

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM-Alger

Master en management des organisations

Mémoire de fin d'étude

Thème

**Gouvernance et performance des entreprises publiques
Etude de cas de la Société Nationale des Véhicules Industriels
(S.N.V.I)**

Présenté par : Mr BOUCHEBOUT Bilal

encadré par Dr LAGGOUNE Nadhir

Année 2013

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur, Monsieur LAGGOUNE Nadhir pour ses précieuses orientations. Je souhaite également adresser des remerciements à Mr ISSOULAH Ali, mon tuteur de stage à la S.N.V.I.

J'aimerais exprimer toute ma gratitude envers ma mère, mon père, ma sœur et mon petit frère pour leur soutien indéfectible.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Enfin, je dédie spécialement ce travail à ma future épouse.

ملخص:

عرفت حوكمة المؤسسة العمومية الجزائرية، منذ الإستقلال، هيكلة متزامنة مع كل مرحلة سياسية و إقتصادية عبر إعادة تكيف آليات ممارسة الدولة لدورها كمساهم و مراجعة مدى إستقلالية هذه المؤسسات الإقتصادية. لدراسة هذا الموضوع، سنشرح مختلف أنظمة الحوكمة التي عرفت المؤسسة العمومية و نقيم أثر الميكانيزمات الداخلية و الخارجية لكل نظام على أداء القطاع الإقتصادي العمومي. يتجلى من خلال هذه الدراسة إبراز الفجوات بين الواقع الجزائري و توصيات منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية المتجسدة في المبادئ التوجيهية المتعلقة بحوكمة الشركات، بصفة عامة، و المؤسسات الإقتصادية العمومية بصفة خاصة.

Résumé :

La gouvernance d'entreprise publique algérienne a fait l'objet, depuis l'indépendance, d'une refonte ponctuée à chaque évolution de l'environnement politique et économique, et ce, à travers la révision des modalités d'exercice de l'Etat de son rôle d'actionnaire et du degré d'autonomie accordé à ces entités économiques.

Pour traiter de la question, nous procéderons à la définition des différents modes de gouvernance qu'a connu l'entreprise publique en tentant de mesurer l'impact des mécanismes internes et externes de chaque mode sur la performance du secteur public économique.

Une telle présentation nous permettra de constater les écarts de la pratique algérienne par rapport à celle recommandée par l'OCDE à travers ses lignes directrices sur la gouvernance des entreprises en général et des entreprises publiques en particulier.

Abstract:

Since the independence, the corporate governance of the Algerian public corporations has been reformed in each political and economic transition. The changes have been taken place in the definition of the state's role as a shareholder and the level of autonomy given to these economic entities.

In order to handle this issue, we will present the different modes of governance experienced by the public corporate by assessing the impact of internal and external mechanisms of each mode on the performance of the economic public sector.

This study will allows us to measure the difference between Algerian practices and OECD Principles on Corporate Governance in general and public corporations particularly.

الكلمات الدالة : حوكمة، المؤسسة العمومية، فعالية

Mots clés : Gouvernance, entreprise publique, performance.

Key words : Governance, public corporation, performance.

Introduction

Introduction :

« Les entreprises publiques économiques sont des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détiennent directement ou indirectement la majorité du capital social, elles sont régies par le droit commun », telle est la définition du législateur algérien de l'entreprise publique, cette définition se rapproche de celle parue dans les lignes directrices de l'OCDE¹.

Les entreprises publiques, ayant diverses formes juridiques, sont soit créées par l'Etat ou bien issues, pour des raisons idéologiques économiques ou politique, des processus de nationalisations dans l'optique de se doter d'un outil créateur de richesses ou bien pour des raisons stratégiques telles que la défense nationale ou le développement d'un tissu industriel. Ainsi, les entreprises publiques servent généralement de locomotive dans la mise en œuvre des initiatives économiques gouvernementales.

Ces entités ont, contrairement aux entreprises privées, une double exigence: atteindre les objectifs d'une politique économique nationale, et réaliser des profits. Elles peuvent également participer de manière fondamentale dans la gestion des ressources stratégiques de l'Etat et dans le développement durable du pays.

Elles doivent concilier les principes d'un organisme d'intérêt public avec une gestion de type privé.

L'Etat assumait, par le biais de ces entreprises, le rôle d'un agent de production et d'un régulateur des activités économiques. Nonobstant cette logique de la participation de l'Etat a évolué au fil du temps, poussée par la mondialisation et la libéralisation de marchés, par une refonte des modes de gouvernance et une restructuration du secteur public.

Dans les années qui ont suivi l'indépendance du pays, l'Algérie, à l'instar d'autres pays du tiers-monde, a un mode de développement économique et social dit « capitaliste d'Etat » où l'entreprise publique occupait une place prépondérante.

Cependant, depuis leur création jusqu'à nos jours, les entreprises publiques algériennes ont subi de fréquents réajustements et restructurations. De la gestion administrée de la production et la gestion autonome des entreprises aux réformes des années quatre-vingt dix (90), elles ont vécu, pour certaines, un processus de privatisation des entreprises publiques, suivi d'une politique d'incitation aux I.D.E (Investissements Directs Etrangers) pour un partenariat public-privé. Tout récemment une restructuration des entreprises publiques dans le cadre du projet de la Nouvelle Stratégie Industrielle (NSI) est en cours de maturation, Ce nouveau projet de restructuration du secteur public arrive après que le gouvernement ait fait le constat que, malgré une politique

¹ OCDE, lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, Paris, 2004.

d'encouragement de l'investissement, ni le secteur privé algérien, ni les IDE n'ont créé le développement dont le pays avait besoin.

Dans ce contexte, une étude de l'évolution de la gouvernance des entreprises algériennes nous paraissent particulièrement intéressante dès lors que ces entités économiques ont subi de multiples mutations pour des raisons historiques, économiques et celles liées au contexte national et international.

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat algérien en construction s'est retrouvé contraint, par le vide laissé par le départ des colons et par l'idéologie socialiste en vigueur au sein du FLN, à considérer qu'il était le seul artisan et moteur du développement du pays. Cette politique s'est traduite par la mise en place d'une économie administrée aboutissant aux monopoles du secteur public et à l'instauration d'une économie dite « socialiste » afin d'assurer la cohésion nationale par un développement économique du pays et l'apport de la prospérité à la population

Le modèle de gestion des entreprises publiques de l'époque est caractérisé par une très forte domination du politique sur l'économique. Ce mode de gouvernance sera analysé car il nous semble essentiel dans la compréhension des performances actuelles de l'outil de production des entreprises publiques.

Sous la pression de la crise économique du début des années 1990, d'une mondialisation libérale, du poids de la dette extérieure et l'Algérie, sous les exigences du FMI de mettre fin du monopole public, a entamé des réformes structurelles dans plusieurs domaines notamment économiques, qui ont abouti au passage de l'économie planifiée à une économie de marché.

Il nous a semblé intéressant d'analyser si durant cette période de transition à l'économie de marché, les entreprises publiques algériennes ont joui d'une véritable autonomie de gestion et si au travers d'une réelle rupture avec l'organisation et le mode de gouvernance des entreprises publiques héritées du système socialiste, tout en mesurant son impact sur les performances économiques.

Après cinquante années d'indépendance, l'Algérie, malgré les efforts consentis pour la construction d'un tissu industriel public, reste un pays rentier dépendant fortement des hydrocarbures qui représentent 45% du PIB et 97,58% des exportations totales algérienne,

On tentera d'identifier les origines de l'échec des entreprises publiques à créer de la richesse afin de rompre avec la dépendance de l'économie algérienne du secteur des hydrocarbures, et ce, en analysant de manière approfondie la nature rentière de l'économie algérienne.

Enfin, nous nous intéresserons à la Société Nationale des Véhicules Industrielles (S.N.V.I), qui est issue de la restructuration de la Société Nationale de la Construction Mécanique (SO.NA.CO.ME) jadis fleuron de l'industrie algérienne et qui a subi tous les

modes de gouvernance d'entreprises publiques instaurés par le politique durant ces cinquante dernières années. A cet effet, cette entreprise est le terrain d'observation privilégié et le meilleur cas à étudier afin de mieux analyser les mécanismes de chaque mode, ses effets et ses impacts sur la performance d'un ensemble industriel de taille imposante.

A cet effet, la problématique à laquelle tente de répondre notre travail de recherche se formule de la manière suivante :

« Quelle est la pertinence des modes de gouvernance appliquées aux entreprises publiques algériennes et comment le faire évoluer dans le but d'améliorer leur performance économique? »

Il s'avère indispensable de poser les questions suivantes :

- Quels ont été les principaux éléments caractérisant la gestion des entreprises publiques algérienne depuis l'indépendance ?
- Quels impacts ont eu toutes ces réorganisations et ces changements législatifs sur leurs performances ?
- De quelle manière l'Etat peut-il jouer son rôle d'actionnaire au sein des entreprises publiques dans le contexte actuel de libéralisation économique du pays ?

Cette recherche vise à répondre aux hypothèses suivantes :

- 1- Le manque de compétitivité de l'entreprise publique algérienne résulte de l'environnement politique et économique, marqués par une instabilité du cadre institutionnel et réglementaire.
- 2- Les réformes économiques successives en Algérie ont instauré un environnement institutionnel peu favorable à l'instauration des standards de gouvernance performante d'entreprise.
- 3- L'amélioration satisfaisante et durable des performances de l'entreprise publique algérienne est conditionnée par la refonte de son mode de management, de l'instauration d'un cadre institutionnel réfléchi, stable et adéquat aux spécificités économiques de notre pays.

Méthodologie:

Notre recherche interviendra dans la compréhension du contexte organisationnel dans lequel l'entreprise publique algérienne a évolué, à travers l'analyse de son environnement intérieur et extérieur.

Une démarche descriptive à visée modélisatrice, nous paraît la démarche épistémologique la plus dominante et la mieux adaptée à notre sujet, et ce, au regard de notre objet de recherche.

Ce type de démarche nous permettra de dresser un inventaire des mécanismes internes et externe des différents modes de gouvernance, que les entreprises publiques ont connu, afin de porter une évaluation de ces différents modes et leurs impacts sur les performances des entreprises publiques.

A cet effet, un ensemble d'indicateurs de mesures de la performance sera exploité tel que :

- 1- Taux d'utilisation des capacités de production.
- 2- Indice de production industrielle.
- 3- Productivité du capital.
- 4- Excédent net d'exploitation.
- 5- Résultat net de l'entreprise.

Pour ce faire, on se basera sur les informations recueillies des études académiques et les ouvrages dédiés à notre thème, ainsi qu'aux données collectées à la suite de notre stage au sein de la Société Nationale des Véhicules Industriels (S.N.V.I).

Plan

Partie 1 : Gouvernance d'entreprise : concept, aspects et approches théoriques.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Rétrospective étymologique de la gouvernance.

Section 2 : Définition de la gouvernance d'entreprise.

Section 3 : Cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise .

Chapitre 2 : Regards théorique sur la gouvernance de l'entreprise.

Section 1 : Les approches contractuelles de la firme.

Section 2 : Approches renouvelées du gouvernement d'entreprise.

Chapitre 3 : Esquisse des systèmes de gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Typologie des mécanismes de gouvernement d'entreprise.

Section 2 : systèmes de gouvernance d'entreprise dominants.

Chapitre 4 : La performance, leitmotiv de la gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Définition de la performance.

Section 2 : Approches de la performance d'entreprise.

Section 3 : Effet de causalité gouvernance-performance.

Partie 2 : L'entreprise publique dans l'ère du volontarisme étatique.

Chapitre 1 : L'entreprise autogérée.

Section 1 : Présentation de l'entreprise autogérée.

Section 2 : Caractéristiques de l'autogestion.

Chapitre 2 : Gestion socialiste des entreprises publiques.

Section 1 : Cadre institutionnel de la gestion socialiste de l'entreprise.

Section 2 : Mécanismes de fonctionnement de l'entreprise socialiste algérienne.

Section 3 : Evaluation de la performance de la gestion socialiste de l'entreprise publique algérienne.

Chapitre 3 : Restructuration organique des entreprises publiques.

Section 1 : Présentation de la restructuration des entreprises publiques.

Section 2 : impact de la restructuration sur le fonctionnement des entreprises publiques.

Partie 3 : L'avènement de l'économie de marché et ses répercussions sur les entreprises publiques.

Chapitre 1 : Libéralisation du fonctionnement des entreprises publiques.

Section 1 : Réforme managériale à travers les lois de 1988.

Section 2 : Caractéristiques et organisation des entreprises publiques économique.

Section 3 : Qualité du système de gouvernance des entreprises algériennes lors de la libéralisation du marché.

Chapitre 2 : Privatisation dans le cadre du plan de l'ajustement structurel.

Section 1 : Cadre légal de la privatisation des entreprises publiques algériennes.

Section 2 : Investissements directes étrangers et le processus de privatisation des entreprises publiques.

Section 3 : Incidences du désengagement de l'Etat sur les entreprises publiques.

Chapitre 3 : Redéploiement de l'outil productif public par le regain du control étatique.

Section 1 : Refonte du système managérial par l'introduction des holdings.

Section 2 : Filialisation des entreprises publiques sous l'égide des Sociétés de gestions des participations de l'Etat.

Section 3 : Analyse de système de gouvernance en ère du nouveau redéploiement.

**PARTIE 1 : GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE : CONCEPT, ASPECTS
ET APPROCHES THEORIQUES.**

Partie 1 : Gouvernance d'entreprise : concept, aspects et approches théoriques :

Dans cette partie, notre étude tentera d'appréhender, dans un premier temps, une approche académique de la notion de gouvernance des entreprises, ce qui nous conduira d'abord à la présentation du cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise, de ressortir les différentes approches théoriques, un descriptif des systèmes de gouvernance dominants.

Ensuite nous passerons en revue la performance et ses rapports avec la gouvernance.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Section 1 : Rétrospective étymologique de la gouvernance

La gouvernance est devenue, à la fin du 20^{ème} siècle, un concept d'actualité, il revêt aujourd'hui de multiples significations qui se prêtent à de multiples usages et en constante évolution.

Selon **E.LAVALLEE**, Le terme de gouvernance, apparu au 13^{ème} siècle, est d'origine française, Il faisait référence au gouvernail d'un navire « l'action de piloter quelque chose »².

Au 14^{ème} siècle, la réflexion sur l'Etat et le pouvoir a conclu à une différenciation des termes de gouvernement et de gouvernance, le gouvernement note le pouvoir de l'Etat et à sa hiérarchisation, alors que la gouvernance est la manière de gérer de la meilleure manière le denier public indépendamment de la question du pouvoir.

Mais **R.PEREZ** apporte, dans son ouvrage sur la gouvernance de l'entreprise³, une autre version des origines de la gouvernance, il l'a lié au commerce lointain des marchandises, en effet, il considère que ce commerce est l'initiateur de la dissociation entre les apporteurs de capitaux et les responsables en charge des opérations sur le terrain, de cette dissociation que résultent les premières pratiques de la gouvernance de l'entreprise.

Le premier emploi de la notion de gouvernement d'entreprise s'est effectué à la suite du débat initié par **A.Smith**, dans son livre « la richesse des nations » (1776), sur les conflits internes aux sociétés entre dirigeants et actionnaires ou celui opposant différentes catégories d'actionnaires au sein du système capitaliste existant à l'époque.

²Emmanuelle LAVALLEE, « Gouvernance et Ouverture commerciale », Université Paris Dauphine, 2005.

³Roland Pérez, « La gouvernance de l'entreprise », Découverte, Paris 2003.

Cependant, le premier domaine d'application moderne de la notion de gouvernance est la gouvernance d'entreprise, et ce, suite à l'étude de **BERLE** et **MEANS** (1932) en analysant les grandes entreprises privées de type managériale et à actionnariat diffus, ils ont conclu que le développement d'une entreprise et la diffusion de son capital provoquent une dissociation entre la direction de l'entreprise et les ayant droits légitimes.

Ce thème a été, ensuite, traité par un émérite économiste, **R.COASE** qui a publié, en 1937, un article « the nature of the firm » dont lequel explique les conditions de l'émergence de la firme et ses modes de coordination interne qui permettent la réduction des coûts de transaction par apport au marché.

Dans les années 1970, **O.WILLIAMSON** redécouvre cette théorie et nous définit la gouvernance comme « les dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener les coordinations efficaces internes en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché ».

Mais ce sujet, selon de notables chercheurs, se confronte à des obstacles⁴ dans sa définition et qui réside principalement dans :

- la diversité des acteurs (actionnaires, dirigeants, salariés, banques, fournisseurs et clients, pouvoirs public,...),
- l'étendue des champs disciplinaires (la finance, la comptabilité, le droit des sociétés, l'économie, la gestion des ressources humaines, la sociologie,...)
- la variété des thèmes qu'elle traite (information, rémunération des dirigeants, investissement, comportements des dirigeants, actionnariat des salariés,...).

Pour cela, on trouve différentes définitions et approches, on présentera quelques unes.

Section 2 : Définition de la gouvernance d'entreprise

Au préalable, il convient de mettre en exergue les conditions de l'émergence de ce concept, en effet, la succession des affaires liées aux dysfonctionnements de la «corporate governance», traduit de façon approximative "gouvernement de l'entreprise" ou bien « gouvernance des entreprises », a suscité de nombreux débats sur ces différents aspects, tels que :

- le rôle des actionnaires et du conseil d'administration,
- les responsabilités des dirigeants et des administrateurs,
- les mécanismes de contrôle,
- les relations avec les partis prenantes,

⁴ Eustache Ebondo.Wa Mandzila, « la gouvernance de l'entreprise Une approche par l'audit et le contrôle interne », harmattan, Paris, 2006.

- les modalités de diffusion de l'information

Dans ce cadre, **Shleifer et Vishny (1997)** définissent la gouvernance de l'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action, ces auteurs centrent leur conception de la gouvernance sur la protection des actionnaires comme bénéficiaires exclusifs de la valeur ».

Charreaux (1997) considère la gouvernance des entreprises « comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire »..

Selon **Denis et McConnell (2003)**, la gouvernance est « un ensemble de mécanismes internes et externes qui amènent les dirigeants à bien gérer la firme en prenant des décisions qui maximisent la valeur de la firme pour ses propriétaires (les apporteurs de capitaux) ».

Au sens plus large, **Pérez (2003)** conçoit la gouvernance d'entreprise comme : « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisation et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci. ».

L'OCDE⁵ définit, en 1997, la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des règles et pratiques auxquelles les organisations répondent aux problèmes d'information et d'incitations inhérents à la séparation de la propriété et du contrôle dans les grandes entreprises ».

Ainsi, le gouvernement d'entreprise, selon l'OCDE, fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes.

Donc, la gouvernance de l'entreprise doit être considérée comme un ensemble de structures et de mécanismes d'allocation, d'exercice, de contrôle du pouvoir et du comportement du dirigeant dans les organisations.

Section 3 : Cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise

A la suite de nombreuses dérives et scandales⁶ auxquels le système de gouvernance d'entreprise a été confronté, des codes, ayant pour vocation l'établissement d'un statut référentiel, ont fait leurs apparitions et la plupart de ces rapports ont été conçu en dehors du processus législatif et réglementaire.

Ces rapports mettent l'accent particulièrement sur la nécessité de trouver un compromis entre la protection des intérêts des actionnaires et le maintien d'une souplesse pour les dirigeants, à cet effet, l'essentiel des recommandations des différents rapports axés

⁵ OCDE, rapport sur les principes de gouvernement d'entreprise, les éditions de l'OCDE, paris, 2004.

⁶ Scandales financiers qui ont secoué le marché au début du 20 siècle boursier : Enron, Andersen, Worldcom, Parmalat

sur la séparation des responsabilités au sommet des sociétés et le rééquilibrage des structures d'autorité et de contrôle par la création de comités indépendants (audit, rémunération et nomination), la révision des modalités de fonctionnement des conseil d'administration et la garantie d'une transparence dans la diffusion de l'information.

Tableau 4 : Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance⁷

Pays	Principaux codes et documents de référence	Principales recommandations
Etats- Unis	• A Guide for Directors and Corporate Councils (1996) • Director Professionalism (1996) • Corporate Governance Survey (1997) • Coping with fraud (1998)	• Inciter la nomination d'administrateurs indépendants • Faciliter le contrôle interne • Assurer la transparence vis-à-vis des marchés financiers. • Equilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise. • Créer trois comités indépendants (Audit, Nominations et rémunération). • Publication de la rémunération des dirigeants
Grande Bretagne	• (Cadbury 1992) • Director's Remuneration • (Greenbury 1995) • The Combined Code (Hampel 1998).	• Séparation des pouvoirs exécutifs et de contrôle • Elaboration d'une charte sur les droits et devoirs des administrateurs. • Créer trois comités indépendants (Audit, Nominations et rémunération).
Canada	• Where were the Directors ? (Rapport Dey / Toronto Stock Exchange 1994)	• Clarifier le rôle du président du conseil et du directeur général • Inciter les conseils à respecter une composition où les administrateurs indépendants sont majoritaires. • Créer des comités spécialisés (Audit, nominations et rémunération).
Pays-Bas	• Corporate Governance in Nederland (Peters Report 1997)	• Séparation des pouvoirs entre le conseil de surveillance et la direction générale, l'indépendance des membres du conseil, ainsi que la définition des rôles et des responsabilités des deux organes. • La création de comités spécialisés.
Allemagne	• KonTraG (1998)	• Limiter le cumul des mandats et supprimer les droits de votes multiples. • Instauration de comités spécialisés.

⁷F. PARRAT « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris 1999.

Japon	• Corporate Governance Principles (1998)	• Création d'un conseil d'administration inspiré des modèles anglo-saxons, composé par une majorité d'administrateurs indépendants • Mise en place de comités spécialisés.
Italie	Testo Unico Draghi	• Modification de la structure de l'actionnariat des sociétés cotées. • Information des membres du conseil de la rémunération des dirigeants.
France	• Le rapport Viénot (1995) • Le rapport Arthuis (1996) • Le rapport Marini (1996)	• Introduction d'administrateurs indépendants dans les conseils et limitation du cumul des mandats • Rédaction de chartes déontologiques. • Création de comités spécialisés

Dans ce contexte, L'OCDE a instauré un référentiel de gouvernement d'entreprise contenant des principes par lesquels elle vise à améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant l'entreprise en vue d'instaurer des normes internationales communes et d'homogénéiser le cadre institutionnel sujet de plusieurs codes de gouvernances initiés par les états membres de l'OCDE.

Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE⁸, réexaminé en 2004, se déclinent comme suit :

- I. **Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace** concourant à une transparence et à l'efficacité des marchés et définissant de manière explicite la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance et de gestion.
- II. **Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital** doit être affirmé par des règlements.
- III. **Traitement équitable des actionnaires**, le régime de gouvernement doit assurer l'équité entre l'ensemble des actionnaires (majoritaire ou minoritaire dans le capital), comme, il doit prévoir les moyens de réparation de préjudices pouvant survenir.
- IV. **Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise** doit être reconnu et réglementé dans le sens d'encourager une coordination active et durable entre les sociétés et les différentes parties prenantes.
- V. **Transparence et diffusion de l'information qui doit être** juste et effectué au moment opportun.
- VI. **Responsabilités du conseil d'administration** doit s'exercer, de manière loyale vis-à-vis les actionnaires, par le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion

⁸ OCDE, rapport sur les principes de gouvernement d'entreprise, les éditions de l'OCDE, paris, 2004.

Par ailleurs, l'OCDE a adopté des principes de gouvernance spécifiques à l'entreprise publique du fait de la participation de l'Etat dans son capital⁹.

En plus des principes de gouvernance des entreprises, l'OCDE définit des principes spécifiques à l'entreprise publique :

- I. **Garantir aux entreprises publiques un cadre juridique et réglementaire efficace et stable** afin que ces entités économiques puissent concurrencer celle du secteur privé et, en même temps, éviter les distorsions du marché.
- II. **L'Etat actionnaire** doit obéir aux règles de responsabilité et de transparence.
- III. **relations avec les parties prenantes**, l'entreprise publique ne doit pas être détentrice des prérogatives de la puissance publique.

Force est de constater que l'OCDE vise, par les présents principes, à porter sa réflexion sur le rôle et la pertinence des institutions de gouvernance des entreprises tel que les conseils d'administration, les dirigeants, les banques et des marchés de titres (actions et obligations) et pouvoirs publics.

Chapitre 2 : Regards théorique sur la gouvernance de l'entreprise

Au vu des définitions avancées dans le premier chapitre, la gouvernance d'entreprise renvoie à la structure (centres de décisions, organes sociaux) et à l'exercice du pouvoir (relations propriétaires dirigeants) dans les sociétés anonymes cotées, à cet égard, un regard théorique sur la gouvernance de l'entreprise permettra d'analyser les fondements normatifs de ce thème.

Il est important de signaler qu'il n'existe pas de théorie dédiée exclusivement à la gouvernance, la plupart des théories, ayant comme matière la gouvernance d'entreprise, sont la résultante de plusieurs constructions théoriques dont la finalité est de proposer des justifications de l'existence des organisations et de leur efficience.

En se référant à la littérature disponible, on exposera ce volet en deux temps. Dans la première section, on s'intéresse aux approches contractuelles de la firme en mettant en avant les principales théories et leurs limites. Dans la suite de cet exposé, les approches renouvelées d'origine cognitive seront l'objet de notre deuxième section.

Section 1 : Les approches contractuelles de la firme :

La gouvernance d'entreprise s'est fondée, à la base, sur un cadre d'analyse contractuel de la firme basé sur la problématique du partage des pouvoirs et dont l'objectif est de maximiser la valeur actionnariale, ce cadre d'analyse regroupe la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et les approches partenariales.

Dans ce qui suit, nous allons présenter ces trois fondements théoriques de la gouvernance.

⁹ Les *Lignes Directrices de l'OCDE de 2004, l'entreprises publiques* » est définie « les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative ».

Sous section 1 : La théorie des droits de propriété :

Le droit de propriété est défini comme le droit d'utilisation d'un actif, d'en changer la forme et la substance et d'en transférer les droits dans leur globalité (vente) ou partiellement (rente), donc, le droit de propriété regroupe, selon **Furubotn** et **Pjovich**, les trois caractéristiques à savoir :

- ✓ L'usus : le droit d'utiliser le bien.
- ✓ Le fructus : droit d'en percevoir les fruits.
- ✓ L'abusus : droit du décider du sort du bien et d'en faire ce qui bon nous semble.

La séparation des fonctions de propriétaires et de dirigeants a donné lieu à une firme complexe engageant une remise en cause de l'approche néoclassique, cette dernière considère l'entreprise comme une unité homogène au sein de laquelle l'entrepreneur, à la fois actionnaire et dirigeant, a un objectif fondamental de maximisation de sa richesse.

Alchian et **Demestz** (1972), fondateurs de cette théorie, présentent les droits de propriété comme un mécanisme d'incitation et de sanction dont l'objectif est de maximiser la richesse. Ce mécanisme agit sur les comportements des agents dans le souci de minimiser les comportements « tir au flanc » qui génère des coûts de détection du comportement des dirigeants et des coûts d'incitation pour converger les intérêts des agents avec celles des actionnaires¹⁰.

Partant de la théorie des contrats incomplets, les auteurs de cette théorie constatent l'existence d'un droit de contrôle résiduel sur les agents en échange d'un revenu résiduel

Enfin, la structure de propriété influence soit positivement ou négativement sur la performance de la firme, car, la concentration des droits de propriété est efficiente en termes d'accroissement du profit et aussi en termes d'incitations à investir en actifs spécifiques, mais inefficente pour le cas dispersion du capital.

Donc, la conciliation entre les profits et les coûts des droits de propriété liés à l'incitation et le contrôle est la solution idoine pour un exercice des droits de propriété le plus efficient.

Sous section 2 : Théorie de l'agence :

En partant de l'idée que le système de gouvernement recouvre l'ensemble des mécanismes (mécanismes internes¹¹ et externes¹²) ayant pour objet de discipliner les

¹⁰ A.LOUIZI, thèse de doctorat « Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques », Université Jean Moulin, Lyon, 2011.

¹¹ Pour Charreaux (2004) Les mécanismes externes comprennent le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques¹¹, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), et l'environnement légal, politique et réglementaire.

dirigeants et de réduire les conflits d'intérêts actionnaires/dirigeants considérés comme coûteux, **Jensen et Meckling** (1976) considèrent la firme comme un point focal à un processus complexe dans lequel les conflits d'intérêts, de divergences de vues et d'actions sont résolus par la mise en place d'un réseau de relations contractuelles.

Cette théorie définit la relation qui lie un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque¹³. Ces agents n'opèrent pas toujours dans l'intérêt de leurs mandats dans la mesure où un comportement d'opportuniste des agents est inéluctable dans l'objectif de desservir leurs intérêts.

Jensen et Meckling avancent trois sources de conflits¹⁴ au sein de la firme :

- 1- Dans le cas où les dirigeants gèrent l'entreprise dans un sens non conforme aux intérêts des actionnaires en maximisant leur propre utilité sans répondre aux attentes des actionnaires, et ce, par l'octroi d'un maximum d'avantage et la maximisation des investissements de caractère spécifique.
- 2- Les dirigeants peuvent, en vue de préserver leur poste ou de valoriser leur capital humain, opter pour des investisseurs moins risqués donc avec des probables gains moins importantes contraire aux aspirations des actionnaires.
- 3- Enfin, les dirigeants préfèrent les investissements rentables à court terme du fait d'un horizon limité à leur présence dans l'entreprise contrairement à la vision des actionnaires qui ont pour objectif la valorisation des actions dans un horizon illimité.

Ces sources de conflit, résultant d'un problème d'asymétrie d'informations entre les deux parties, génèrent des coûts d'agence, ces coûts peuvent s'interpréter comme des coûts d'organisation ou de transaction interne supportés par les deux parties.

Jensen et Meckling (1976) distinguent trois types de coûts¹⁵ :

- 1- Les coûts de surveillance (Monitoring expenditure) qui sont des frais supportés par le principal pour contrôler les décisions prises par l'agent et leur conformité avec ses propres intérêts.
- 2- Les coûts de dédouanement (Bonding expenditures) qui sont des dépenses réalisées par le gestionnaire pour montrer sa « bonne foi » au principal. Exemples : les frais de publicité, l'élaboration et la diffusion d'un rapport annuel.
- 3- Coût d'opportunité ou la perte résiduelle (Residual loss) qui correspond à la perte d'utilité supportée par le principal, suite à la divergence d'intérêts avec l'agent.

¹² Pour Yoshimori (1995 a et b) les mécanismes internes sont exercés par les "stakeholders immédiats" et leurs organes représentatifs et comprennent l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration, les employés et le syndicat, la banque principale et les fournisseurs/sous-traitants/distributeurs.

¹³ G.CHARREUX, « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », IAE DIJON, 1998.

¹⁴ A.LOUIZI, Op.Cit.

¹⁵ F. Mazaud, thèse de doctorat « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme-pivot : l'organisation du système productif Airbus », université des sciences sociales, Toulouse, 2007.

En conclusion, les actionnaires délèguent leurs pouvoirs de décision à des dirigeants entraînant des coûts d'agence, toutefois, il convient de réduire les conflits générés par la divergence des intérêts entre principal et agent.

De ce point de vue, les actionnaires disposent alors d'un éventail de moyens de contrôle, d'incitation, de coercition, d'autodiscipline... et ce afin de maximiser leur « créance résiduelle ».

Sous section 3 : Les approches « partenariales » de la gouvernance :

Alors que l'approche par la création de valeur actionnariale place l'actionnaire au cœur de son analyse, un nouveau cadre de réflexion, basé sur la création de valeur partenariale tend à s'imposer et au sein duquel la firme constitue un nœud de contrats entre les différentes parties prenantes "stakeholders". Contrairement à la représentation de la valeur actionnariale qui restreint, au regard des nouvelles formes d'entreprises qui émergent, la bonne compréhension du processus de création de valeur.

Cette approche¹⁶ postule un équilibre entre l'intérêt des différents partenaires de la firme qui encourent un risque par rapport aux produits de ses activités, de manière directe (salariés, créanciers, clients, fournisseurs, gouvernement) ou indirecte (les groupes de pression et les médias) (Clarkson, 1995), et celui des apporteurs de capital, de sorte que la valeur soit appréciée plus largement à travers une vision multiple de l'entreprise.

Dans cet esprit, la firme est considérée comme un ensemble de contrats multilatéraux entre chaque "stakeholder" et le dirigeant, ou les actionnaires ne sont plus les seuls créanciers résiduels, pour cela, les dirigeants ont pour mission de prendre des décisions conformément aux intérêts de l'ensemble des "stakeholders".

Dans un souci d'assurer les synergies entre les différents facteurs de création de richesse, Cette nouvelle perception de la firme propose de nouveaux mécanismes¹⁷ de gouvernance par l'introduction de :

- 1- coûts contractuels, en substitution des coûts d'agence, dans lesquels on prend en compte l'ensemble des réductions d'utilité supportées par les "stakeholders" nécessaire au fonctionnement des mécanismes disciplinaires;
- 2- structure institutionnelle, en remplacement de la structure de gouvernement, qui exerce à la fois la fonction de control des dirigeants et garantit, en même temps l'exécution des contrats implicites entre les différents "stakeholders" ; faisant face aux différentiels de pouvoir nés au profit des dirigeants, ce qui handicape la firme d'un désavantage compétitif.

En s'appuyant sur le postulat que les contrats sont inéluctablement incomplets, cette nouvelle vision de la firme propose une reconfiguration des leviers de gouvernance

¹⁶ T. POULAIN-REHM, « Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle », Revue du Financier, Paris, N°133, 2002.

¹⁷ Idem.

des entreprises par l'instauration d'un jeu dynamique entre les dirigeants et les autres "stakeholders", pour la création et le partage des rentes et des critères mesurant la performance et le rôle de chaque partie prenante au sein de la firme.

Cependant, cette conception partenariale de la firme n'offre pas une véritable alternative du fait qu'elle ne résoud pas un certain nombre de limites stipulées à l'encontre des théories fondées sur l'approche contractuelle de la firme¹⁸, d'une part, le souci de cette approche se limite toujours à la résolution des conflits qui se résument essentiellement à la maximisation des créances résiduelles, et d'autre part, cette démarche se préoccupe de répartir équitablement la valeur créée tout en ignorant le processus de création de valeur, de ce fait, l'approche partenariale propose une conception statique et adaptative de l'efficacité de la gouvernance de la firme.

Section 2 : Approches renouvelées du gouvernement d'entreprise :

A l'instar des théories contractuelles qui se concentrent sur les mécanismes de gouvernance visant à limiter les comportements opportunistes et de maximiser la valeur dégagée par les actionnaires, une conceptualisation renouvelée de la firme propose une approche dépassant la simple finalité disciplinaire de la gouvernance par l'exploration de la relation entre le capital humain et la création de la valeur.

Sous section 1 : approche fondée sur les connaissances et les compétences :

Les limites de la conception contractuelle de la firme ont induit l'apparition de nouvelles approches basées sur les théories humaniste, qui s'appuient sur la notion d'actif spécifique développée par Williamson (1985).

L'approche fondée sur les connaissances et les compétences pose l'hypothèse que le dirigeant veut maximiser son utilité et protéger ses intérêts, en conciliant entre la réussite de l'organisation et la satisfaction des mandants, par conséquent, le dirigeant adopte une démarche de management qui valorise la participation, la vision à long terme, la capacité à prendre des risques, la confiance et met l'accent sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts.

Cette théorie s'intéresse aux compétences organisationnelles. Elle favorise le partage des connaissances et des routines ainsi que les interactions internes et externes avec les réseaux sociaux dont les partenaires de la firme (clients, fournisseurs,...).

Dans cette perspective, Blair et Kochan, (2000) considèrent le capital humain comme actif spécifique¹⁹ de la firme, il est primordial dans la création de valeur partenariale, la valorisation des compétences et des connaissances s'effectue en privilégiant les motivations intrinsèque, et ce, de manière formelle par la participation des salariés aux instances de représentation et de décision de la firme, et de manière informelle

18 B.Commelin, « Le gouvernement d'entreprise, La Bourse et les entreprises », Cahiers Français N°277, 2001.

¹⁹ T. POULAIN-REHM, Op.Cit.

par l'instauration d'un régime de confiance pour dépasser les comportements opportunistes.

Cette approche, faisant de l'investissement en travail une ressource vitale, permet l'instauration des mécanismes de contrôle plus efficaces que les mécanismes disciplinaires par ailleurs, elle contribue à l'atténuation de deux types de risques²⁰ supportés par le capital humain spécifique :

- 1- que le capital humain soient récupérées par les concurrents de la firme ;
- 2- que sa valeur actuelle diminue, soit parce que les compétences ne seraient plus générateurs de rentes à la firme, soit parce que la firme ne dégageraient plus suffisamment de rentes.

Cette vision renouvelée plaide pour une gouvernance plus partenariale et moins financière par laquelle le capital humain, via ses propres réseaux, contribue à l'assouplissement des mécanismes de contrôle et abaisse ses couts, comme il garantit un meilleur échange d'information pour rendre la firme plus rentable.

Sous section 2 : Approche cognitive de la gouvernance d'entreprise

Selon March et Simon (1958) et Cyert et March (1963), pionniers de la vision cognitive, la firme ne se contente plus de rechercher uniquement les mécanismes pour maintenir sa capacité à économiser la connaissance, mais elle doit disposer d'une capacité à créer de la connaissance et des compétences.

Cette approche repose sur une vision radicalement différente des théories contractuelles qui se soucient exclusivement à la manière de résoudre les conflits d'intérêts et la répartition de la valeur créée, en effet, les théories cognitives, selon Teece (1994), se concentrent sur l'analyse du processus de création de valeur, en agissant sur son environnement, en créant des opportunités, en apprenant, en innovant et en créant du différentiel.

Selon les théories cognitives²¹, les mécanismes de gouvernance ont pour rôle de réduire les couts cognitifs interindividuels source de la perte de la valeur à l'exemple de divergence de représentation des opportunités, erreur de compréhension et menace de l'environnement ces couts apparaissent dans le cas d'une incompréhension entre le dirigeant et ses actionnaires concernant les meilleures opportunités à saisir et la façon de les exploiter, dans cette optique l'approche cognitive substitue l'hypothèse d'asymétrie de connaissance à celle d'asymétrie informationnelle.

Cette approche fournit une interprétation du processus de création de valeur axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation et l'apprentissage, en considérant la

²⁰ P. Desbrières, "Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise", 1997, in "Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits", ouvrage collectif sous la direction de G. Charreaux, Economica, 1997.

²¹ B. CORIAT et O. WEINSTEIN, « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » », Revue d'Economie Industrielle, N° spécial 3à ans, Valbonne, 2010.

firme détentrice des capacités endogènes nécessaires pour la création de leurs propres opportunités et la reconnaissance des capacités des firmes à innover et à créer du différentiel.

A cet effet, Lazonick et O'Sullivan (2000)²² lient la performance à la capacité des mécanismes de gouvernance à déceler et modeler de nouvelles opportunités en réponse aux évolutions de l'environnement.

Cette nouvelle vision propose des mécanismes de gouvernance proactifs différents de ceux mettant en avant la résolution des conflits comme priorité de la gouvernance d'entreprise, désormais la firme a pour objectif la détention d'un potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

Chapitre 3 : Esquisse des systèmes de gouvernance d'entreprise :

Dans ce chapitre, nous allons porter un intérêt aux systèmes de gouvernance d'entreprise prédominants en vue de mettre en exergue les mécanismes de distribution des responsabilités, des fonctions et la régulation des relations entre les parties prenantes.

Par conséquent, ce chapitre se construit autour de deux axes, le premier vise à définir les mécanismes selon leur degré de spécificité et d'intentionnalité, alors que le deuxième expose les trois systèmes de gouvernance d'entreprise dominants à savoir: le système anglo-saxon (orienté marché), le système germano-nippon (orienté réseaux) et le système hybride.

Section 1 : Typologie des mécanismes de gouvernement d'entreprise

Selon Christine Pochet²³(2002), les mécanismes de gouvernance sont activés d'une manière directe ou indirecte par les parties prenantes ayant une influence sur le comportement managérial du dirigeant. Cette présentation des mécanismes de gouvernance signale interdépendance entre des différentes composantes du système et l'existence de deux typologies des mécanismes composant les systèmes de gouvernement des entreprises.

Le premier type de mécanisme dépend du degré d'intentionnalité qui se traduit par les mécanismes de contrôle spontanés issue du marché et les mécanismes intentionnels instaurés par la firme.

Le deuxième type de mécanisme découle du degré de spécificité à savoir ceux spécifiques à la firme et des mécanismes non spécifique pouvant être adoptés par toutes les entreprises.

Sous section 1 : mécanismes intentionnels :

Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise recouvrent l'ensemble des mécanismes institutionnels mis en place intentionnellement, spécifiques ou non spécifiques

²² Marc-Hubert Depret et al, Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers, De Boeck , Bruxelles, 2005.

²³ H.BEN AYED-KOUBAA, « L'impact des mécanismes internes de gouvernement de l'entreprise », cahier de recherche PRISM-Sorbonne, Paris, 2010.

à la firme, par les parties prenantes ou par les pouvoirs publics et dans l'objectif de contrôler les dirigeants et de préserver leurs intérêts, les principaux mécanismes sont au nombre de cinq :

1. Le Conseil d'Administration :

Le conseil d'administration a pour mission essentielle de surveiller les principaux dirigeants en vue de préserver les intérêts des actionnaires, ce rôle disciplinaire se manifeste, d'une part, par le recrutement et le remplacement des dirigeants, et d'autre part, par le contrôle et la ratification de leurs grandes décisions.

Dans cette perspective, **Charreaux** (1994) met en avant la corrélation entre la composition du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, la plupart des études considèrent que plus la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration est élevée, plus la convergence entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires augmente.

Parallèlement, des chercheurs, dont **lepton** et **lorsch** (1992), jugent que la taille optimale du conseil d'administration permettant l'amélioration du fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise ne signifie pas spécifiquement une augmentation des membres (administrateurs) au sein du conseil d'administration pour renforcer sa capacité de contrôle le fait que cette dernière engendre une réduction de son efficacité à cause de l'accroissement des coûts de communication et de coordination des administrateurs provoqués par cette mesure.

Enfin, **Merle** (2000) revient sur l'effet du cumul ou de séparation des fonctions de directeur général et président du conseil d'administration sur la performance de la firme, par ailleurs, la séparation entre les deux fonctions ne permet pas souvent d'identifier les responsabilités de chacun en cas de mauvaise performance, de ce fait, le cumul de fonction se justifie lorsque l'entreprise fait face à un environnement incertain, tandis que la séparation serait plus adaptée aux entreprises faisant face à un environnement plus routinier.

2. La concentration du capital

L'existence d'actionnaire ou d'une coalition d'actionnaires détenant plus de 40 % du capital de l'entreprise tend à remettre en cause les mécanismes de fonctionnement du conseil d'administration particulièrement les mécanismes de contrôle.

Cette situation de concentration du capital impose une autre logique de gouvernance de l'entreprise autre que celle reposant uniquement sur un conflit actionnaires-dirigeant, cette logique a pour objet les conflits entre deux catégories distinctes d'actionnaires:

- ✓ les actionnaires de contrôle (insides shareholders) : qui participent activement dans la gestion de la firme;

- ✓ les actionnaires extérieurs (outsides shareholders) : qui sont les actionnaires passifs qui n'interviennent nullement dans la politique de la firme et qui ne sont rémunérés que par la distribution des dividendes.

Les travaux de recherche de **Fan et Wong** (2002) ont conclu que les actionnaires de contrôle disposant de pouvoirs sont susceptibles d'agir en fonction de leurs intérêts propres et de se procurer des bénéfices privés et ce par la manipulation de l'information comptable.

Dans le même contexte, **La Porta**, a abouti, à travers leur étude, que les actionnaires de contrôle dégagent des bénéfices privés plus conséquent dans les pays où la protection juridique est faible et où les marchés de capitaux sont peu développés,

Comme conclusion, un consensus s'est érigé autour de l'impact négatif de la concentration du capital sur la pertinence du contenu informationnel plus particulièrement celui relatif au résultat.

3. Les contrats de rémunération incitatifs :

Le conseil d'administration peut instaurer des modalités de contrats incitatifs à l'exemple des régimes d'option et des primes.

A cet égard, **Shleifer et Vishny** (1997) estiment que les contrats de rémunération incitatifs constituent un moyen efficace en vue de maximiser la valeur des actions de l'entreprise, le fait que les dirigeants maximisent également la valeur de leurs options.

Toutefois, l'utilisation de ces mécanismes n'est pas dépourvue de problèmes.

