ses différentes dimensions.

La privatisation implique des changements radicaux dans les structures de gouvernance des entreprises en permettant une nouvelle reconstitution des SGE. Les entreprises s'orientent après la privatisation, avec une tendance particulière, vers des systèmes divers dont les caractéristiques principales ont été déjà soulignées par les théories organisationnelles, et souvent considérées comme étant le résultat d'une série de transfigurations, parfois latentes, touchant leur composition.

L'apport de notre travail est donc de suivre l'évolution de ce processus de mutation organisationnelle. Nous exposerons dans la première partie les différents liens soudés qui existent entre la théorie de la privatisation et celle du gouvernement d'entreprise. Dans cette optique, la première théorie est prise, par ses composantes, en tant que variable explicative indépendante permettant d'engendrer de nouvelles règles et mesures dans la deuxième. La deuxième partie de ce travail permet d'accéder dans les détails de la deuxième théorie. Elle présentera les différents systèmes de gouvernement susceptibles d'apparaître après la privatisation des entreprises algériennes, et essayera d'analyser les critères qui les ont incité (de s'orienter) d'adopter tel ou tel SGE. Cette deuxième partie sera conclue par un dernier chapitre d'évaluation qui met l'accent sur ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire.

Abstract

The objective of this thesis is to study the impact of the mechanism of privatization on the Corporate Governance Systems (CGS) of the newly privatized firms, organisational & institutional architecture, and enterprises' performance in Algeria.

In our work, we will focus on the evolution of the organisational change process. The first part will expose the tight links existing between the theory of privatization and that of corporate governance in the context of the economic reforms in Algeria. In the second part we will expose the different CGS likely to appear as a result of the privatization of Algerian enterprises, and analyse the criteria inciting them to reorientation towards on system or the other.