4. Les investisseurs institutionnels :

Les actionnaires institutionnels, à l'exemple des banques, des compagnies d'assurance et des caisses de retraite publique et privées, possèdent un accès privilégié à l'information et des ressources qui leur permettent d'exercer un contrôle efficace et peu coûteux et exercent en conséquence un contrôle plus efficace de la gestion de la firme.

Ce genre d'actionnaires dispose des informations sur l'entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité et détient des capacités de traitement de l'information financière et économique plus importantes, pour cette raison, l'accroissement du pourcentage de capital détenu par les actionnaires institutionnels a un impact positif sur la firme.

5. L'influence de l'actionnariat salarié :

Les actionnaires salariés possèdent la faculté de détenir trois sources d'information celles liées à leurs statuts de salariés, leur droit à l'information en tant qu'actionnaires et les informations échangées au sein du conseil d'administration, lieu stratégique d'échange d'informations entre tous les administrateurs.

Vu la diversité et le volume d'informations, les salariés actionnaires exercent un contrôle plus efficace sur les dirigeants qui sont contraints à renoncer à certains comportements opportunistes.

Cependant, la nature et l'efficacité du contrôle exercé par les salariés actionnaires est conditionnée par leur statut, leur niveau d'investissement en capital humain et financier spécifique à la firme et par leur degré d'indépendance vis-à-vis de leur hiérarchie.

Sous section 2 : Les mécanismes spontanés :

Les mécanismes spontanés s'exercent par des outils de contrôle détenus par des parties extérieures à l'entreprise.

Il s'agit pour l'essentiel des mécanismes suivants :

1. Le marché du travail :

Le marché du travail est un des mécanismes externes de gouvernance à travers sa capacité d'offrir de l'emploi, ses systèmes de mesurer la valeur des dirigeants et de sanctions, selon **Fama** (1980), ces données ont pour effet d'inciter les gestionnaires à maximiser leur performances dans l'optique de conserver leur emploi et à augmenter leur valeur sur ce marché en se rendant attrayants, dans cette optique, leur comportement s'oriente vers la valorisation de l'efficacité, ce qui coïncide avec les intérêts des actionnaires/propriétaires.

2. Le marché des biens et services :

Un marché de biens et services compétitifs contraint les dirigeants à une rationalisation de leurs coûts de production en vue d'assurer une meilleure productivité. De ce fait, la marge de manœuvre « opportuniste » des gestionnaires et leur comportement opportuniste se réduisent au risque de perdre leur emploi si leur entreprise est peu performante.

Selon **Hart** (1983), ce mécanisme externe incite la poursuite d'objectifs allant dans le sens des intérêts des actionnaires/propriétaires.

3. Marché des fusions et acquisitions :

Le marché financier est un mécanisme externe important du fait de son rôle incitatif disciplinaire et curatif, où le prix de l'action s'établit sur ces marchés à la suite d'une évaluation en continu des faits et gestes des dirigeants de compagnie. De ce point de vue, les dirigeants doivent maximiser les performances de la firme au risque de voir des actionnaires mécontents céder leurs actions à des prix bas, ce qui induira une baisse de la valeur boursière de l'entreprise et une possible prise de contrôle par d'autres actionnaires. Ces nouveaux acquéreurs risquant de se séparer des dirigeants afin de restaurer la performance.

Dans ces circonstances, les dirigeants ont intérêt à être performants, ce que souhaitent aussi les actionnaires/propriétaires.

4. L'éthique et les valeurs de la société :

L'éthique et la morale de la société correspondent à une philosophie de gestion qui se situe au-dessus des valeurs et règles particulières faisant partie de son environnement, la direction de l'entreprise doit prendre en compte ces règles au risque de s'exposer à des conséquences telles que la perte de sa clientèle, ou la faillite.

Les mécanismes de gouvernance, proposés par Charreaux, sont résumés dans le tableau ci-dessous, et présentées en fonction de leur degré d'intentionnalité et de spécificité.

Typologie des mécanismes du gouvernement des entreprises²⁴ :

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non Spécifiques
Mécanismes intentionnels	-contrôle direct des actionnaires -conseil d'administration Système de rémunération -structure formelle -auditeur interne -comité d'entreprise -syndicat (maison)	-Environnement légal et réglementaire -syndicats nationaux -auditeurs légaux -association de consommateurs
Mécanismes spontanés	-Réseaux de confiance informels -surveillance mutuelle des dirigeants - culture d'entreprise -réputation auprès des salariés (respect des engagements)	-marché des biens et services -marchés financiers (dont prise de contrôle) -intermédiation financière -crédit interentreprises -marché du travail -marché politique -marché du capital social -environnement sociétal -environnement médiatique -culture des affaires -marché de la formation

Section 2: systèmes de gouvernance d'entreprise dominants :

L'ensemble des études ayant trait à la gouvernance d'entreprise statue sur l'existence de trois systèmes de gouvernances dominantes, un système anglo-saxon où les marchés financiers jouent un rôle essentiel, un système germano-nippon dans lequel les systèmes intermédiés sont dominants et un système hybride caractérisé par l'intervention de l'Etat en tant que modérateur.

Sous section 1 : système anglo-saxon

Le modèle anglo-saxon, dont l'objectif est de maximiser la richesse des actionnaires, opère sur la base de la suprématie des marchés financiers dans la prise de

²⁴ G. Charreaux, « Le gouvernement des entreprises - Corporate Governance: théories et faits », Economica, 1997.

contrôle des firmes et ce, que ce soit par le biais des offres publiques d'achat (OPA) ou par le marché du travail ou des dirigeants.

Ce système s'est établi à la suite de la crise de 1929 en vue de limiter le champ d'activité et la puissance des institutions financières par la mise en place de contraintes légales à la prise de contrôle des entreprises par les institutions bancaires, à cet effet, ce système orienté-marché accorde un rôle prépondérant accordée au marché comme lieu de confrontation de l'offre et de la demande, respectant l'autonomie des consommateurs, reflétant la fonction de préférence des agents économiques et déterminant l'allocation des ressources.

Le système de gouvernance de ce modèle se caractérise par un marché financier développé, un marché de prises de contrôle actif et une dispersion de la propriété du capital de l'entreprise. Ce modèle limite la participation des banques et des investisseurs institutionnels au capital des firmes à hauteur de 5%, et interdit les participations croisées.

il est à noter que ce modèle se fonde sur une séparation, d'une part, des fonctions de propriété et de décision, et d'autre part, celle des actionnaires et des créanciers. Cette situation provoque des conflits d'agence. La résolution de ce genre de conflits s'effectue par le biais de trois mécanismes: le marché des prises de contrôle, le contrôle par le conseil d'administration et le marché de travail.

En effet, le système orienté-marchés constitue une menace permanente pour les dirigeants du fait de l'existence de modalités de contrôle externe contraignantes à l'exemple de l'OPA, la dispersion et la liquidité du droit de propriété, l'existence d'un système d'informations transparent sur les firmes et par conséquent ce modèle exige du dirigeant une allocation efficace.

Néanmoins, ce système privilégie une logique de court terme qui peut impliquer des risques importants de rupture des contrats implicites comme il conduit forcément à une baisse des investissements spécifiques.

Enfin, le système orienté-marchés peut engendrer des coûts de contrôle et de surveillance liés à la résistance des dirigeants et induit généralement à un comportement d'enracinement des dirigeants par la mise en œuvre des stratégies de croissance externe.

Sous section 2 : Système germano-nippon

Le modèle germano-nippon s'inscrit dans une vision organique de la firme fondée sur l'idée de la coalition des différents « stakeholders », le système orienté-réseau repose essentiellement sur la banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisées et les salariés).

Ce système est caractérisé par un actionnariat concentré, des participations croisées entre entreprises non financières et des liens capitalistiques importants entre banques et entreprises non financière et un mode de gestion des entreprises dual (le conseil de

surveillance et un directoire), En effet, une dichotomie entre les tâches de contrôle et de direction caractérise ce système.

Ce système développe une vision dualiste par laquelle la priorité est donnée à la défense et à la protection des intérêts des propriétaires, mais aussi à la prise en considération des intérêts des salariés, de ce fait, ce modèle a tendance à adopter une vision à long terme.

La structure du capital, dominée par les participations croisées entre firmes à niveau des deux tiers, la qualité d'actionnaires majoritaires des banques et de première source de financement externe leur attribue la fonction de surveillance et d'influence sur la gestion des firmes indirectement, et si les performances sont non satisfaisantes, ce ne sont pas les marchés financiers qui sanctionneront les managers mais les pressions des banques. Celles-ci sanctionnent les dirigeants au niveau de la rémunération.

Le système orienté-réseaux présente trois avantages. En premier lieu, les problèmes liés à l'exercice du contrôle sont moins importants comparant ceux constatés dans le système orienté-marchés d'où un contrôle du dirigeant plus facile du fait que la résolution des conflits soit souvent négociée à l'intérieur du "groupe". En deuxième lieu, les coûts de restructuration en cas de défaillance sont faibles. En troisième lieu, et étant donné que les rôles des actionnaires et des créanciers sont souvent confondus, les coûts liés aux conflits entre ces deux acteurs sont par conséquent faibles.

Cependant, ce système supporte lui aussi des inconvénients à l'exemple de l'enracinement des dirigeants et des employés et l'allocation non efficace des ressources.

Sous section 3 : Système hybride

Le système de gouvernance est dit hybride car il est le résultat d'une fusion entre le système orienté marché et le système orienté réseau car le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières.

Ce système s'est établi à la suite du désengagement de l'Etat à travers la cession des participations au capital de nombreuses sociétés performantes après plusieurs vagues de nationalisation, les pays adoptant ce système ont été en faveur d'une détention du capital en même temps, par les banques et par les marchés financiers domestiques, cette démarche a conduit à une concentration relativement importante de l'actionnariat et à l'existence de participations croisées et circulaires entre sociétés, guidées par une logique plus financière (crédit interentreprises) d'où une dépendance moins aiguë que celle des firmes opérant dans des systèmes orientés réseaux.

Ce système instaure deux types de contrôles externes. Le premier s'effectue par le marché financier par le biais des prises de participations et de contrôle, tandis que le deuxième contrôle s'exécute par participations croisées (crédit interentreprises) à travers la structure actionnariale des firmes marquées par la présence d'institutions financières et non financières.

Tandis que, le contrôle interne s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire.

Chapitre 4: La performance, leitmotiv de la gouvernance d'entreprise:

Le mot performance²⁵ est issue du latin « *performare* », ce terme a été utilisé en anglais au 15ème siècle, Bourguignon (1995) distingue deux sens de la performance, dans sa définition française est « le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit », tandis que sens anglais, la performance en « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ».

Le sens de la performance évolua, au cours du 20ème siècle avec l'avènement de la révolution industrielle, ce terme indiquait, à cet époque, de manière chiffrée les possibilités d'une machine et son rendement exceptionnel.

Section 1 : Définition de la performance:

la performance a toujours été une notion ambiguë, polysémique rarement définie explicitement.

La littérature dans ce champ propose plusieurs définitions, la plupart des définitions associent la performance à l'efficacité et à l'efficience, pour cette raison, il convient de présenter les principales définitions académiques²⁶ de ce terme:

- ALBANES (1978): la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité.
- MILES (1986): la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.
- MACHESNAY (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- ✓ L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- ✓ L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- ✓ L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.
- CHANDLER (1992): la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise.
L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

²⁵ A. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, 1995.

²⁶ Idem.

- LORINO (1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)

En conclusion, la performance²⁷ englobe quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référant qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Section 2 : Approches de la performance d'entreprise

Sous section 1 : Performance financière :

La performance financière consiste à se procurer les ressources au moindre coût, de ce fait, l'approche financière de la performance est toujours associée à des mesures comptables et financières.

L'évaluation de la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent :

1. l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.
2. la productivité : rapport d'un volume obtenu à un volume consommé).
3. l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis
Mesurer.

De ce point de vue, la firme recherche par la performance financière la rentabilité, la croissance et la valeur pour les actionnaires.

Sous section 2 : Performance sociétale :

La performance sociale d'une entreprise trouve ses origines dans le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise, cette responsabilité se traduit par des décisions et des lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société, donc la performance sociétale est un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise.

Ces pressions sociales imposent à la firme des ajustements pour:

²⁷ A.D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992,

- ✓ Assurer la protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- ✓ Défendre et promouvoir les intérêts du consommateur ;
- ✓ Respecter l'éthique des affaires ;
- ✓ Protéger les valeurs et les intérêts particuliers (groupes ethniques et religieux).

La performance sociétale de l'entreprise repose, selon Carroll (1999), sur un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel la firme doit répondre à une double obligation, elle doit arrêter ses objectifs et priorités en vue de maximiser ses intérêts toutefois, elle doit évaluer les conséquences de ses actions sur le plan social afin de garantir une réceptivité sociétale positive.

La performance sociétale se mesure par un certain nombre de critères tel que l'image de marque, l'accroissement de la part de marché, la crédibilité et une confiance accordée à la firme et la reconnaissance du mérite.

Sous section 3 : Performance globale :

Le concept de la performance globale émerge, au 20^{ème} siècle, en Europe avec l'apparition de la notion du développement durable, ce concept impose à l'entreprise de contribuer à concilier ses ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires, donc la performance.

Le principe du développement durable est d'équilibrer de ces trois dimensions, en évitant qu'une performance ne se fasse au détriment des deux autres. A cet effet, la performance globale est définie par **Marcel Lepetit** (1997)²⁸ « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens».

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. Cette performance se mesure par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs, les outils de mesure les plus importants traitent de la dimension globale de la performance sont: le Balanced Scorecard, le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

Section 3 : Effet de causalité gouvernance-performance :

La relation gouvernance –performance fait l'objet de plusieurs études académiques dans l'optique de mettre en évidence le caractère exogène ou endogène des pratiques de gouvernance sur la performance. En ce sens, l'influence du système de gouvernement d'entreprise sur la performance prend compte, en général, les effets et les impacts de la participation du dirigeant, la participation des investisseurs institutionnels, du degré de concentration de la propriété et du système de rémunération.

1. La participation du dirigeant :

²⁸ C.Germain, S. Trébucq, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, 2004.

La relation entre la participation managériale et la performance de l'entreprise fait l'objet de plusieurs de travaux de recherche. Jensen et Meckling (1976) avancent l'hypothèse que la détention d'une part élevée de capital par le dirigeant améliore la performance de la firme et soutiennent donc la thèse de convergence des intérêts.

Cependant, d'autres études ont conclu que l'effet de la participation du dirigeant sur la performance de l'entreprise varie selon le niveau de participation du dirigeant, une faible participation induira généralement un effet positif du fait de l'alignement des intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires, une participation très importante engendrera un effet négatif à cause de comportement d'enracinement qu'elle provoquera.

Enfin, cette corrélation n'a pas été confirmée par l'ensemble des études dans ce champ.

2. La participation des investisseurs institutionnels :

Plusieurs études ayant trait à la gouvernance mettent en évidence l'existence d'une relation positive entre de la présence des investisseurs institutionnels dans le capital de la firme et sa performance. Cette relation s'explique par les moyens et la qualité du contrôle détenus par cette catégorie d'investisseurs qui dispose de plus d'informations et de moyens, financiers et de contrôle, à même d'influencer les décisions des dirigeants en vue d'améliorer sa rentabilité.

Cependant, les études empiriques démontrent une relation plus au moins nuancée de la présence de ce type d'investisseurs dans le capital de la firme, en effet, l'impact de la participation des investisseurs institutionnels sur la performance de la firme varie selon leur horizon de placement, si leur placement s'inscrit à long terme, leur effet sera positif car ces institutions seront incités à contrôler les dirigeants, dans le cas contraire, leur impact sera négatif parce qu'ils sont intéressés uniquement par les profits à court terme et ils seront tentés de céder leur position à tout moment.

3. La participation des actionnaires majoritaires :

Sur le plan théorique et selon Shleifer et Vishny (1997), la concentration de l'actionnariat est un levier pour réduire les coûts d'agence générés par les conflits d'intérêts entre les actionnaires et le dirigeant, ce qui conduit, par conséquent, à une augmentation de la performance des entreprises.

Cependant, cette situation peut s'avérer défavorable à l'entreprise car les actionnaires majoritaires peuvent user de leur pouvoir afin de préserver leurs intérêts personnels et d'extraire le maximum de rente.

Les études empiriques dans ce cadre relèvent l'inexistence d'une corrélation avérée entre la concentration de la propriété et la performance de la firme en concluant que la concentration du capital n'a pas d'impact significatif sur la performance des firmes.

4. La rémunération des dirigeants :

Le système de rémunération est considéré, dans la plupart des conclusions des études ayant objet la gouvernance, comme un mécanisme de motivation sur les dirigeants en les incitant à prendre des décisions conformément aux intérêts des actionnaires et la résolution des conflits entre les actionnaires et les dirigeants par la réduction des comportement opportuniste, à cet effet, les entreprises adoptent des systèmes de rémunération indexés sur la performance obtenue.

Donc, il existe sur le plan théorique, un effet positif de la rémunération du dirigeant sur la performance de l'entreprise.

Cependant, la multitude de scandales, qui ont ébranlé les sociétés adoptant ce genre de système de rémunération, dénote certaines imperfections de ce mécanisme. En effet les dirigeants ayant eu recours à la manipulation de l'information et des écritures comptables pour augmenter de manière fictive les performances ont réussi à dévoyer le système et à augmenter leur rémunération. Des voix, de plus en plus nombreuses, s'élèvent pour critiquer le niveau de rémunération des dirigeants et en particulier les mesures particulières qui l'accompagnent (distribution d'actions gratuites, stocks-options, parachutes dorés). Certains pays tels que la Suisse ou la France ont introduit des limitations des rémunérations.

Partie 2 : L'entreprise publique dans l'ère du volontarisme étatique

Partie 2 : L'entreprise publique dans l'ère du volontarisme étatique

L'entreprise publique algérienne a connu, de 1963-1988, trois modes de gouvernance issus de l'idéologie socialiste qui régissait le système politique algérien au lendemain de l'indépendance. Ces modes sont :

- 1- L'autogestion.
- 2- La gestion socialiste.
- 3- La gestion socialiste restructurée.

Notre étude se focalisera sur la description des différents mécanismes internes et externes de gouvernance prévalant à l'époque. Cette description aura trois points focaux:

- La relation d'agence entre l'Etat et le dirigeant;
- Le degré de centralisation du processus décisionnel ;
- L'efficacité des mécanismes internes et externes de gouvernance.

Notre réflexion sera enrichie par l'extrapolation de ces différents modes de gouvernance sur le fonctionnement d'une entreprise publique activant dans le domaine de l'industrie mécanique à savoir la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI)²⁹, issue de la restructuration de la Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME)³⁰.

La dite SONACOME était l'héritière du patrimoine de la société algérienne des automobiles RENAULT (SADAR) qui exploitait dès 1969 les infrastructures d'assemblage de la Dauphine, la Renault 4 et la Renault 8.

Chapitre 1 : L'entreprise autogérée

Au lendemain de l'indépendance et vu les conditions économiques et sociales héritées de la colonisation, l'Algérie optait pour le modèle économique et politique d'orientation socialiste dans un souci d'éradiquer les inégalités sociales, de promouvoir l'intérêt général de la collectivité et d'orienter les efforts de l'Etat vers le développement économique durable.

À cet effet, l'autogestion des entreprises (1963-1966) était décrétée pour la gestion des usines et unités de fabrication abandonnées par les français. Cette démarche était adoptée par le gouvernement de l'époque en vue de s'approprier les outils de production abandonnés et de constituer un secteur économique public.

²⁹ RADP, Décret 81-342 du 12 /12/ 1981 Portant création de l'entreprise nationale des véhicules industriels (S.N.V.I.), J.O N 50, 1981.

³⁰ RADP, Ordonnance 67-150 du 09 /08/ 1967 Portant création de la société nationale de constructions mécaniques, J.O 68, 1967.

Section 1 : Présentation de l'entreprise autogérée

Le système d'autogestion ouvrière repose sur « la démocratie sociale » où « le self government » dans le cadre d'une propriété sociale de la firme. Ce système confie la gestion de l'entreprise aux travailleurs qui élisent leurs représentants dans les assemblées de gestion constituées uniquement de cette catégorie professionnelle.

Les entreprises autogérées jouissaient d'une autonomie de gestion, cette autonomie se manifestait par le fait que les travailleurs décidaient eux même :

1. du plan d'investissement,
2. du règlement régissant l'organisation de travail,
3. de contrôler les résultats de ses assemblées.

Les travailleurs des entreprises autogérées étaient considérés comme des entrepreneurs disposant des capitaux de l'Etat. De ce fait, ce statut leur accordait le droit de se partager une partie des bénéfices réalisés par leur entreprise.

En Algérie, l'autogestion a été adoptée comme mode de gestion des entreprises à la suite du premier congrès de parti unique « Front de Libération Nationale » dans le souci de :

- conforter le socialisme comme un système économique ;
- maintenir le fonctionnement de l'outil de production abandonné ;
- lutter contre l'aliénation des travailleurs ;
- instaurer une équité sociale par l'émancipation de cette catégorie professionnelle en leur accordant la possibilité de constituer une force dirigeante.

Malgré l'autonomie accordée aux entreprises autogérées, les pouvoirs publics de l'époque impliquèrent l'Etat, le parti Unique « FLN » et le syndicat « UGTA » comme parties prenantes dans la gouvernance de ces entités économiques.

A la fin de l'année 1963, le chercheur algérien Redjem recensa 345 entreprises autogérées de taille moyenne sur 1586 constituantes du tissu industriel de l'époque³¹, employant 25% des 60000 ouvriers du secteur industriel. Elles se répartirent comme suit³²:

³¹ Que 5 entreprises employèrent plus de 100 ouvriers en 1963.

³² Necim Redjem, « l'entreprise publique algérienne », O.P.U, Alger, 1987.

	BRANCHES NB d'entreprises Existantes	NB d'entreprises mises en autogestion	Taux de Reconversion en%
Métallurgie, Mécanique et électricité	109	49	45
Bâtiments et matériaux de constructions	163	114	70
Alimentaires	477	85	18
Textiles	119	8	7
Chimie	109	17	15
Bois et lièges	194	37	19
Divers	195	35	18
Totaux	1586	345	21.75

Devant le manque de préparation des parties prenantes à la complexité de la tâche de faire fonctionner des entités industrielles, le mode d'autogestion a progressivement disparu au profit d'une gestion étatique par le biais des sociétés nationales créées à la suite d'un mouvement de concentration industrielle.

Ce nouveau mode de gouvernance était caractérisé par une baisse importante du taux d'activité (de 10 % à 75 %) des différents secteurs industriels.

Section 2 : Caractéristiques de l'autogestion

L'autogestion des entreprises algériennes a été instaurée par le décret 63-88³³ comme mode de gouvernance des firmes, les mécanismes de fonctionnement de ce mode se déclinent comme suit :

1) sur le plan organisationnel :

Le mode de gouvernance des entreprises autogérées s'articula sur quatre organes internes³⁴ : l'assemblée générale des travailleurs, le conseil des travailleurs, le comité de gestion et le directeur.

a) **L'assemblée générale des travailleurs** représentait l'autorité suprême de l'entreprise.

L'assemblée était composée de l'ensemble des travailleurs permanents répondants aux conditions³⁵ énumérés dans l'article 3 du décret 63-95.

³³ R.A.D.P, décret 63-88 du 18 mars 1963 portant réglementation des biens vacants, J.O, N°15, 1963.

³⁴ R.A.D.P, décret 63-95 du 22 mars 1963 portant organisation et gestion des entreprises industrielles, minières et artisanales ainsi que des exploitations agricoles vacantes, J.O, N°17, 1963.

³⁵ Art 3 : « pour être membre dans l'assemblée générale des travailleurs, le travailleur doit répondre aux conditions suivantes :

- Etre de nationalités algériennes ;
- Etre âgés de plus de 18ans ;
- Ne pas avoir été déchu de ses droit civils ;
- Accomplir un travail effectif pour lequel il présente les aptitudes physiques adéquats ;
- N'avoir comme ressources principales que le produit de son travail dans l'entreprise ou l'exploitation ;
- Etre travailleur permanent de l'entreprise ou l'exploitation ;

Elle se réunissait au moins une fois tous les trois mois sur convocation du conseil des travailleurs ou du comité de gestion.

Les missions attribuées à cette assemblée étaient comme suit :

- l'adoption du plan de développement et des programmes annuels de production et d'équipement ;
- l'élection du conseil des travailleurs ;
- l'adoption du règlement en matière d'organisation du travail ;
- l'approbation des comptes de fin d'exercice.

b) Le conseil des travailleurs,

Le conseil des travailleurs était composé de 10 à 100 membres, élus pour mandat de trois ans renouvelable, toute en respectant la proportion d'un membre pour une fraction de 15 travailleurs et dont les deux tiers doivent être engagés dans la production.

Ce conseil se réunissait une fois par mois sur convocation du comité de gestion ou sur initiative d'un tiers de ses membres, il avait pour mission :

- L'élection et le contrôle du comité de gestion;
- L'approbation des opérations d'emprunt;
- L'adoption du règlement intérieur de l'entreprise;
- L'examen des comptes de fin d'exercice.

c) Le comité de gestion:

Ce comité était composé de 3 à 11 membres élus, pour un mandat d'une année parmi les membres du conseil des travailleurs et dont les deux tiers doivent être engagés dans la production, le président de ce comité était désigné, pour une année, parmi ses membres.

Ce comité doit assurer toutes les tâches de gestion.

d) Le directeur:

Le directeur était désigné par l'Etat, il était membre de droit du comité de gestion, mais ne pouvait jamais devenir président.

Il agissait sous l'autorité du président pour assurer le fonctionnement quotidien de l'entreprise en appliquant les décisions de l'assemblée générale des travailleurs et du comité de gestion.

Nonobstant, le directeur, étant le représentant de l'Etat, a pour mission de veiller à la légalité des opérations économiques et financières de l'entreprise en:

- Vérifiant la conformité des plans d'exploitation et de développement au plan national.

- Garantissant le maintien de la valeur initial des moyens de production de l'entreprise.
- S'assurant du respect des conditions d'éligibilité

Le directeur pouvait opposer son veto dans le cas d'anomalies.

En plus de ces organes internes, le décret 63-95 prévoyait un mécanisme de gouvernance externe « **conseils communal et intercommunal de l'autogestion** », ces conseils étaient composés de représentants du parti, de l'UGTA, de l'Armée Nationale Populaire (A.N.P) et les autorités de l'administration communale, ils avaient pour mission de :

- coordonner l'activité des entreprises autogérées ;
- contrôler leurs fonctionnements;
- Résoudre les conflits internes.

2) Mode de désignation des membres des structures de gouvernance :

Le mode de désignation des membres des structures de gouvernance (l'assemblée générale des travailleurs, le conseil des travailleurs, le comité de gestion) était électif.

Ce mode de désignation offrait une marge de choix non négligeable du fait que les listes doivent excéder de 50 % le nombre de postes à pourvoir. Etant donné qu'il octroyait une plus grande représentativité, les candidats devaient travailler au sein de l'entreprise, car ni l'Etat, ni le parti, ni même le syndicat ne pouvait présenter ses candidats.

Cette absence d'intervention au niveau des candidatures était remarquable dans un pays où le parti unique avait l'ambition d'encadrer la population et d'orienter l'ensemble de la vie nationale.

En général, ce mode de désignation des membres des structures de gouvernance se conformait à la démocratie sociale, à l'exception du directeur qui était désigné par l'Etat.

Nonobstant, l'existence d'un directeur désigné par l'Etat, qui assurait le commandement de l'entreprise et qui détenait le droit de veto sur des décisions stratégiques des assemblées élues.

Ce droit remettait en cause l'indépendance de ces assemblées surtout que ces dernières n'avaient pas de contre pouvoir, cette indépendance était aussi réduite par les **conseils communaux et intercommunaux de l'autogestion** dans le cas des entreprises locales.

3) Attitude des agents:

Vu le niveau d'instruction bas de la plupart des travailleurs, ces derniers n'usaient pas pleinement de leurs droit, et ce, par méconnaissance de la législation concernant l'autogestion et ignorance de leurs droits, cette situation encourageait les dirigeants d'opter pour un comportement d'enracinement et de maximiser de leurs intérêts personnels au

détriment des objectifs arrêtés par l'assemblée générale des travailleurs surtout que la législation de l'époque prévoyait un droit de veto au profit du dirigeant.

En même temps, ce mode de gouvernance basé sur la démocratie sociale favorisait un comportement « tir au flanc » au sein, à la fois, des salariés caractérisés par le manque de discipline et de productivité ;

Les élus et les membres du comité de gestion avaient le même comportement dans le sens où ils s'octroyaient des privilèges non réglementaires³⁶.

La répartition des bénéfices était une source de conflit car les travailleurs ouvriers militaient pour l'égalitarisme de la répartition. Ils voulaient gagner autant que salariés des catégories supérieures³⁷.

D'autre part, les travailleurs étaient incapables de saisir cette occasion pour constituer des entreprises autogérées performantes du fait d'un manque notoire de compétences de gestion.

Enfin, l'autogestion industrielle n'a pas pu se développer à cause des ressources financières propres limitées, l'absence d'apports de l'administration et le manque de travailleurs aptes à gérer ses entreprises de manière performante.

En réalité, tout concourt à faire penser que les pouvoirs publics avaient opté pour ce mode juste pour se réapproprier des biens économiques vacants et d'obtenir, et, en même temps, une adhésion politique des travailleurs de ses entreprises, mais en aucun cas, d'établir un système de gouvernance reposant sur le salarié-entrepreneur.

Chapitre 2 : Gestion socialiste des entreprises publiques

La gestion socialiste des entreprises est un système dont le fonctionnement repose sur le consensus et qui s'établit sur la base d'une répartition équitable des pouvoirs entre l'ensemble des partenaires sociaux. De ce fait, l'entreprise devenait un lieu de répartition des revenus plutôt qu'une structure de création de richesses.

En 1971, et suite à l'échec du concept d'entreprise autogérée, il est apparu un mouvement de concentration des entreprises nationalisées et des entreprises autogérées sur la base d'appartenance à la même branche d'activité. Les pouvoirs publics ont instauré, un nouveau mode de gestion appelé « la gestion socialiste des entreprises (G.S.E) », dans l'optique de constituer des entreprises publiques aptes à mettre en œuvre la politique économique algérienne de l'époque et l'accumulation du capital par le biais de ces opérateurs économiques.

³⁶ Damien Helie, « L'autogestion industrielle en Algérie », la revue des mondes musulmans et de la Méditerranée, N° 6, Paris, 1969.

³⁷ Idem.

Section 1 : Cadre institutionnel de la gestion socialiste de l'entreprise :

La gestion socialiste des entreprises algériennes était instaurée par le décret 71-74³⁸ en application de la charte de l'organisation socialiste des entreprises. Ce mode de gouvernance consacrait l'abolition de la double séparation qui caractérise les entreprises capitalistes : la séparation interne entre les producteurs et les moyens de production, et la séparation externe entre les entreprises autonomes et régies par les lois de la concurrence

A cet égard, cette charte prévoyait une association et une participation des travailleurs à la gestion au lieu de la gestion directe, cette nouvelle tâche assignée aux travailleurs leur conférait un nouveau statut « producteur gestionnaire ».

Et dans le même ordre d'idées, la gestion socialiste des entreprises revoyait les rapports entre l'Etat (administration central) et les entreprises publiques. Cette réforme consacrait le rôle planificateur de l'Etat et le rôle d'exécution à l'entreprise publique; La mise en place de la G.S.E, conférait aux entreprises publiques trois fonctions:

- 1- **Fonction économique** par la promotion de la croissance économique en répondant au double logique : du marché et du plan ;
- 2- **Fonction politique** par la contribution à l'équilibre économique global en garantissent des ressources, de l'emploi et de l'épargne ;
- 3- **Fonction sociale**, en répondant aux aspirations sociales.

Malgré que le statut d'entreprise socialiste consacrait son autonomie, l'Etat, le parti unique et l'UGTA détenaient des pouvoirs de tutelles et de contrôles bien réel sur ces entreprises. L'Etat confisquait, par sa qualité de propriétaire et d'entrepreneur, la fonction de planification stratégique des activités de l'entreprise, la désignation et les mécanismes de sanction des dirigeants. Le Parti s'impliquait dans la gestion, dont la finalité était d'utiliser ces entités de production à la propagation de son idéologie. Quand au syndicat, il s'accordait une nouvelle fonction d'encadrement de la participation ouvrière dans la gestion au lieu de d'exercer sa fonction naturelle qui est la lutte contre l'exploitation des classes laborieuses.

Ce mode de gouvernance s'inscrivait dans une logique de « l'État populaire, garant des intérêts de l'ensemble des masses laborieuses, il ne saurait ainsi surgir de conflits fondamentaux entre elle et le collectif des travailleurs, dès lors qu'ils œuvrent ensemble vers le même objectif »³⁹. Cette logique visait l'élimination des sources de conflits en faisant de la firme un lieu où la direction ne représentait pas un patronat exploiteur. Par conséquent, le rapport de force ne s'établissait plus sur la négociation d'un travail contre un salaire mais sur l'adhésion des travailleurs au projet de l'État en échange d'un salaire politique totalement déconnecté de la production effective.

³⁸ R.A.D.P, Ordonnance 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises, J.O, N°101, 1971.

³⁹ Charte et Ordonnance portant sur la Gestion Socialiste des Entreprises. Ministère de l'Information, Alger, 1972.

Les entreprises socialistes devenaient par leur statut, un lieu de répartition des revenus qui ne résultait pas forcément du processus de production des biens et services, malgré que leur but principal était de réaliser un résultat économique positif en vue de contribuer au développement et à l'accroissement du revenu national.

Dans ce contexte, l'entreprise socialiste faisait l'objet d'une législation spécifique adaptée à la situation de déficit chronique dans lequel elle vivait:

- 1- L'entreprise socialiste ne pouvait pas faire l'objet d'une procédure de mise en faillite ou de règlement judiciaire.
- 2- Les litiges entre les entreprises socialistes n'étaient pas des prérogatives des juges.
- 3- Les entreprises socialistes n'étaient pas soumises au code civil malgré qu'elles étaient réputées commerçantes.

Donc, l'ordre économique de l'époque imposait le principe de commandement comme mode de coordination principal entre les agents économiques, cette coordination s'effectuait sur la base des plans de développement dans le cadre d'une économie dite « d'attribution ».

Ce mode de coordination prévoyait quatre niveaux hiérarchiques :

- 1- Organes centraux de coordination;
- 2- Les Ministères sectoriels (tutelle) ;
- 3- Les firmes (entreprise socialiste) ;
- 4- Les individus.

Section 2 : Mécanismes de fonctionnement de l'entreprise socialiste algérienne

L'objectif de la gestion socialiste était le développement du contrôle populaire au sein de l'ensemble des structures de la firme, dans l'optique de permettre aux masses de prendre directement en main la protection du patrimoine de l'Etat. A cet effet, l'ordonnance 71-74 instituait des collectifs centraux et locaux de travailleurs qui, en plus des organes techniques, assuraient le fonctionnement de ces entités en vue d'atteindre les objectifs des plans.

A. Structure de la propriété :

La propriété, sous l'ère des entreprises socialistes, était collective et incessible. Cette structure était contraire à la conception capitaliste du droit de propriété qui la considère comme une valeur marchande cessible sur décision des actionnaires non satisfait des performances de la firme.

Cependant, selon Charreaux, les créanciers résiduels de ce genre d'entreprises publiques étaient principalement les clients ou les employés de ces entreprises, car ces catégories bénéficiaient de contrepartie supérieure à leur apport en termes de rapports

qualité/prix ou rémunération/conditions de travail du fait des liens privilégiés qu'ils établissaient avec les entreprises publiques.

B. Producteur gestionnaire : nouveau statut des salariés :

Le travail était considéré, au temps de gestion socialiste d'entreprise, un droit incompressible dont les salaires ne représentaient pas la vente d'une force de travail.

Une grille nationale de salaire était établie. Elle garantit, d'une part, un salaire minimum permettant une vie décente aux travailleurs, et d'autre part, une équité et une harmonie dans le traitement dans l'ensemble des entreprises socialistes. Ce système de rémunération n'avait aucune exigence particulière au plan de la production et de la productivité.

Selon la charte de l'organisation sociale des entreprises, les travailleurs acquéraient un nouveau statut de producteur gestionnaire⁴⁰ s'exerçant au sein des assemblées des travailleurs. Ce nouveau statut était instauré dans l'optique de dépasser la logique du salariat.

C. Plan organisationnel :

L'organisation de l'entreprise socialiste s'articulait sur quatre organes principaux:

1- l'Assemblée des Travailleurs de l'Entreprise (A.T.E) ou de l'Unité (A.T.U):

L'Assemblée des Travailleurs de l'Entreprise (A.T.E) ou de l'Unité (A.T.U) étaient des organes où la démocratie sociale devait s'exercer, ces assemblées étaient responsables devant le collectif qui les a élues.

Chaque A.T.U devait être composée de 7 à 25 élus en fonction d'effectif qu'elles employaient, le mandat de chaque assemblée était fixé à trois ans. L'A.T.E était élue par les membres des A.T.U pour la même durée de mandat.

Les candidats devaient être syndiqués et répondre aux conditions d'éligibilité cités dans l'article 25 et 26 du décret 71-76. Leurs candidatures étaient examinées par une commission composée par des représentants du parti, syndicat et la tutelle.

Selon le statut type de la gestion socialiste, ces assemblées avaient comme tâches essentielles de veiller à la bonne gestion de l'entreprise, à l'accroissement de la production et de la productivité ainsi que la réalisation du plan, Leurs prérogatives se résumaient à :

⁴⁰ Charte de l'organisation socialiste des entreprises, « le travailleur devenu producteur gestionnaire et œuvrant à l'épanouissement de la société, a un droit fondamental au travail, à la stabilité et à la protection de son emploi, sur le plan humain, la situation du travailleur est aussi radicalement modifiée, désormais, le travailleurs n'est plus un objet, un moyen de production dont le capitalisme s'efforce de tirer une plus value maximum .»

- L'émission d'avis et de recommandations sur les projets de plan de développement, sur les comptes prévisionnels de dépenses et de recettes de l'entreprise ou de l'unité et sur les projets de programmes d'activité ;
- Le droit de se prononcer sur la validité des comptes de l'entreprise, le bilan d'activité et les rapports d'exécution et du commissaire aux comptes ;
- L'établissement, en association avec l'administration, de la politique du personnel et de la formation professionnelle ;
- L'adoption du règlement intérieur ;
- La distribution de la quote-part légale des résultats sur les travailleurs et la gestion des œuvres sociales ;
- L'émission d'avis et de recommandations sur tout projet de réorganisation importante des structures de l'unité ou de l'entreprise.

2- Le conseil de direction de l'entreprise et ceux des unités :

○ Le conseil de direction de l'entreprise :

Le conseil de direction de l'entreprise était présidé par le directeur général et comprenait un certain nombre d'adjoints immédiats et un ou deux représentants élus par l'assemblée des travailleurs pour trois ans.

Ce conseil devait être tenu informer de :

- Programmes généraux des activités de l'entreprise ;
- Concours bancaires et financiers ;
- Projets de création de filiales ou de prise de participation ;
- Désignation des membres aux commissions permanentes ;
- Règlement des litiges de l'entreprise.

○ Le conseil de direction de l'unité :

Le conseil de direction de l'entreprise était présidé par le directeur de l'unité comprenait un certain nombre de ses adjoints immédiats et un ou deux représentants élus par l'assemblée des travailleurs pour trois ans.

Ce conseil devait être tenu informer de :

- Programmes généraux des activités de l'unité;
- Plan de développement de l'unité;
- Projets d'organigramme de l'unité;
- La désignation des membres aux commissions permanentes de l'unité ;

3- Les commissions spécialisées :

Les entreprises socialistes pouvaient créer au maximum cinq (05) pour les domaines des affaires suivants :

1. économique et financière ;
2. culturelles et sociales ;
3. du personnel et de la formation ;
4. discipline ;
5. hygiène et de sécurité.

Ces commissions sont composées de membres désignés par l'Assemblée des travailleurs, sauf pour les deux dernières qui sont composées de représentants de l'AT et de la direction.

4- Le directeur général et d'unité:

Le directeur général de l'entreprise était nommé et révoqué par décret sur proposition du Ministère de tutelle. Il était responsable du fonctionnement général de l'entreprise.

Le directeur d'unité était nommé et révoqué par arrêté par décision du Ministère de tutelle. Il agit sur l'autorité du directeur général.

Le directeur général détenait de larges prérogatives dans la gestion de l'ensemble des activités des unités composant l'entreprise. Il était seul responsable du fonctionnement de l'entreprise.

Les dirigeants étaient détenteurs d'un avantage informationnel provenant de leur meilleure connaissance de l'entreprise et des détails de son activité que les mandants, en l'occurrence l'Etat, et les parties prenantes. Cette asymétrie de l'information favorisait l'adoption de comportements opportunistes visant essentiellement à maximiser leurs intérêts et l'enracinement au sein des entreprises.

Cette situation instituait une entente implicite entre les dirigeants et les élus en vue de maximiser leurs intérêts personnels au détriment de ceux de la firme⁴¹.

D. Processus d'investissement et de financement:

Les pouvoirs publics ont institué des procédures d'investissements productifs centralisées où l'acte économique d'investissement était sujet de l'accord de l'Organe Central de Planification (O.C.P) et du ministère des finances, l'entreprise socialiste ne détenait pas l'autonomie de prise de décision dans ce volet.

Cette procédure peut être résumée comme suit⁴² :

⁴¹ Benamrouche Amar, « Grèves et conflits politiques en Algérie », édition Karthala, Alger, 2000.

1- première phase:

Les unités de l'entreprise exprimaient leurs besoins d'investissement à l'entreprise mère selon les objectifs détaillés assignés à ces entités.

Les entreprises publiques élaboraient une liste d'idées de projets d'investissement sur la base des orientations de l'O.C.P contenues dans le plan national à moyen terme.

2- deuxième phase:

Une commission, composée de représentants du ministère de tutelle, des représentants sectoriels et l'O.C.P, étudiait les listes d'idées de projet d'investissement proposées par les entreprises publiques.

3- troisième phase :

L'inscription des projets d'investissements acceptés par la commission au plan national de développement.

4- quatrième phase :

L'entreprise, dont le projet d'investissement était accepté, transmettait une étude technico-économique à l'O.C.P et au Ministère des finances.

5- cinquième phase :

Une décision d'individualisation et une décision de financement étaient délivrées respectivement, par l'O.C.P le ministère des finances.

6- sixième phase :

La décision d'individualisation et de financement permettaient à l'entreprise publique de signer des conventions avec la banque algérienne de développement (B.A.D) pour les crédits à long terme et avec les banques primaires pour les autres crédits.

Sur le plan organisationnel et fonctionnel, la SONACOME, entreprise socialiste objet de notre étude, avait pour mission d'exploiter et de gérer les usines de construction mécanique telle que : les équipements hydrauliques, des travaux publics, le matériel agricole, les véhicules industriels, l'engineering mécanique et la fonderie.

À cet effet, cette société nationale était composée de 47 unités réparties sur plusieurs régions de territoire national⁴³, et son schéma d'organisation matricielle regroupait à l'époque dix divisions :

- 1- Division véhicules industriels ;
- 2- Division boulonnerie visserie ;

⁴² Saadoun Ratiba, thèse de doctorat « La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : Analyse, histoire et développement », Université Lumière Lyon 2, Lyon, 2012.

⁴³ Annexe A.

- 3- Division des cycles et motocycles ;
- 4- Division commercialisation et de distribution;
- 5- Division Moteurs et tracteurs ;
- 6- Division pompes vannes ;
- 7- Division matériel des travaux publics ;
- 8- Division Fonderie ;
- 9- Division réalisations et équipements industrielles ;
- 10- Division des véhicules particuliers.

Concernant les organes d'exercice de la démocratie sociale de la SONACOME, Les premières installations des assemblées des travailleurs de l'entreprise et des unités étaient en 1977, soit 06 ans après la promulgation de l'ordonnance de 1971, ces assemblées permettaient aux 53.000 producteurs gestionnaires, employés par cette société nationale d'exercer le contrôle populaire tel prévu par la charte de l'organisation sociale des entreprises.

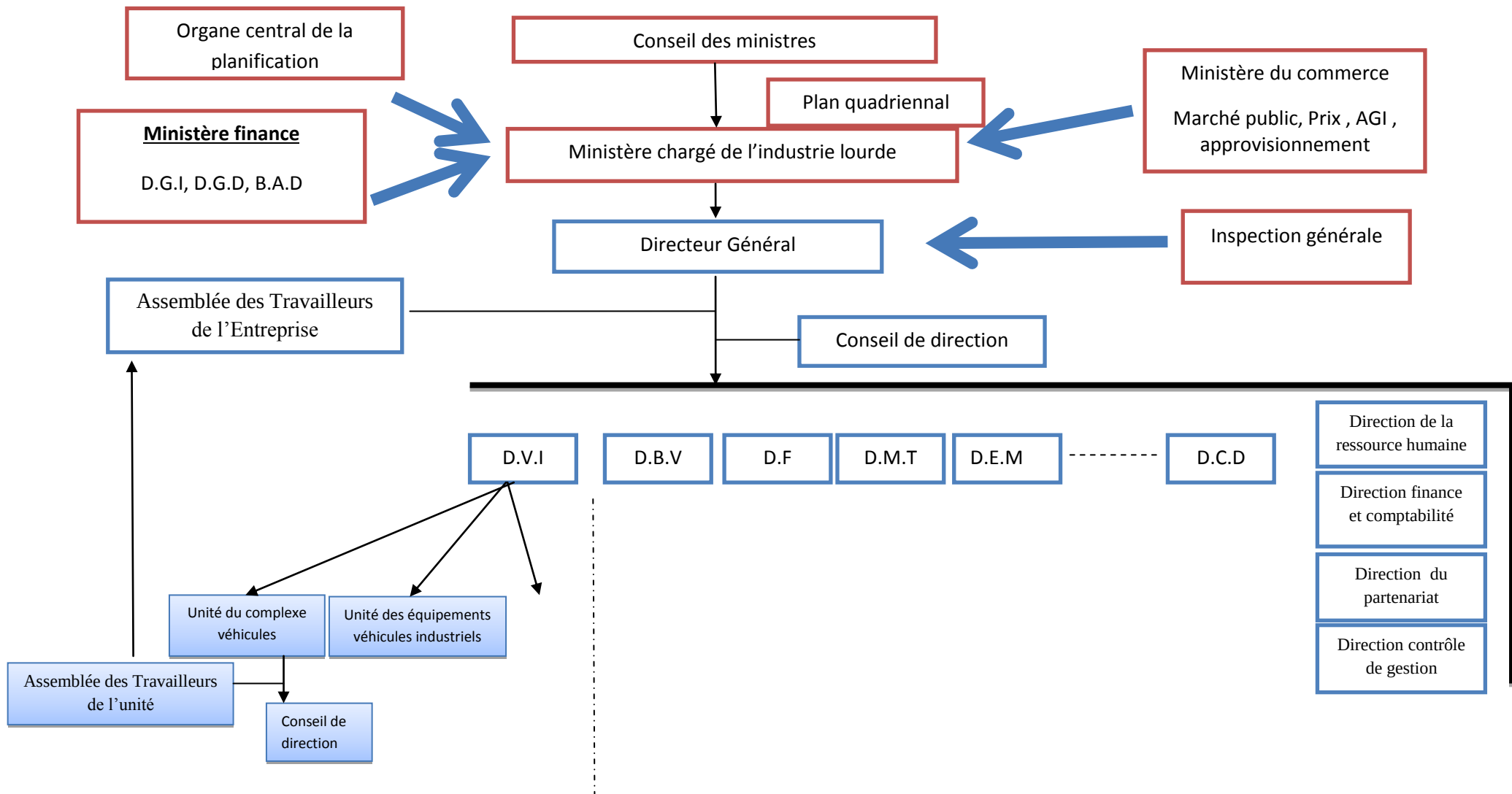


Schéma organisationnel et fonctionnel de SONACOME au temps de la GSE

Mécanismes internes et externes de gouvernance :

Ce mode de gouvernance instituait une multitude de mécanismes interne et externe de gouvernance :

1- mécanismes internes :

a. Le conseil de direction:

Le conseil de direction avait pour mission d'orienter les comportements des dirigeants dans le sens des objectifs assignés à cette firme par le plan et aux intérêts la classe ouvrière.

Ce conseil était composé d'une majorité de cadres de l'entreprise et d'un ou deux représentants des travailleurs, cette prédominance du staff technique rendait son action limitée pour lutter contre tous les comportements opportunistes que pouvait avoir le dirigeant vu l'influence de ce dernier sur les travaux du conseil.

b. Contrôle de la classe ouvrière :

Ce système de gouvernance s'attachait à instituer un contrôle populaire exercé par la classe ouvrière en vue de la protection du patrimoine de l'entreprise socialiste.

Les assemblées élues et les commissions permanentes étaient les instances dédiées à la préservation des ressources de toute utilisation malveillante, la valorisation du patrimoine de l'entreprise, l'émancipation sociale de la classe ouvrière et le respect du plan national pluriannuel de développement.

La participation des travailleurs aux résultats de l'entreprise était un levier pour les inciter à augmenter leur productivité et de lutter contre tout comportement opportuniste des dirigeants visant à maximiser leurs propres intérêts.

Cependant, ces agents développaient un comportement « tir au flanc » généré par la pérennité de l'emploi consacrée par la législation de l'époque, le sureffectif, l'absence de mécanismes de contrôle et de sanctions efficaces.

Ce mode de gouvernance avait comme fondement l'instauration d'une démocratie sociale au sein des entreprises socialistes. Cependant ces organes de représentation des travailleurs n'avaient pas participé à la prise de décision dans l'entreprise notamment celles relatives aux investissements et les avants projets des plans pluriannuel et annuel, car la majorité des assemblées des travailleurs n'avaient pas été installées lors de l'élaboration du premier et deuxième plan quadriennal. A titre d'exemple, la SONACOME a procédé à l'installation de ses premières assemblées de travailleurs à la fin de l'année 1977.

Dans ce point de vue, les assemblées des travailleurs, où la qualité de producteur gestionnaire du travailleur devait s'exercer, n'avaient pas de compétence ni d'avis sur la nomination ou la révocation du directeur général de l'entreprise. Leur implication dans le fonctionnement de l'entreprise se limitait en réalité qu'au volet social de l'entreprise. De plus, la plupart des membres des Assemblées des travailleurs avaient une faible

compétence managériel notamment dont l'allocation des ressources, la planification et l'audit.

Dans le même contexte, les assemblées des travailleurs partageaient les mêmes prérogatives que le syndicat unique (UGTA). De ce fait, ce mode de gouvernance aspiraient à mettre fin aux revendications de la classe ouvrière au détriment de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, les membres de ces assemblées avaient pour seule préoccupation leur enracinement en s'appuyant sur des réseaux informels à l'exemple des ententes implicites avec les cadres dirigeants et en adoptant des comportements de type opportuniste entravent le bon fonctionnement des entreprises.

En plus, une commission de validation des candidatures, composée par des représentants du parti, du syndicat et de la tutelle, était un lieu de confrontation entre le politique, le technocrate et le syndicaliste en vue de maîtriser la composition de cette assemblée.

2- Mécanismes externes :

a. L'organe central de planification :

Sur la base des directives et des orientations politiques, cet organe élaborait un plan pluriannuel définissant les objectifs de développement, coordonnant les activités productives et assignant à chaque secteur un plan d'activité pluriannuel et annuel.

L'O.C.P avait pour prérogative de mesurer l'opportunité de tout investissement notamment dans le secteur productif. Cet organe représentait l'outil de coordination entre l'Etat au travers de la tutelle et les entités économiques. D'où une grande influence sur les performances des entreprises socialistes.

b. La tutelle :

La tutelle exerçait une autorité pleine sur l'entreprise socialiste, étant donné qu'elle nommait et révoquait les dirigeants, assurait l'organisation et la coordination des activités des entreprises socialistes sous tutelle notamment par l'attribution des moyens et ressources.

A l'exemple de la SONACOME, ce mode de gouvernance attribuait au Ministre de l'industrie et de l'énergie les pleins pouvoirs de gestion de cette entreprise, à savoir :

- La désignation des cadres dirigeants.
- La planification pluriannuelle et annuelle d'investissement, de production, d'importation et d'exportation avec les secteurs et organismes habilités ;
- Le contrôle, à priori et à posteriori, des modalités l'exécution du plan du secteur et la légalité des actes de gestion.

Cette situation rendait cette société nationale une simple entité d'exécution et ses organes de gouvernance une courroie de transmissions de l'information.

c. Les finances publiques :

Le budget de l'Etat et trésor public étaient la principale source de financement des investissements planifiés des entreprises publiques du fait que ces dernières étaient confrontées à des difficultés financières chroniques. Celles-ci étaient dues essentiellement à :

- l'insuffisance du capital des entreprises publiques qui se posait dès la création de ces entités puisqu'il « était constitué par l'ensemble du patrimoine net des unités de production nationalisées » ;
- le manque de fonds de roulement dû à une production déconnectée de la demande, une clientèle formée d'entreprises publiques et des prix administrés;
- l'incapacité de ces entités à autofinancer leurs investissements.

d. Le système de contrôle des prix :

Le système des prix de l'époque imposait des prix administrés et prévoyait quatre catégories de prix à la production : **prix contrôlés, prix fixes, prix spéciaux, prix stabilisés.**

Ces prix de vente pénalisaient les entreprises nationales et généraient des déficits du fait que ces prix étaient rarement actualisés et n'étaient pas basés sur des calculs économiques ni basés sur des éléments objectifs du marché.

e. L'autorisation globale d'importations :

Ce dispositif était imposé comme mécanisme de contrôle des transactions du commerce extérieur de l'entreprise publique selon un programme général d'importation.

Dans la pratique, cette autorisation était délivrée à titre annuel et couvrait l'ensemble des importations en biens, service et fournitures que l'entreprise devait effectuer au titre de cet exercice. Elle donnait droit à une enveloppe financière transférable en devises pour la réalisation des importations programmées durant l'année.

Chaque entreprise publique devait présenter des états prévisionnels d'importation et d'exportation au ministère du commerce en vue de l'élaboration du programme global d'importation et d'exportation.

Cette autorisation était délivrée par l'Etat à travers des entités détentrices du monopole d'importation ou d'exportation dans des domaines spécifiques, par exemple:

- 1- L'Office National de Commercialisation (ONACO) pour les produits alimentaires de grande consommation ;
- 2- La S.N.S pour les matériaux et équipements en relation avec la sidérurgie ;
- 3- La SONACOME pour les équipements et pièces dans le domaine de la mécanique ;

Ce mécanisme était institué dans le cadre d'une stratégie d'intégration économique des sociétés nationales. Le développement des relations clients-fournisseurs entre les sociétés nationales se heurtait à des dysfonctionnements provoquant des ruptures d'approvisionnement et des perturbations de la chaîne de production des sociétés clientes. A titre d'exemple, la SONACOME était approvisionnée, de 1976- à 1978, qu'à 25% de ses besoins en acier par la S.N.S. Etant donné que cette dernière n'avait pu renouveler son autorisation générale d'importation en donnant un avis défavorable aux importations d'acier dont la SONACOME avait pourtant besoin⁴⁴.

Section 3 : Evaluation de la performance de la gestion socialiste de l'entreprise publique algérienne

La gestion socialiste des entreprises était caractérisée par des taux d'utilisation des capacités de production inférieurs à 50%, un taux de croissance de la productivité du travail ne dépassant pas les 2 %⁴⁵ et une réduction du taux de satisfaction de la demande par la production nationale de moitié entre 1967 (48%) et 1977 (24%) .

A titre d'exemple, l'unité du complexe des véhicules industriel, unité de la SONACOME produisait 3850 Véhicules Industriels/an alors que ces capacités de production étaient de 6000 V.I/an⁴⁶ soit 64%.

La situation financière de la majorité des entreprises socialistes était alarmante. Ces entités économique, du fait, entre autres, d'une mauvaise adéquation entre leurs coûts de production et les prix de ventes, d'une commande publique payée avec plusieurs années de retard, ne disposaient pas d'une trésorerie suffisante d'où leur incapacité fonctionner normalement et à rembourser les crédits Ce qui obligeait l'Etat à renflouer régulièrement ces entités.

Ce mode de gouvernance était caractérisé, par la primauté du politique sur l'économique. De ce fait, les procédures d'investissements et de financement nécessitaient une autorisation préalable de la tutelle et de l'organe chargé de la planification. Cette centralisation induisait de très longs délais pour la réalisation des investissements. Selon Belaid ABDESSELAM⁴⁷, ce processus nécessitait au moins une durée de 8 années pour qu'il soit effectif, d'où un impact négatif de ce mécanisme sur la performance de l'entreprise.

Le système de prix administrés de l'époque était voulu comme un mécanisme externe de gouvernance. Les prix étaient fixés par le Plan en fonction de considérations politiques économiques et sociales, et non sur des données objectives issues du marché. Ceci avait pour conséquence de mettre en déficit chronique les entités économiques gérées socialement, sans possibilité pour elles de corriger la situation et améliorer leur compétitivité.

⁴⁴ Gauthier De Villers, « L'Etat démiurge, le cas algérien », édition harmattan, Paris, 1987.

⁴⁵ Belhimmer Amar, "La dette extérieure de l'Algérie" , édition Casbah, Alger, 1998.

⁴⁶ Benamrouche Amar, Op.Cit.

⁴⁷ Ministre de l'industrie de l'époque (1965-1977)

A ce titre, Le découvert bancaire des entreprises nationales passait de 4 milliards en 1973 à 23,43 milliards de dinars en 1978 soit 49% du chiffre d'affaires, le déficit d'exploitation du secteur industriel passait, durant la même période, de 408 million de dinars à plus d'1,88 milliards de dinars, alors que l'endettement des entreprises publiques représentait 80 milliards de dinars soit 94% du PIB à la fin de 1978⁴⁸.

Dans ce sens, la SONACOME présentait la même année un déficit d'exploitation de 850 millions de DA et un découvert bancaire de 6,3 milliards de DA.

La GSE instituait, au sein de l'entreprise publique, une multitude d'instance d'exercice du droit de propriété telle que : l'ATE, ATU, l'organe central de planification et le Ministère de l'industrie lourde et de l'énergie. Le coût de surveillance était énorme alors que les indicateurs de performances des entreprises publiques socialistes étaient négatifs.

En conclusion, la GSE a mis en place des super-structures économiques gouvernées par des mécanismes de gouvernances internes et externes inefficaces dont le contrôle populaire légitimait les contre-performances des entreprises publiques.

Chapitre 3 : Restructuration organique des entreprises publiques :

A la fin du deuxième plan quadriennal (1975-1979), l'investissement en Algérie était caractérisé par son intensité au détriment de son efficacité. Pour remédier à cette situation les pouvoirs publics procédèrent, à la suite des conclusions du comité ad hoc⁴⁹, à une restructuration organique des entreprises publiques.

A l'exception des deux sociétés nationales du secteur de l'énergie, Ce comité signala que 16 sociétés nationales présentèrent un résultat négatif alors que 71% de leurs unités industrielles avaient un résultat positif⁵⁰.

Partant de ce constat, ce comité estimait que le gigantisme des entreprises publiques était la cause de leurs mauvaises performances et préconisait une restructuration du secteur économique public.

Cette restructuration devait s'insérer dans le cadre de la réalisation des objectifs du plan quadriennal (1980-1984). La finalité de cette opération était d'instaurer un mode de gouvernance apte à satisfaire les besoins de l'économie nationale et des citoyens par :

- a. L'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie ;
- b. Une plus grande maîtrise de l'appareil de production ;
- c. L'obligation de résultats des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par la planification.

⁴⁸ Kichou Liyazid, « souveraineté économique et réformes en Algérie », Revue confluence méditerranée N°71, L'Harmattan, Paris, 2009.

⁴⁹ Commission « ad hoc » créée au niveau du comité central du F.L.N (novembre 1979 - mars 1980).

⁵⁰ Saadoun Ratiba, op.cité

Le décret n°80-242⁵¹ introduisait de nouveaux mécanismes concernant les facteurs de production et les résultats de l'entreprise. Il attribuait un nouveau statut aux travailleurs à la suite de la promulgation du Statut général du travailleur⁵², qui fixait de nouvelles modalités pour leur participation au résultat et un nouveau système de rémunération.

Cette restructuration organique recherchait l'efficacité, la décentralisation et la responsabilisation des différents agents économiques, dans ce cadre, **un comité national pour la restructuration des entreprises** pilotait la restructuration de chaque entreprise nationale sur la base d'une analyse exhaustive de sa situation financière, économique et sociale en vue d'établir une plus grande adéquation entre la taille de l'entreprise, son niveau d'intervention et sa compétence territoriale.

Section 1: Présentation de la restructuration des entreprises publiques :

La restructuration organique et financière des entreprises publiques s'effectuaient sur la base des conclusions du bureau de consulting américain Mc Kinsey and Co avec pour ligne directrice la réduction des tailles de ces entités et une recherche d'une meilleure performance économique.

1- La restructuration organique:

Sur la base des recommandations du bureau de consulting américain Mc Kinsey, la restructuration organique des entreprises publiques a été réalisée selon les critères suivants:

- Spécialisation par fonction ;
- Décentralisation et déconcentration de la gestion notamment par la délocalisation des sièges sociaux des entreprises publiques ;
- Autonomisation des noyaux mûrs ayant atteint un niveau de maturation suffisant en leur attribuant une l'autonomie de gestion et financière;
- Répartition des activités entre les entreprises à vocation nationale et les entreprises locales à vocation communale ou régionale.

De cette restructuration, 470 entreprises publiques ont été créées à partir des 18 sociétés nationales existantes⁵³. A titre d'exemple, 12 entreprises publiques étaient créées suite à la restructuration organique de la société nationale de constructions mécaniques (SONACOME), dont⁵⁴ :

- 1- La société nationale des véhicules industriels (S. N.V.I) ;
- 2- L'entreprise nationale de production de matériels agricoles (P.M.A.),
- 3- L'entreprise nationale de distribution des véhicules particuliers, cycles et motocycles (E.N.D.V.C.M) ;

⁵¹ RADP, décret N°80-242 du 04/10/1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises, JO N°41, 1980.

⁵² RADP, loi 78-12 du 05/08/1978 relative au statut général, J.O N°32, 1978.

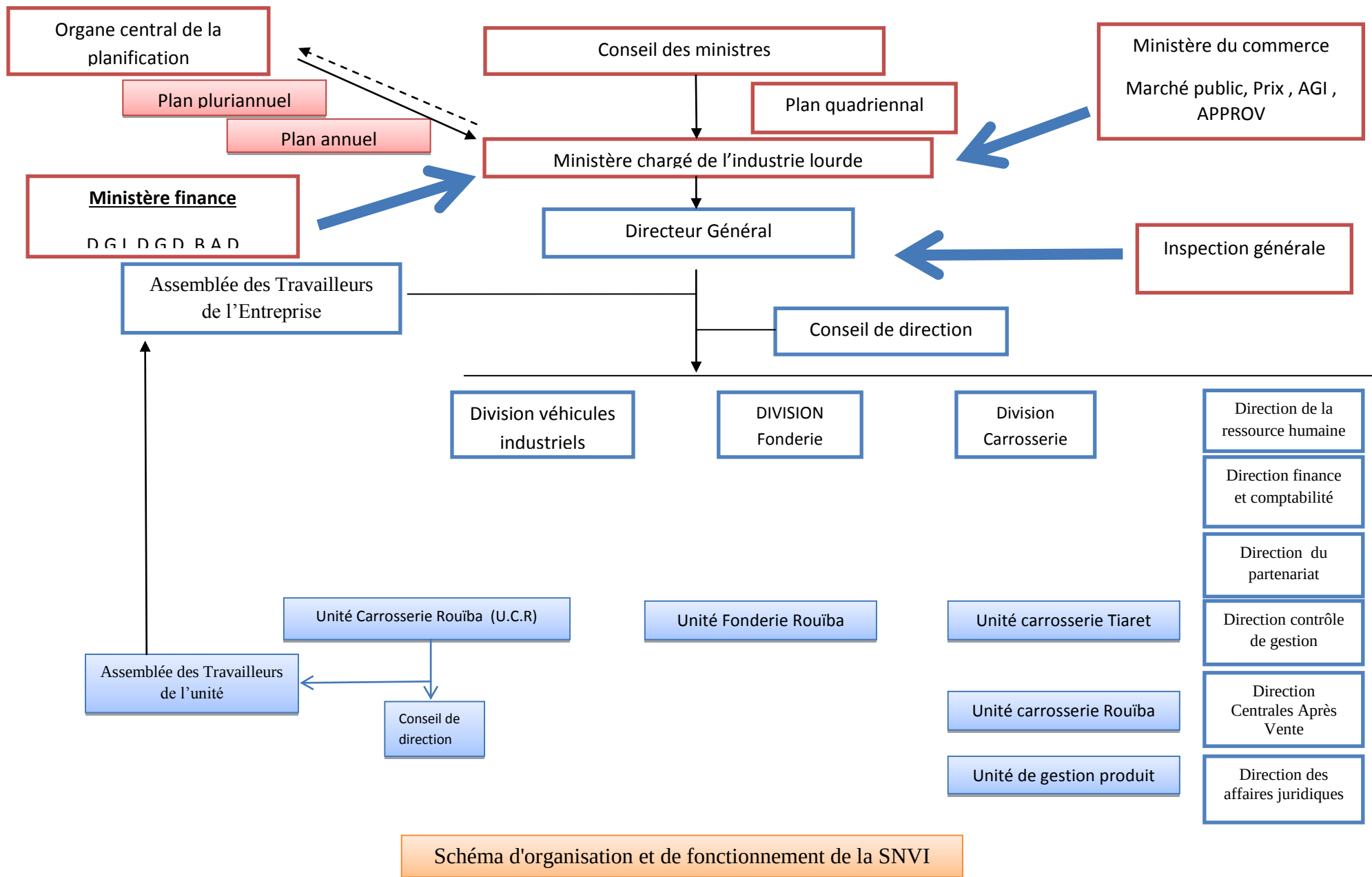
⁵³ Annexe B.

⁵⁴ Source : SNVI.

- 4- L'entreprise nationale de réalisations industrielles (E.R.I) ;
- 5- L'entreprise nationale de production des machines-outils (P.M.O.) ;
- 6- L'entreprise nationale de distribution des équipements industriels (DEI) ;
- 7- L'entreprise nationale de production des véhicules, cycles et motocycles (P.V.P.) ;
- 8- L'entreprise nationale d'engineering mécanique (E.N.E.M.) ;
- 9- L'entreprise nationale des matériels de travaux publics (E.N.T.P.) ;
- 10- L'entreprise nationale de production des matériels, hydrauliques (P.M.H.) ;
- 11- L'entreprise nationale de production de boulonnerie, compteurs et robinetterie (B.C.R.) ;
- 12- L'entreprise nationale de fonderie (E.N.F.) ;

La S.N.V.I hérita de l'unité de l'ensemble des unités dédiées à la production des véhicules industriels afférents aux segments suivant:

- châssis et son assemblage ;
- organes fabriqués (Boite de Vitesse - Ponts - Directions) ;
- suspension ;
- freinage (ensemble et équipement) ;
- équipements électriques, pneumatiques et hydrauliques ;
- carrosseries (cabine camions et autobus) ;



2- La restructuration financière:

En plus de la restructuration organique citée précédemment, les pouvoirs publics ont procédé, à un assainissement financier afin de corriger les déséquilibres provoqués par la gestion socialiste d'entreprise et de doter les nouvelles entreprises publiques d'un capital.

Les mesures d'assainissement financier étaient supportées par le budget de l'Etat⁵⁵ par une:

- transformation des dettes à long terme de l'entreprise à l'égard du Trésor en dotations définitives pour la constitution d'un capital.
- restructuration de la dette à court terme à des échéances de moyen ou à long terme en vue d'assurer aux entreprises publiques un fonds de roulement.
- financement sur budget de l'Etat de la fonction sociale de l'entreprise publique afin de lui permettre d'utiliser l'ensemble de ses capacités financières dans valorisation de son patrimoine productif.
- effacement de l'ensemble des créances inter-entreprises.

Cette démarche s'appuyait sur les données comptables sur du bilan de chaque unité par la constatation du degré de liquidité des éléments d'actif et le degré d'exigibilité des éléments du passif.

L'impact de cette opération d'assainissement s'élevait, en 1986, à 61,2 milliards de dinars⁵⁶ dont :

- 34,5 milliards au titre du fonds social dont :
 - 7,9 réalisés par dotations budgétaires
 - 2,3 réalisés par restructuration de prêts à long terme du Trésor
 - 22,4 réalisés par restructuration de prêts à long terme B.A.D
 - 1,9 réalisés par consolidation de résultats.

26,7 milliards de au titre du fonds de roulement à partir de nouveaux prêts à long terme du Trésor et des prêts bancaires à moyen terme.

Ce mode de gouvernance révisait également les mécanismes externes de gouvernance **par l'introduction des réformes sur le système des prix.**

La révision du mécanisme de fixation des prix ⁵⁷ était enclenchée, en 1980, dans le sens d'une prise réel des coûts de production tout en normalisant le processus de production. Cette réforme maintenait la fixation administrative des prix dans une catégorie

⁵⁵ Fonds d'assainissement des entreprises, institué par la loi de finance de 1983 pour supporter l'impact financier de cette opération.

⁵⁶ Saadoun Ratiba, Op. Cit.

⁵⁷ Article 25 de la Loi 80-11 du 13 Décembre 1980 portant plan quinquennal 1980 – 1984.

assez large de produits fabriqués par les entreprises publiques, et ce, en dehors de la sphère de production par les marges commerciales⁵⁸.

A cet effet, les régimes de prix se réduisaient dans ce nouveau système à deux:

- 1- les prix fixés centralement, qui concernent les produits et services stratégiques pour l'outil de production et de large consommation ;
- 2- les prix surveillés, qui concernent les prix de produits qui n'ont pas une incidence directe sur les équilibres macroéconomiques.

La fixation de ces deux catégories de prix s'effectuait sur la base des plans de production des entreprises, pour tenir compte de l'évolution des coûts de production par exemple.

Ce système de prix était complété par des mesures de compensation des déficits des entreprises publiques entraînés par les prix fixés. A cet effet, une taxe compensatoire (TC) a été instaurée dès 1982⁵⁹, avec des taux variant 4 à 300%, en vue de compenser la moins value générée par les prix fixés.

3- Statut général du travailleur :

Le Statut Général du Travailleur (S.G.T) révisait principalement les rapports entre les travailleurs et l'entreprise publique en codifiant les relations de travail. Ce statut avait aussi pour objectif la définition des nouvelles règles devant régir les rémunérations des travailleurs, leur participation à la gestion et au résultat de l'entreprise publique en ne laissant aucune marge de manœuvre aux négociations salariales entre employeurs et employés.

En premier lieu, le S.G.T instaurait une homogénéisation de la grille salariale au niveau national, basée sur une nomenclature nationale des postes de travail. Cette unicité salariale visait à remédier à une situation où les salaires étaient fixés sur un accord implicite entre l'employeur, les élus des assemblées et les salariés.

A cet effet, L'article 127⁶⁰ du S.G.T attribuait clairement la prérogative de détermination de la grille de salaire au gouvernement. Cette mission ne pouvait pas être déléguée à l'employeur.

Ce mécanisme instaurait aussi une liaison entre le salaire et la productivité dans la perspective d'inciter les travailleurs à augmenter leur rendement et de participer activement à la sauvegarde du patrimoine de la firme.

⁵⁸ Bouzidi.A, « Questions sur le mode de fonctionnement de l'économie algérienne », Les imprimeries de l'APN, Alger, 1988.

⁵⁹ RADP, Ordonnance 82-01 du 06 Mars 1982 Portant dispositions complémentaires à la loi n° 81-13 du 27 décembre 1981 portant loi de finances pour 1982, J.O N°10,1982.

⁶⁰ Art.127 de la loi 78-12 : « La fixation des salaires qui doit être liée aux objectifs du plan, est une prérogative du gouvernement. Elle ne saurait être déléguée aux employeurs »

Le nouveau salaire se composait des éléments suivant :

- un salaire de base qui découle directement de la grille nationale des salaires;
- un système indemnitaire incluant :
 - l'indemnité d'expérience ;
 - l'indemnité pour heures supplémentaires,
 - la prime ou pénalité de rendement individuel.
- la prime ou pénalité de rendement collectif.

Les primes de rendement, étaient distribuées sans lien avec ce dernier et sont devenues quasiment des parties fixes du salaire.

Le S.G.T était appliqué à partir du 1 janvier 1985 en harmonisant le point indiciaire à 10 DA ce qui avait pour conséquence d'augmenter la masse salariale de l'ensemble des entreprises publiques.

La participation du travailleur au résultat était régie par le décret 82-185⁶¹, la définition de la quote-part à répartir au titre de la participation de travailleurs s'effectuait selon les paramètres suivants :

- Taux de réalisation de l'objectif de production et évolution de la production ;
- Productivité générale du travail ;
- Taux d'utilisation des capacités de production ;
- Respect de la programmation des investissements de développement et de renouvellement.

Le montant de la quote-part à répartir au titre de la participation des travailleurs aux résultats était égal un tiers du bénéfice net dans la limite de 15% de la masse salariale.

Cependant, ce texte prévoyait la possibilité d'une distribution d'une part de résultat entre les travailleurs même si l'entreprise avait un déficit comptable sous prétexte que cette dernière affichait ses résultats négatifs causés soit par des contraintes du service public ou de contraintes financières liées aux systèmes de prix imposées à cette entité économique.

Section 2: impact de la restructuration sur le fonctionnement des entreprises publiques :

La réforme de l'entreprise publique, à travers la restructuration organique et financière a signé la fin des entreprises nationales géantes et la création de plusieurs entreprises publiques de taille modérée héritant d'une ou plusieurs activités homogènes issues de l'entreprise mère dissoute avec l'ensemble des biens, droits et obligations correspondants ainsi que le personnel concerné.

L'essence de cette réforme était de rendre les entreprises publiques performantes en mesure de s'autofinancer et de participer à l'accumulation de richesses nationales, à cet

⁶¹ R.A.D.P, Décret 82-185 du 15/05/1982 relatif à la participation au résultat, J.O N° 20, 1982.

effet, une révision partielle du mode de gouvernance était opérée dans le domaine organisationnel, financier et la gestion de la ressource humaine.

A la suite de cette restructuration, les performances des entreprises ce sont moyennement améliorées car les taux d'utilisation de la capacité de production passèrent d'une moyenne nationale de 50% avant 1980 à 70% en 1984 et le taux de croissance de la productivité du travail atteignit 6% en 1985 contre 2% en 1978.

La situation financière resta négative malgré la restructuration financière qui avait mobilisé plus de 60 milliards de dinars. A titre d'exemple, sur un échantillon de 20 entreprises de l'industrie lourde étudiée en 1985, aucune d'elle ne présentait un solde de trésorerie positif et l'ensemble présentait une régression du chiffre d'affaires à environ 30%⁶².

Le découvert bancaire de la SNVI, issue de la restructuration de la SONACOME, s'éleva à 34 milliards de dinars en 1992. Ces difficultés financières avaient un impact négatif sur le financement de l'activité de l'entreprise et les investissements de réhabilitation et de modernisation de la chaîne de production.

Cette refonte partielle du mode de gouvernance des entreprises publiques continuait à reposer sur le plan comme mode de coordination entre les parties prenantes, la structure de la propriété de l'entreprise publique était maintenue, les organes de représentation des travailleurs étaient aussi maintenus à savoir le conseil de direction et les ATE et ATU avec leurs commissions spécialisées avec les mêmes prérogatives.

La responsabilité restait diffuse au sein de ce mode de gouvernance qui ne prévoyait pas aussi de mesures incitatives ni de sanctions à l'encontre des dirigeants non performants par l'Etat actionnaire. Cette situation encourageait un comportement d'enracinement des dirigeants. Ces derniers avaient, une meilleure connaissance de l'entreprise et des détails de son activité que la tutelle et les parties prenantes. Cette asymétrie de l'information induisait un comportement opportuniste des dirigeants et une volonté de maintenir cette distorsion de l'information.

Cette conclusion était confortée par les résultats du professeur Ahmed KOUDRI⁶³, qui conclut dans son étude que 94% des dirigeants des entreprises occupent pendant de longues durées le même poste :

- 1- 44% des dirigeants occupent leur poste depuis moins de 05 ans
- 2- 50 % l'occupent depuis plus de 5 ans dont 25% occupe leur poste plus de 10 ans ;

Selon le même chercheur, cette longue présence a pérennisé les relations informelles et a favorisé un comportement opportuniste des dirigeants

⁶² Saadoun Ratiba, Op.cit.

⁶³ KOUDRI Ahmed, « Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie », Revue de l'Université d'Abou Bekr Belkaid, N°7, Tlemcen, 2010.

Dans certains cas, la durée de présence au même poste dépasse les dix ans (25% d'entre eux). Il a été remarqué qu'une trop longue présence à un tel poste tend à pérenniser les relations informelles et à favoriser un comportement opportuniste des dirigeants. Seuls 25% des dirigeants ont moins de trois années à leurs postes.

Le nouveau S.G.T. n'améliora guère les relations d'emploi au sein des entreprises publiques dans le sens où il s'articulait sur les mêmes principes de la pérennité de l'emploi sans exigences particulières au plan de la production et de la productivité.

De plus, ce statut augmentait le coût de la main d'œuvre par l'instauration d'une grille de salaire nationale unifiée et imposée à l'ensemble des entreprises publiques tous secteurs confondus.

Le processus d'élaboration des stratégies des entreprises publiques resta long, centralisé et inefficace ; car les décisions d'investissement, de production, d'approvisionnement, d'implantation d'une usine, de choix technologiques, de recrutements et de niveaux de salaires dépendaient de l'administration et des objectifs des plans nationaux de développement.

Les pouvoirs publics, par souci de plein emploi, continuaient à imposer aux entreprises publiques des plans de recrutements massifs. Du fait de cette décision, la S.N.V.I comptait presque 15.000 employés pour une production ne dépassant pas 4000 unités /an alors que ses capacités de production étaient de 6000 unités /an⁶⁴.

⁶⁴ Yasmine Boudjenah, « Algérie, décomposition d'une industrie La restructuration des entreprises publiques (1980 - 2000) : l'Etat en question », L'Harmattan, Paris, 2002.

**Partie 3 : L'avènement de l'économie de
marché et ses répercussions sur les
entreprises publiques.**

Partie 3 : L'avènement de l'économie de marché et ses répercussions sur les entreprises publiques.

L'avènement des réformes politique et économique des années 90 a imposé l'adoption d'un mode de gouvernance d'entreprise capitalistique consacrant la séparation des droits de propriété et la gestion; à cet effet, les entreprises publiques se sont dotées de modes de gouvernance concordants à cette nouvelle vision de l'économie algérienne orientée marché.

Chapitre 1 : Libéralisation du fonctionnement des entreprises publiques :

Les réformes mises en œuvre au cours de la période 1980-1991 feront l'objet d'une attention particulière dans la mesure où elles correspondent à un programme d'auto ajustement économique conçu et mis en œuvre, de façon autonome par l'État.

De surplus, l'Etat a affiché, à travers ces réformes, une volonté de décentraliser le pouvoir décisionnel à l'entreprise publique et de réhabiliter le rôle régulateur du marché.

Section 1 : Réforme managériale à travers les lois de 1988 :

Une redéfinition du rôle économique de l'Etat était opérée à la suite de l'ouverture de l'économie nationale sur le marché à la fin des années 80 et **la sélection** du marché comme nouveau mode de coordination entre les différentes parties prenantes.

Une réforme du mode de gouvernance des entreprises publiques était engagée en 1988⁶⁵ dans le but de revoir le rôle de l'Etat, son degré d'implication et ses rapports dans la gestion des entreprises publiques, cette réforme attribuait aux entreprises, jadis socialiste, un nouveau statut « Entreprises Publiques Economiques (EPE) » en leur conférant une autonomie financière et de gestion.

Ce nouveau mode de gouvernance était conçu dans la perspective d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, de perfectionner les structures, ainsi, de revoir le statut du travailleur en se conformant aux règles du marché.

À cet effet, le nouveau mode gouvernance reposa sur plusieurs principes de vision capitaliste dont:

- la redéfinition de rôle de l'Etat –actionnaire par la distinction entre la propriété et la gestion des entreprises publique,
- la création d'organes de gestion des participations de l'Etat ;
- la mise en place d'un cadre légal et réglementaire efficace par l'institution d'un nouveau système de planification nationale, de contrôle et de régulation de l'économie nationale ;

⁶⁵ RADP, Loi 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, JO N° 2, 1988.

- le fonctionnement des entreprises publiques selon le principe de la commercialité (ex. le profit, la faillite...etc) ;
- la reconfiguration des relations des entreprises publiques avec les parties prenantes sur la base des dispositions légales et réglementaires en matière d'obligations civiles et commerciales;
- l'adoption de formes juridiques d'entreprise typiquement capitalistes : Société par Action (S.P.A) et Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L);
- la décentralisation de l'acte d'investir et des opérations de commerce extérieur aux organes habilités de l'entreprises ;

A cet effet, les entreprises publiques, devenues formellement autonomes, étaient érigées sous forme de société commerciale conformément aux dispositions du code du commerce⁶⁶, impliquant les règles et les sanctions du marché notamment les dispositions du code de commerce relatives à la faillite.

A ce titre, l'entreprise publique exerçait les pleines prérogatives afférentes à:

1. l'organisation de l'entreprise ;
2. la réaffectation des capitaux de l'entreprise pour en obtenir l'emploi le plus productif ;
3. la fixation des prix les plus appropriés pour ses produits ;
4. l'organisation de ses circuits de distribution ;
5. l'établissement des conventions collectives en vue d'encadrer ses rapports avec les travailleurs notamment celles liées à la rémunération;
6. le parachèvement de manière autonome des contrats,
7. investissements propres à l'entreprise.

Dans le même contexte, L'Etat créa des structures de gestion de portefeuilles de valeurs mobilières, dénommées « Fonds de Participation », ces derniers agiraient en qualité d'agents fiduciaires à l'effet de générer des profits financiers.

Toutefois, la liquidation d'une entreprise publique revêtait un caractère exceptionnel «le cas d'une insolvabilité chronique», néanmoins, Les biens de l'entreprise, objet de la liquidation, ne pouvaient être acquis que par d'autres E.P.E avec priorité aux fonds de participation. De ce fait, cette réforme excluait la privatisation du patrimoine de l'EPE, car le patrimoine de l'EPE ne pouvait être cédé que pour le compte des organismes étatiques.

⁶⁶ Conformément à la loi 88-01, il subsiste trois principaux statuts-types pour l'entreprise publique :

- 1- L'entreprise publique autonome (E.P.E ; Entreprise Publique Economique) : ces entreprises sont constituées en S.P.A (E.P.E
- 2- E.P.L ; Entreprise Publique Locale (EPL) : ces entreprises sont créée par les collectivités locales ; commune ou wilaya et constituées en S.A.R.L.
- 3- L'établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) : Ce statut s'applique aux établissements qui, de par le produit des ventes qu'ils réalisent, peuvent financer une partie ou la totalité de leurs charges d'exploitation.

Section 2 : Caractéristiques et organisation des entreprises publiques économique:

La nouvelle structure organisationnelle consacrait de manière formelle la séparation entre la fonction des associés et des dirigeants, dans ce sens, le législateur algérien instituait des organes dont chacun exerçaient des prérogatives afférentes soit:

- au droit de propriété des actionnaires ;
- au droit et à la responsabilité des actionnaires ;
- à la fonction et à la responsabilité des gestionnaires.

1- Structure de la propriété :

La structure de la propriété, sous l'ère des réformes de 1988, était soumise à une double logique, d'un côté, le capital était géré par les règles de domanialité publique :

- insaisissable ;
- imprescriptible ;
- inaliénable ;
- incessible.

D'un autre côté, la détention des actions ou des parts sociales dans le capital d'une E.P.E était exclusivement consacrée aux personnes morales de droit public, alors que, l'actif social était considéré comme une valeur marchande cessible sur décision du conseil d'administration selon les règles du marché.

2- Organes de représentation des actionnaires :

a. Fonds de Participation (FDP) comme actionnaires par délégation:

Le fond de participation était chargé de gérer les valeurs mobilières de l'Etat en mettant en œuvre les moyens financiers nécessaire à l'expansion économique et financière des entreprises publiques, les actions entreprises par le fond devaient générer des dividendes à l'Etat actionnaire.

Ces fonds étaient créés par décret, sur proposition du conseil national de la planification et du Ministère des Finances, ils avaient une assemblée générale des fonds de participation constituée de quinze ministres désignés par le gouvernement et deux membres en qualité de consultants à savoir : le gouverneur de la Banque Centrale et du représentant du Trésor.

Cette assemblée, présidée par le premier ministre, avait le même rôle que dans les sociétés par action à savoir :

- la désignation des commissaires aux comptes ;
- l'approbation des comptes ;
- l'augmentation et réduction du capital ;
- la prise de participation dans le capital d'autres entreprises.

Ces fonds de participation ont été régis par les dispositifs du code de commerce, leur organisation obéissait à loi 88-03⁶⁷, chaque fond exerçait le droit de propriété par délégation cela impliqua :

- 1- la participation au capital des EPE afin de générer des gains financiers ;
- 2- le control des stratégies adoptées par les EPE ;
- 3- La promotion d'investissements dans les secteurs ou ils ont particulièrement la charge.

La loi 88-03 établit une relation d'agence, d'une part, entre l'état et ces fonds et d'autre part, et entre les fonds et les entreprises.

L'Etat créa 11 fonds de participation régionaux chargés de la gestion des participations de l'Etat dans les entreprises publiques locales et 8 fonds de participation⁶⁸ couvrant l'ensemble des branches d'activité des EPE à caractère nationale⁶⁹ à savoir:

- 1- FDP agroalimentaire ;
- 2- FDP mine ;
- 3- FDP biens d'équipement ;
- 4- FDP chimie, pétrochimie, pharmacie ;
- 5- FDP électronique, télécommunications et informatique ;
- 6- FDP industries diverses
- 7- FDP services
- 8- FDP construction.

La participation de chaque fond⁷⁰ était limitée au maximum à 40% du capital d'une EPE alors que la représentation des fonds dans le capital d'une EPE ne devait dépasser quatre fonds au maximum⁷¹, en même temps, chaque fond devait avoir dans son portefeuille des EPE déficitaires et bénéficiaires en vue de faire jouer la compensation.

Chaque fond de participation était administré par un conseil d'administration et constitué de cinq membres désignés par le gouvernement pour un mandat de cinq ans, le directeur général était nommé par le conseil d'administration.

b. Les assemblées des actionnaires des EPE :

Cette réforme a institué deux organes souverains sur les actions de l'entreprise: ordinaires ou extraordinaire.

Ces assemblées étaient constituées d'un représentant mandaté de chacun des souscripteurs d'actions libérés pour, au moins, le tiers de leur valeur nominale.

⁶⁷ RADP, loi 88-03 du 12 /01/1988 relative aux fonds de participations, JO N° 02,1988.

⁶⁸ Chaque fond était doté d'un capital initial de 30 000 000 DA à raison de 300 actions de 100 000DA.

⁶⁹ Annexe C.

⁷⁰ RADP, décret 88-119 du 21 /06/1988 relatif aux fonds de participations, agent fiduciaires de l'Etat, JO N°25,1988.

⁷¹ La répartition des actions se fait sur la base d'un calcul de type 35-25-20-20% ou 30-30-40%.

Dans ce cadre, chaque assemble avait des prérogatives ⁷²suivantes :

Assemblée Ordinaire :

- 1- Nommer les administrateurs autres que ceux statutaires ou représentant les travailleurs et peut révoquer pour les des causes dont est seule juge ;
- 2- Déterminer l'emploi des bénéfices et fixe les dividendes ;
- 3- Statuer sur les rapports présentés par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes ;
- 4- Discuter, approuver ou rejeter le bilan et les comptes ou en opérer le redressement ;
- 5- Désigner les commissaires aux comptes et fixer leur rémunération ;

Assemblée extraordinaire :

Il appartient à l'assemblée générale extraordinaire de E.P.E de :

- 1- d'augmenter ou de réduire le capital social dans les conditions légales,
- 2- décider la fusion de l'entreprise avec une autre,
- 3- procéder à la scission de l'entreprise en plusieurs personnes morales distinctes,
- 4- prendre des participations dans d'autres E.P.E. ,
- 5- proroger entreprise ou d'en décider la dissolution,
- 6- transformer la nature juridique de l'entreprise,
- 7- d'autoriser des transactions et des concordats
- 8- transférer le siège social.

c. Organes de gestion :

La nouvelle structuration de l'EPE repose sur une répartition des fonctions entre les différents organes sociaux selon son statut.

i. EPE par action :

Les organes de gestion et d'administration des EPE par action étaient respectivement :

a) le Conseil d'Administration :

Le conseil d'administration était constitué de 7 à 12 membres dont 5 à 10 administrateurs et 2 représentants élus par les travailleurs, ce conseil avait pour prérogatives afférentes à la politique industrielle, commerciale, financière et de control à moyen terme de l'entreprise et aussi:

- 1- la définition des statuts internes de l'entreprise;
- 2- l'adoption du projet de plan à moyen terme de l'entreprise ;

⁷² RADP, loi N° 88-04 du 13/01/1988 modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59 du 26 /09/1975 portant code de commerce et fixant les règles applicables aux entreprises publiques économiques, J.O N°02, 1988.

- 3- l'émission des propositions liées aux emplois des bénéfices et fixe les dividendes ;
- 4- l'approbation du bilan;
- 5- la proposition d'émission d'obligations ou de titres.

Nonobstant, le conseil d'administration n'était pas le seul organe souverain du droit de propriété sur les actions de l'entreprise, car il devait se conformer aux décisions des fonds de participations détenteurs d'actions de cette entreprise.

b) Président Directeur Général:

Le président directeur général était chargé de la gestion courante de l'entreprise à savoir:

- 1- Exercer un pouvoir hiérarchique sur les travailleurs de l'entreprise ;
- 2- Passer les marchés, les transactions commerciales et bancaires au nom de l'entreprise ;
- 3- Ester en justice ;

Il assumait ses pouvoirs sous la responsabilité et le contrôle du conseil d'administration qui pouvait lui délégué tout autre pouvoir et mandat nécessaire à la gestion de l'entreprise.

ii. EPE en forme de «société à responsabilité limitée » :

Les organes de gestion et d'administration des EPE en forme de «société à responsabilité limitée » étaient respectivement :

a) Conseil de surveillance :

Le conseil de surveillance était constitué de 5 membres au maximum dont 3 administrateurs, 1 représentant élu par les travailleurs et dans le cas échéant, un représentant désigné par l'Etat.

Le conseil de surveillance avait pour mission général de :

- 1- superviser, au nom des associés, la gestion de l'entreprise ;
- 2- assurer de la tenue des livres, comptes et écritures légalement prescrits ;
- 3- suivre l'évolution des éléments patrimoniaux de l'entreprise ;
- 4- présenter son rapport annuel et ses propositions de répartition des bénéfices.

b) Directeur Général :

Le directeur général assurait la gestion et l'exploitation de l'entreprise publique économique.

Les prérogatives de gestion et d'exploitations étaient définies par les statuts de l'entreprise.

A l'instar des EPE, la société Nationale des Véhicules Industriels « S.N.V.I » s'est dotée, 1995, du statut de société par action au capital social de 2,2 milliards de dinars.

Conformément à son statut, La "S.N.V.I avait pour principales activités : la conception, la fabrication, la commercialisation et le soutien après-vente des véhicules industriels à savoir : camions routiers, tous terrains, et tracteurs routiers, Minicars, autocars et autobus, remorques, semi-remorques et porte engins.

Sauf que ce changement de statut s'est effectué dans une période de révision des organes de gestion des capitaux marchands de l'Etat, cette société était placée, après le remplacement des fonds de participations de l'Etat par les holdings, sous la tutelle du holding mécanique.

Toutefois, l'organisation de la S.N.V.I s'est conformée au code du commerce par l'installation des organes sociaux de l'entreprise à savoir :

1. l'assemblée générale.
2. Conseil d'administration⁷³.

Cette réforme a coïncidé avec l'amorce d'un arsenal de mesures de libéralisation de l'économie algérienne par la refonte de réglementation relatif au travail, du marché des biens et de service et du système bancaire.

A cet effet, cette réforme a introduit de nouveaux mécanismes externes de gouvernance.

1) Marché des biens et services :

Le système des prix a été revu dans le sens de garantir à la fois la liberté d'initiative pour les acteurs économiques (prix libres), de favoriser les politiques de l'État en matière de protection du pouvoir d'achat du consommateur (prix plafonnées) et de stimuler les activités économiques prioritaires ou stratégiques (prix garantis).

Dans le domaine de l'industrie, les prix des biens étaient passés progressivement des prix plafonnés aux prix à marges plafonnées et enfin aux prix déclarés, ce nouveau mécanisme de détermination des prix assurait le passage des prix administrés à la formation, la fixation ou la réglementation des prix en se référant à la situation de l'offre et de la demande des produits considérés dans un marché compétitif.

⁷³ La composition du conseil d'administration était comme suit :

- 1- président directeur général
- 2- représentant du ministère chargé des participations de l'Etat
- 3- représentant du ministère des finances
- 4- deux chercheurs ;
- 5- deux membres de droit.

A la suite de la libéralisation des prix, les dirigeants des entreprises publiques économiques fixaient les prix des biens et services, non subventionnées, sur la base de calculs économiques prenant en compte les coûts de production.

Pour faire face à cette nouvelle concurrence, La S.N.V.I n'a pu diminuer ses prix pour freiner les pertes des parts de marché, la société a perdu 35% de son marché du fait que les prix des nouveaux concurrents étaient inférieure de moitié.

2) Marché financier :

La loi sur la monnaie et le crédit N° 90-10⁷⁴ avait pour objectif de palier les défaillances de l'ancien système, cette loi revoyait les méthodes de travail du système bancaire par la suppression de la spécialisation sectorielle des banques et leur soumission au régime de l'autonomie, par ailleurs, cette réforme du système financier avait un double objectif : d'encourager la mobilisation de l'épargne intérieure par les anciens et nouveaux intermédiaire et son affectation aux investissements et la mise en place d'un marché financier dynamique reposant sur la concurrence et l'innovation financière.

À cet effet, les banques devenaient autonome, elles assumaient au risque commercial sans possibilité de refinancement par la Banque Central et faisaient face à la concurrence des banques privées nationales ou étrangères

A la suite de ce nouveau cadre régissant la monnaie et le crédit, les banques n'assuraient plus que le financement des investissements rentables, d'où les entreprises publiques avaient, à la fois, l'obligation de proposer des garanties pour leur solvabilité et l'avantage de choisir banques qui leur offrent les meilleures conditions de crédit.

Dans le même contexte de désengagement graduel de l'État du système financier, les pouvoirs publics ont mis en place, en 1990, une société des valeurs mobilières (SVM) dont le capital était détenu par les 8 fonds de participation, une réadaptation des statuts de cette société étaient opérée, en 1993, elle est devenue Bourse des valeurs mobilières (BVM) avec un capital de 9 320 000 DA.

Ce nouveau système de financement s'est voulu un mécanisme externe de gouvernance pourvoyeur d'apports et gestionnaire des transactions des valeurs mobilières des entreprises publiques.

En plus, une nouvelle politique monétaire étaient adopté au début des 90, cette dernière a dévalué la monnaie nationale et a induit à la hausse des intérêts.

Cette nouvelle politique monétaire a été doublement pénalisante pour La SNVI, car elle a dû recourir aux crédits bancaires à un taux de 14%, et dans le même temps, cette entreprise a supporté des pertes de change, entre 1993 et 1995, de l'ordre de 7 milliards de DA induite par la dévaluation du dinar.

⁷⁴ RADP, Loi 90-10 du 21/04/ 1990 relative à la monnaie et au crédit, J.O N°16, 1990.

3) Marché du travail :

Un «système libéral» de relations de travail était adopté en 1990⁷⁵, ce système était censé rendre ces relations plus adaptées aux réalités économiques et sociales des entreprises publiques, surtout que la masse salariale, les droits sociaux des travailleurs et le comportement « tir en flanc » étaient vecteurs des contre performances de ces entités économiques.

Cette révision de la réglementation régissant les relations de travail révisait les rapports de travail sur deux volets :

a) Le système de rémunération :

Ce nouveau système a introduit un système de rémunération basé sur rendement⁷⁶ temps et/ou aux quantités⁷⁷, à cet effet, la stratégie de l'entreprise en matière de salaires devait reposer les éléments suivants :

- ✓ la matière de la masse salariale pour une maîtrise des coûts.
- ✓ le niveau des salaires pour une motivation et une implication réelle des salariés.
- ✓ le lien entre les résultats de l'entreprise et les salaires. ;

b) Les relations du travail :

Une libéralisation des rapports de travail a été consacrée par la ladite loi par l'adoption du principe de flexibilité du travail, entraînant la disparition de la pérennité systématique de l'emploi et l'apparition de postes polyvalents.

En même temps, les modalités et les mécanismes régissant les relations de travail faisaient l'objet de la négociation patronat-travailleurs à travers des conventions collectives encadrées par la loi 90-11 notamment son article 120⁷⁸.

⁷⁵ RADP, Loi 90-11 du 21/04/ 1990 relative aux relations de travail, J.O N°17, 1990.

⁷⁶ Article 82 de la loi 90-11 stipule : « par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaires»

⁷⁷ Article 81 de la loi 90-11 stipule: «par salaire au sens de la présente loi, il faut entendre

- le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur
- les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et notamment de travail posté, de nuisance et d'astreinte y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone
- les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

⁷⁸ Article 120 de la loi 90-11 stipule : « Les conventions collectives conclues dans les conditions fixées par la présente loi traitent des conditions d'emploi et de travail et peuvent notamment traiter des éléments ci-après :

- 1 - classification professionnelle;
- 2 - normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition;
- 3 - salaires de base minimum correspondants;
- 4 - indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone;
- 5 - primes liées à la productivité et aux résultats du travail;
- 6 - modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernés;
- 7 - remboursement de frais engagés;
- 8 - période d'essai et préavis;

Ce nouveau cadre juridique revoit la nature des rapports entre le propriétaire et les mandataires (travailleurs) par la consécration du droit de grève et la réglementation afférentes de son exercice et aussi la suppression du monopole syndical.

A cet égard, la S.N.V.I a adopté un plan de compression des effectifs, qui étaient de l'ordre de 13.820 employés, par le gel des recrutements, l'admission en retraite anticipé et l'instauration de modalités incitatives de départ volontaire.

4) Finance publique :

Dans l'optique de redresser la situation financière des entreprises publique, le trésor public a mobilisé, durant la période de 1988-1994 plus de 52 milliards de dinars à l'effet de d'annuler les créances des entreprises publiques non performantes, cet assainissement était destiné à trois grandes composantes de l'endettement industriel, à savoir⁷⁹:

- ✓ l'endettement à long terme vis-à-vis du Trésor ;
- ✓ L'endettement à long terme vis-à-vis la BAD;
- ✓ l'endettement extérieur ;

Dans le cadre de rendre les entreprises publiques bancables, Les créances rachetées par le trésor auprès des banques commerciales s'élevaient à plus de 600 milliards de dinars en 1995, elles concernaient les créances suivantes⁸⁰ :

- les créances détenues sur les entreprises dissoutes
- les créances détenues sur les entreprises en activité.
- les pertes de change dues au titre des emprunts extérieurs mobilisés
- le différentiel d'intérêt de ces mêmes emprunts
- les différentes opérations effectuées par les banques à la demande de l'Etat (volet social)

Cette opération a permis le classement des entreprises publiques en quatre grandes catégories:

A : 67 entreprises publiques « juteuses », ayant un actif net et un fond de roulement positifs ;

B : 59 entreprises publiques ayant un actif net positif et un fond de roulement négatif ;

C: entreprises publiques ayant un actif net négatif et un fond de roulement positif ;

D: entreprises publiques ayant un actif net et un fond de roulement négatif.

9 - durée de travail effectif pour les emplois à fortes sujétions ou comportant des périodes d'inactivité;

10 - absences spéciales;

11 - procédures de conciliation en cas de conflit collectif de travail;

12 - service minimum en cas de grève;

13 - exercice du droit syndical;

14 - durée de la convention et modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation. »

⁷⁹ Saadoun Ratiba, Op.Cit.

⁸⁰ Yasmine Boudjenah, Op.Cit.

Par ailleurs, l'Etat a racheté le découvert bancaire des 22 entreprises publiques dont la SNVI, considérées comme stratégique et fortement déstructurées, cet effort financier s'est élevé à 111,2 milliards de DA en 1991 dont:

- 50 pour résorption d'actifs nets négatifs ;
- 25 à titre de capital social prenant la forme d'actions ;
- 20 à titre de fonds propres complémentaires en titres participatifs ;
- 16,2 en obligations qui ont pour objet d'assurer un fonds de roulement à l'entreprise.

En 1993, l'Etat décidait aussi un assainissement financier dédié exclusivement aux entreprises publiques locales en mobilisant près de 2,5 milliards de dinars dont 2 milliards uniquement pour le gel du découvert bancaires de ces entités économiques.

Cet effort financier de l'Etat s'inscrivait dans l'objectif de redresser le bilan comptable des entités publiques économiques à l'effet de les accompagner dans ce processus de reconfiguration des mécanismes de leur gouvernance.

Surtout que les règles de commercialité imposés par l'Etat induisaient à la déclaration en faillite de près de 75% des entreprises publiques.

Commerce extérieur :

Dans le courant des réformes d'ouverture du marché, l'Algérie a levé le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur par l'annulation les interdictions pesant sur les exportations et la consécration de la liberté d'importation⁸¹.

Cette libéralisation du commerce extérieur s'est concrétisée par la suppression des mesures administratives qui encadraient ce genre de transaction commerciale.

Les entreprises publiques ont aussi été concernées par cette libéralisation du commerce extérieur à travers le démantèlement du système centralisé d'allocation des moyens de paiement extérieur (autorisation globale d'importation, programmes d'importation et d'exportation).

La levée des barrières tarifaires et non tarifaires avait un double effet sur la gouvernance des entreprises publiques, d'une part, un allègement des procédures administratives et une réduction des charges fiscales liées à l'importation, mais d'autre part, cette levée a mis les produits de nos entreprises à une rude concurrence avec ceux importés et proposés à des prix concurrentiels.

Par cette libéralisation du marché, la S.N.V.I était confronté à l'ouverture du marché de l'automobile à toutes les marques internationales de véhicules industriels sans aucune restriction directe ou indirecte.

De ce fait, la SNVI a perdu presque la moitié de ses parts de marché (65%) et se position de leader amorçait une courbe en déclin.

⁸¹ RADP, Loi 89-26 du 31/12/ 1989 relative loi de finance 1990, J.O N° 01, 1990.

A cette période, la production annuelle de la S.N.V.I était de l'ordre de 3000 unité/an et le taux d'utilisation de la capacité de production était de 45 %⁸², le chiffre d'affaire de la S.N.V.I s'évaluait à l'ordre de 9 milliards de Dinars alors que son résultat présentait un déficit de 7,9 milliards de DA et son découvert bancaire dépassait les 43 milliards de dinars⁸³.

Ces contres performances s'expliquent par la baisse des demandes sur les véhicules industriels par ses clients traditionnels (BTPH, Agriculture) touchés par la crise économique le niveau élevé des stocks invendus et l'importance des créances non honorées par les collectivités locales et les administrations publiques.

Devant cette situation financière alarmante et au regard du cycle de désinvestissement déjà engagé au sein de cette société, la position de leader, qu'occupait l'entreprise sur le marché algérien du véhicule industriel, enclenchait une courbe descendante à la suite de perte de parts de marché.

⁸² Yasmine Boudjenah, op cité

⁸³ Nacer-eddine SADI « La privatisation des entreprises publiques en Algérie: objectifs, modalités et enjeux », Paris, l'Harmattan, 2005

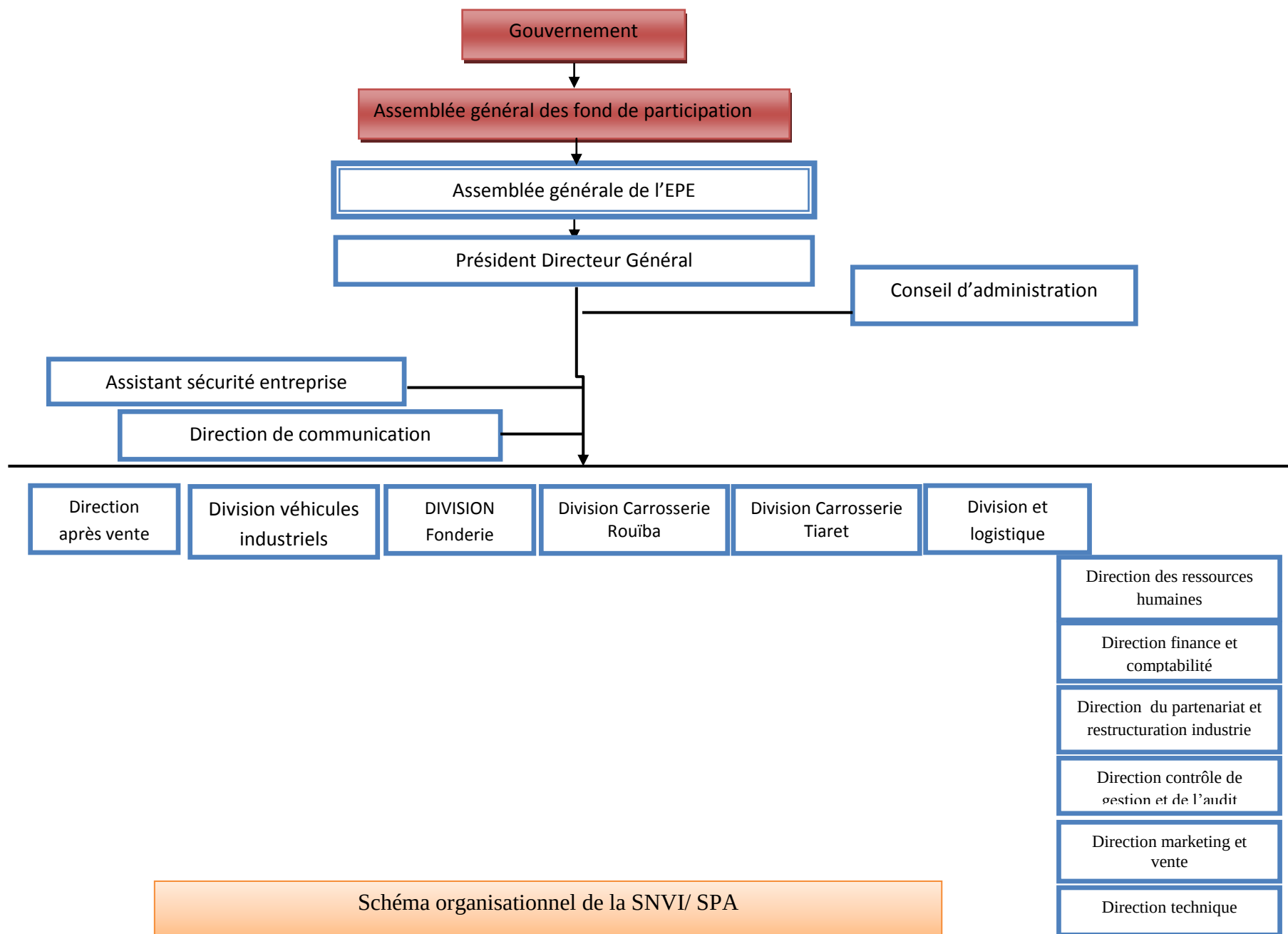


Schéma organisationnel de la SNVI/ SPA

Section 3 : Qualité du système de gouvernance des entreprises algériennes lors de la libéralisation du marché :

L'analyse des textes régissant le processus de réforme des entreprises publiques mettait en évidence la volonté des pouvoirs publics de délimiter les responsabilités des différentes structures et d'éviter les injonctions administratives ou politiques dans la gestion de l'entreprise publique.

Cette révision profonde du mode de gouvernance des entreprises publiques s'inscrivait dans un processus de libéralisation du marché amorcé à la fin des années 80, à ce titre, la nouvelle conception de la gouvernance recherchait à instaurer des mécanismes permettant une gestion plus performantes de ces entités économiques à l'effet de les rendre viables.

Ces nouveaux mécanismes, importés du système libéral, dotaient théoriquement les EPE de moyens et techniques à la fois pour mieux contrôler les dirigeants et de réduire l'ampleur de leur comportement opportuniste ou passif dans la gestion de l'outil de production national.

A cet effet, des fonds de participation ont été créés pour fructifier les valeurs mobilières de l'Etat de manière autonome, sauf que l'exercice effectif de droit de propriété s'effectuait au sein de l'assemblée des fonds qui était présidé par une autorité politique, à savoir le premier ministre, de ce fait et vue ses prérogatives, ces fonds fonctionnaient comme un échelon administratif bureaucratisant le fonctionnement des EPE.

L'empiètement sur cette autonomie théorique des F.P s'est élargi par l'attribution au gouvernement la possibilité de désigner à titre exceptionnel directement le président d'une EPE⁸⁴.

Le deuxième mécanisme réformé était le conseil d'administration par lequel le cercle décisionnel politique le voulait comme organe de prise de décision stratégique de l'entreprise et ce, en matière d'orientation, de discipline et de contrôle des activités de l'entreprise.

Nonobstant, cet organe ne disposait pas de moyens pour imposer une modification du comportement des dirigeants des entreprises pour les raisons suivantes :

- Absence de pouvoir de nomination et de révocation ;
- Incapacité d'instaurer des moyens d'incitation à l'exemple d'une politique de rémunération incitative ;

En plus, le président directeur général de l'EPE du statut SPA occupait le poste de président du conseil d'administration et du directeur général, cette position limitait la marge de manœuvre en matière de contrôle du conseil d'administration, de ce fait, cet organe devenait un lieu de validation des décisions prises par le président directeur général.

⁸⁴ Article 117 de la loi de finance pour 1993.

Cette inefficacité du CA s'explique aussi par l'absence de dispositions engageant la responsabilité pénale et civile des membres du conseil et de mesures d'incitation à l'exemple du système de rémunération des membres⁸⁵ qui n'était pas à la hauteur de la portée de cet organe.

Les réformes engagées depuis 1988 instaurent l'obligation de la publication des comptes de l'EPE, cependant, l'information du public se diffusait qu'à travers les procès verbaux des assemblées générales publiés dans les journaux.

Ces informations publiées ne représentaient pas totalement la réalité financière des EPE, de ce fait, l'asymétrie informationnelle accentuait la distorsion entre le dirigeant, l'Etat –actionnaire et les autres parties prenantes.

Le mode de gouvernance adopté en 1988 n'apportait pas comme un mécanisme d'incitation des dirigeants à la prise de risque entrepreneurial ou un système de rémunération incitatif, l'absence de ce genre de mécanismes expliquerait une partie des performances médiocres de certaines EPE.

Sur le plan des mécanismes externes de gouvernance, l'environnement institutionnel des entreprises publiques ne s'est transformé que partiellement, car les mécanismes du marché des biens et de service n'étaient que partiellement fonctionnels du fait que le législateur de l'époque a prévu une transition progressive vers la détermination des prix par le marché.

En même temps, la bourse des valeurs mobilières n'était pas opérationnelle à cause des retards accusés dans la promulgation des lois spécifiques et les réadaptations du code de commerce nécessaires à son exercice.

La nouvelle réglementation régissant le marché de travail n'a pas pallié à certaines ambiguïtés notamment celles liées à la pérennité de l'emploi, la masse salariale supportée par les entreprises publiques et la lutte contre le comportement « tir au flanc » adopté par la grande partie des 284.029 des travailleurs de ces entités économiques.

Dans le volet financier, l'effort financier de l'Etat était conséquent durant cette période, il s'évaluait à plus de 278 milliards de dinars et dont l'objectif est d'assainir la situation financière des entreprises publiques et les rendre bancable.

Nonobstant, ces assainissements financiers répétés maintiennent la conviction des dirigeants d'entreprises publiques de poursuivre l'accumulation des déficits et des dettes⁸⁶.

Enfin, ce processus engagé en 1988 a permis la transformation de près de 300 entreprises publiques socialistes en EPE ou EPIC, cette transformation n'a pas réalisé les résultats convoités du fait que les taux d'utilisation de la capacité de production s'étaient maintenus à une moyenne nationale de 50% alors que l'indice de production est resté

⁸⁵ Jetons de présence dont le quantum n'a pas varié depuis 1988.

⁸⁶ Andreff.W, Réformes, libéralisation, privatisation en Algérie : Point de vue d'un outsider en 1988-1994, confluences Méditerranée automne, Centre d'économie de la Sorbonne (CES), 2009.

négatif (-8,4%) en 1994, de même pour la valeur ajoutée industrielle qui n'a cessé de fléchir jusqu'à atteindre -1,4 en 1995⁸⁷.

Les entreprises publiques ont effectué le passage à l'autonomie dans un contexte peu favorable vu les contraintes à lesquelles ces dernières étaient confrontées à savoir la déstructuration financière amplifiée par des pertes de changes massives, les sureffectifs, la mauvaise utilisation des ressources humaines et la multiplication des conflits sociaux.

En même temps, les nouveaux mécanismes de gouvernance se sont distingués par la lenteur dans leur mise en place et des hésitations dans la définition du marché comme mode de coordination.

En effet, l'ensemble des mécanismes externes et internes, qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, n'ont pas pu ni émerger et ni appliquées les nouvelles règles de fonctionnement des organisations.

Comme conclusion, les principes de l'autonomie des entreprises publiques et de la commercialité sont affirmés mais, dans la pratique, le passage à l'autonomie est resté formel et a consisté essentiellement en une transformation juridique des statuts de l'entreprise, sans capitalisation suffisante et sans prise en charge réelle de la dette héritée.

⁸⁷ Tebani Amel, privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie, belkeis édition, 2011.

Chapitre 2 : Privatisation dans le cadre du plan de l'ajustement structurel :

À la suite de la crise économique aigue, les pouvoirs publics ont procédé à une seconde vague de réformes de l'entreprise publique dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel (1994-1998) imposée par le FMI.

Cette réforme a été l'aboutissement de l'échec des tentatives visant à concéder aux entreprises publiques une autonomie de décision et d'action en leur conférant un nouveau statut d'EPE, et ce, dans le cadre d'un processus plus global de réformes économiques et politiques enclenché en 1988.

A cet effet et compte tenu de la consécration de la propriété privée dans la constitution de 1989⁸⁸, un processus de privatisation a été amorcé dans l'optique d'un désengagement progressif de la gestion directe des entreprises.

La privatisation des entreprises publiques devrait donc, d'une part, se traduire par un allègement des charges budgétaires de l'État et, d'autre part, assurer des rentrées financières substantielles escomptées de la cession au secteur privé de ces entreprises.

Ce processus avait aussi comme objectif l'attrait des investisseurs étrangers à la l'effet d'améliorer l'efficacité et de procéder au développement des entreprises publique tout en minimisant les licenciements des travailleurs.

Section 1 : Cadre légal de la privatisation des entreprises publiques algériennes :

L'ordonnance 95-22⁸⁹ était la première loi propre à la privatisation des entreprises publiques, elle autorisa la cession des biens de l'entreprise publique à d'autres entreprises ou des personnes physiques privées.

A cet égard, le législateur algérien définissait la privatisation en tant que « *la transaction ou les transactions se traduisant:*

- soit par le transfert, au profit de personnes physiques ou morales de droit privé de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels, ou, de tout ou partie du capital social d'une entreprise publique.

- soit par le transfert à des personnes physiques ou morales de droit privé de la gestion d'entreprises publiques au moyen de formules contractuelles. »

A partir de cette définition, le législateur a opté pour une privatisation au sens large par l'adoption de deux mécanismes de cession de son patrimoine économique, le premier consistait à la cession transfert partiel ou total de propriété de l'entreprise, tandis que le

⁸⁸ Article 49 de la constitution de 1989 : « La propriété privée est garantie ; Le droit d'héritage est garanti ; Les biens « wakf » et les fondations son reconnus ; leur destination est protégée par la loi ».

⁸⁹ R.A.D.P, Ordonnance 95-22 du 26 Août 1995 Relative à la privatisation des entreprises publiques, J.O N° 48, 1995.

deuxième comportait le transfert de la gestion de cette entreprise publique à travers des contrats de management⁹⁰.

Les opérations de privatisation s'effectuèrent sur la base d'un cahier des charges particuliers fixant les droits et obligations de l'acquéreur et du cédant, toutefois, le législateur a conditionné toute cession au maintien total ou partiel des postes de travail, la modernisation et le maintien en activité l'entreprise cédée pour une durée d'au moins cinq ans après sa privatisation.

Quant au champ d'application des opérations de privatisation, le législateur l'a limité qu'aux :

- 1- étude et réalisation dans les domaines du bâtiment, des travaux publics et des hydrauliques ;
- 2- secteur des services (hôtellerie, tourisme, commerce et distribution, assurances et transports routiers) ;
- 3- les industries du textile et agro-alimentaires ;
- 4- Les industriels de transformation.

La programmation et la liste des entreprises publiques soumises à privatisation étaient arrêtées par décret exécutif.

Ce cadre légal de la privatisation prévoit trois organes chargés de la mise en œuvre de cette opération, à savoir :

- 1- Institution chargée de la privatisation :

Cette autorité était créée par le gouvernement en 1996⁹¹, elle était chargée de l'élaboration des listes des entreprises publiques privatisables et des modalités de mise en œuvre des opérations de leur privatisation.

Les missions de cette autorité ont été conférées, 1998, au conseil national des participations de l'Etat, ce dernier avait pour missions :

- La mise en œuvre du programme de privatisation arrêté par le gouvernement ;
 - La conception et la définition de la méthode et des moyens de la privatisation ;
 - La soumission à l'adoption du gouvernement des modalités et des procédures de transfert de propriété ou de privatisation de la gestion;
- 2- un conseil de privatisation :

⁹⁰ Définition du code civil du contrat management : "Le contrat par lequel un partenaire qui jouit d'une réputation bien établie, dénommé gestionnaire, s'engage à gérer, au nom et pour le compte d'une entreprise publique économique ou d'une société d'économie mixte, moyennant rémunération, tout ou partie de cette dernière, en y apportant son label, selon ses normes et standards et à la faire bénéficier de ses réseaux de promotion et de vente".

⁹¹ RADP, Décret exécutif 96-106 du 11 /03/ 1996 Portant désignation de l'institution chargée de la privatisation JO N°18 , 1996.

Un conseil de privatisation fut, aussi, créé en 1996⁹², il est composé de 7 à 9 membres choisis en raison de leurs compétences économique, juridique et technologique.

Cet organe, placé sous l'autorité de l'institution chargée de la privatisation, était chargé de l'exécution des opérations de la privatisation, il lui incombait les missions suivantes :

- l'évaluation de la valeur de l'entreprise publique à céder ;
- la détermination, à l'aide d'experts, d'une fourchette de prix d'offre de cession du patrimoine de l'entreprise ;
- l'étude et la sélection des offres d'acquisition ;
- la conduite à son terme de la privatisation de l'entreprise tout en sauvegardant la confidentialité de l'information en rapport avec l'opération.

3- Commission de contrôle des opérations de privatisation :

Une commission de contrôle des opérations de privatisation, dotée d'une autonomie administrative et financière, était instituée en 1996⁹³, cette commission était chargée de se prononcer sur la régularité des procédures de privatisation notamment sur :

- l'évaluation du prix de cession ;
- les modalités de cession ;
- la transparence, la sincérité et l'équité du déroulement de cette opération.

Le holding, créé⁹⁴ pour être gestionnaire des participations de l'Etat, a vu sa mission se réduire au traitement et la transmission des informations nécessaires à cette opération.

La privatisation des entreprises publique s'effectua selon quatre procédés :

1. la cession par le biais du marché financier : soit par recours au marché financier au moyen d'une offre de vente d'actions à la bourse des valeurs mobilières ; ou bien soit une offre publique de vente à prix fixe, soit par combinaison des deux mécanismes ;
2. la cession par appel d'offres : par voie d'appel d'offres publié au bulletin des annonces légales ;
3. contrat de gré à gré : un procédé utilisé à titre exceptionnel décidé par le chef de gouvernement sur recommandation de l'Institution chargée de la privatisation ;
4. la privatisation de la gestion : par voie d'appel d'offre et soumis à un cahier des charges.

⁹² RADP, Décret exécutif 96-106 du 11 /03/ 1996 Fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil de privatisation, ainsi que le statut et le système de rémunération de ses membres, JO N°18 , 1996.

⁹³ RADP, Décret exécutif 96-105 du 11 /03/ 1996 Fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de la commission de contrôle des opérations de privatisation, ainsi que les modalités de désignation, le statut et le régime indemnitaire applicables à ses membres, JO N°18 , 1996.

⁹⁴ Comme nous allons le voir dans ce qui suit.

Cette ordonnance prévoit aussi un droit de préemption des salariés lors de la privatisation partielle ou totale avec un abattement de 15% au maximum sur le prix de cession.

Les salariés de l'entreprise bénéficieraient, aussi, d'une participation éventuelle au capital à hauteur de 10% en faveur des employés et un droit de préemption de 20 % du capital de l'entreprise à privatiser.

La privatisation au profit des salariés s'est limitée uniquement aux entreprises publiques locales⁹⁵.

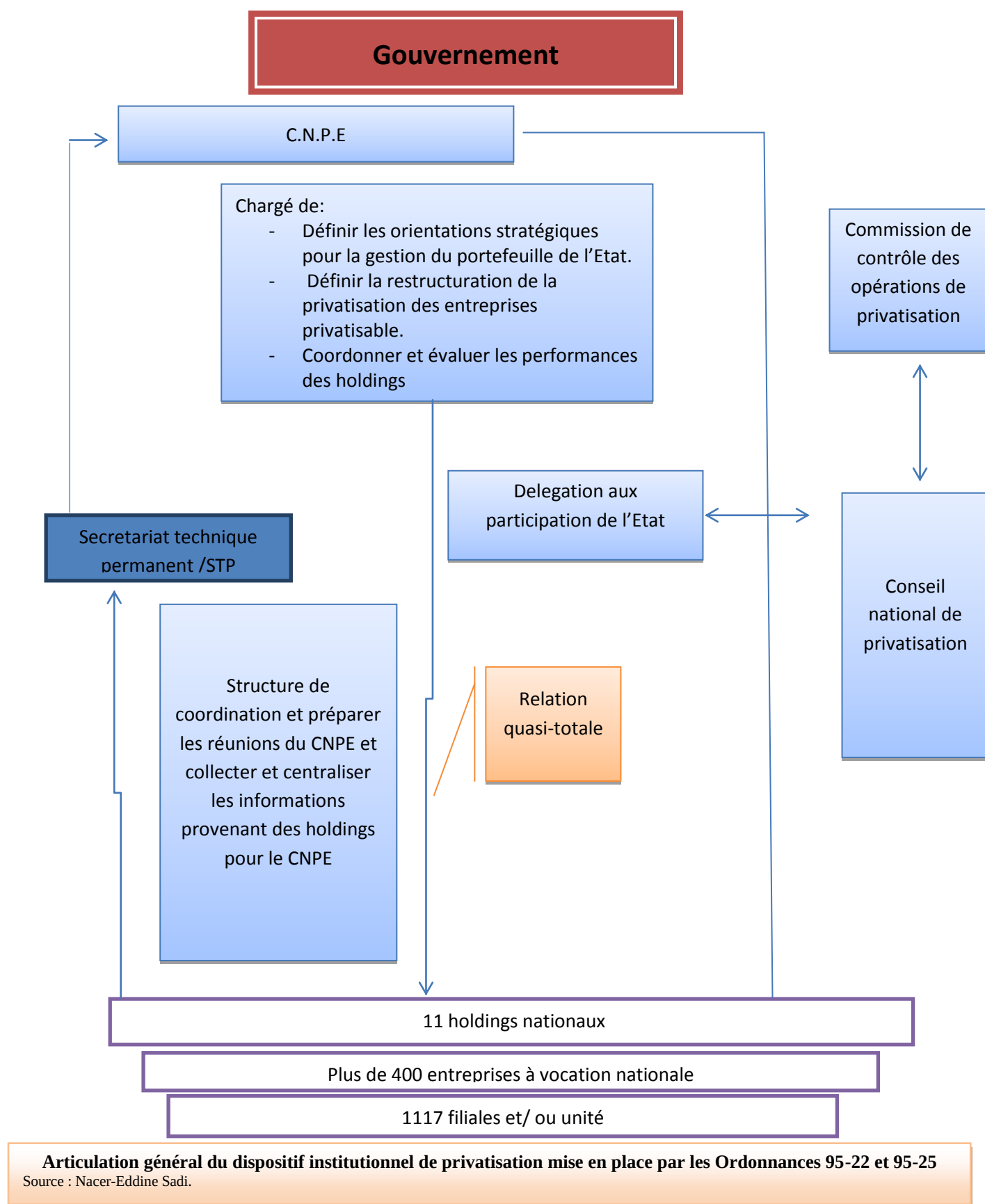
Finalement, nous rappelons ici que pour le cas de l'Algérie, le recours à cette méthode peut se justifier par la volonté de l'Etat à réaliser plusieurs objectifs :

- Eviter des problèmes socio- économiques (licenciement et chômage des employés) ;
- Atténuer les dépenses publiques, l'Etat ne veut plus supporter les défaillances des entreprises publiques, ni leur avancer des subventions ;
- Sauvegarder l'activité 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 nourrissant l'enracinement des dirigeants et les problèmes en sortant ;
- Créer un actionnariat stable, rentable ; et donner aux mouvements des transactions économique et financière une certaine vitalité.

Il faut enfin signaler que la privatisation ne concernait pas les branches économiques suivantes : le transport maritime et aérien, la recherche, la production et le transport de l'énergie, la sidérurgie, les industries minières, les télécommunications et les banques.

Le dispositif de privatisation de 1995 s'est caractérisé par sa complexité de son processus de prise de décision, la lourdeur bureaucratique de ses procédures, la multiplication des organes, le conflit des compétences et les exigences extrêmes imposées aux investisseurs.

⁹⁵ L'instruction N° 002 du 15/09/1997 du chef du gouvernement du 15/09/97 confie aux holdings régionaux la cession au profit des salariés des actifs des EPL non autonomes.



En 2011, un nouveau cadre légal était promulgué, l'ordonnance 01-04⁹⁶ étend le champ d'application de la privatisation des opérations de privatisation à l'ensemble des entreprises publiques.

Le nouvel encrage juridique a revu les organes chargés de cette opération, ce dispositif institutionnel repose sur les organes suivants :

1- organes politiques :

- a. conseil des ministres: la prise de décision s'effectue au haut lieu de l'autorité ;
- b. Conseil des Participations de l'Etat : présidé par le chef de gouvernement et depuis 2008 par le Premier ministre et avec une composition réduite par rapport à celle de CNPE;
- c. Le ministre chargé des participations et de la promotion des investissements : chargé de la mise en œuvre de la stratégie de privatisation;

2- organes techniques :

- a. les sociétés de gestion de participations de l'Etat: chargé d'évaluer les actifs, d'étudier et sélectionner les offres;
- b. Commissions de contrôle des opérations de privatisation : veillé, à posteriori, à la régularité de l'ensemble du processus;
- c. Comité de suivi des opérations de privatisation: sa compétence était fixée par le CPE pour chaque privatisation.

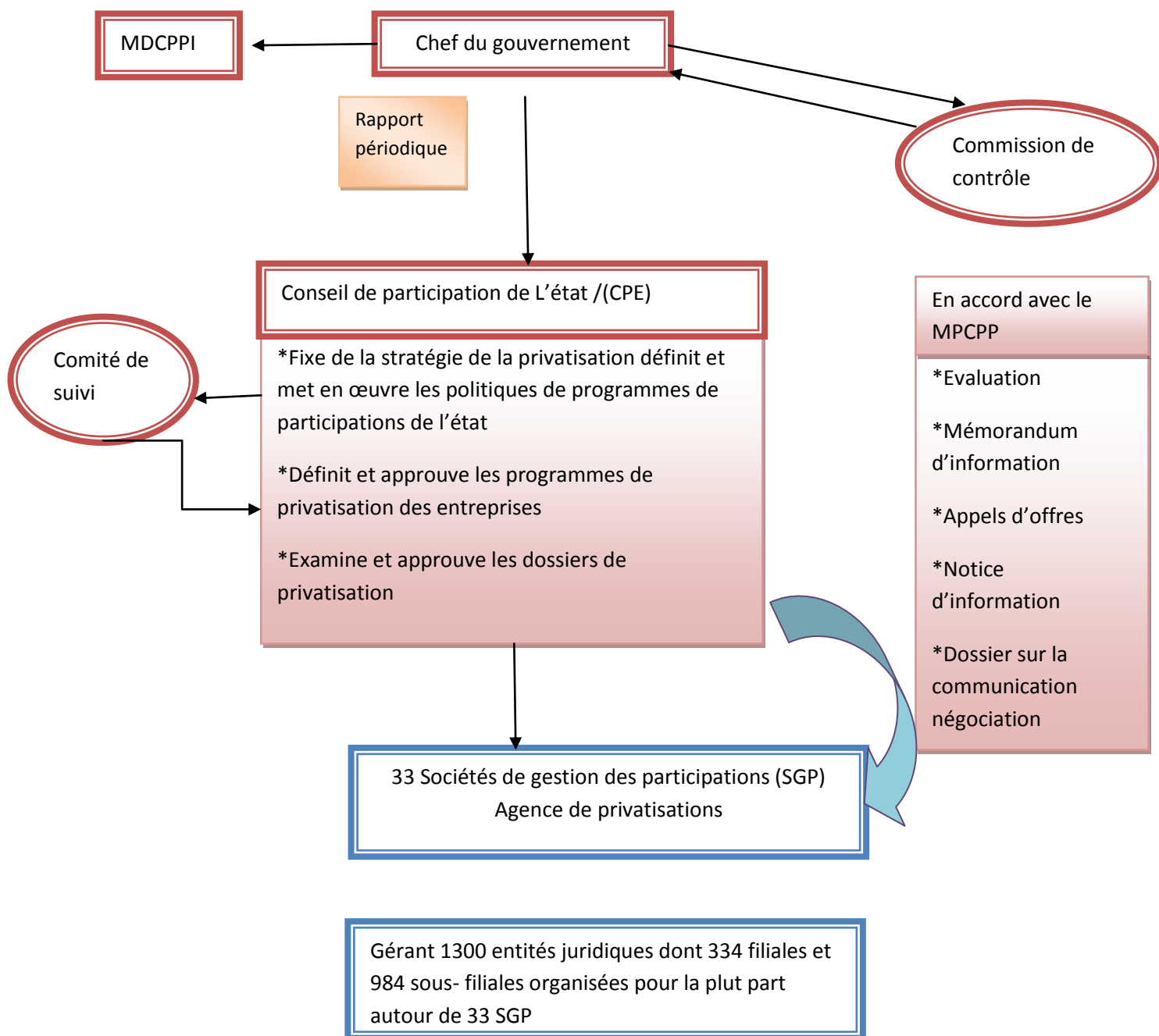
Cette ordonnance a maintenu les mêmes procédés de privatisation du dispositif précédant toutefois, elle a apporté quelques modifications par l'assouplissement des modalités de vente à crédit et les conditions, modalités et techniques de cession.

L'évaluation des prix de cession repose sur la méthode basée sur la valeur patrimoniale qui équivaldrait la cession des entreprises publiques au dinar symbolique du fait que la plupart des entreprises privatisable propose un actif net après réévaluation du dinars négatif.

Quant aux actions spécifiques⁹⁷, l'Etat étend son champ d'action et se réserve le droit d'intervenir.

⁹⁶ RADP, Ordonnance 01-04 du 20/08/2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.JO N°18, 1996.

⁹⁷ Actions spécifiques : changement de la nature d'activité de l'entreprise, liquidation volontaire, la réduction des effectifs.



Articulation général du dispositif institutionnel de privatisation mise en place par l'Ordonnances 01-04

Source : Fateh Debla⁹⁸.

⁹⁸ Fateh Debla, mémoire de magister « le système de gouvernance nouvellement privatisées en Algérie : (Etude de quelques cas) ;Univesrsité EL Hadj Lkhedar, Batna, 2007.

Enfin, le processus de privatisation en Algérie était purement bureaucratique ou l'Etat et ses démembrements privatisent les entreprises sans l'intervention d'aucun mécanisme du marché, ce processus s'est caractérisé par les anomalies suivantes :

- 1- Absence de stratégie cohérente et stable de privatisation des entreprises publique ;
- 2- Incohérence du processus décisionnel d'exécution et confusion de prérogatives entre les organismes prévus dans le cadre juridique de 1995 et entre ceux instituées à la suite de la promulgation des nouvelles réglementations de 2001;
- 3- Absence de textes pour encadrer d'une façon constructive et cohérente la pratique des réformes ;

Conflit d'intérêt et manque de communication avec les partenaires sociaux.

Section 2 : Investissements directes étrangers et le processus de privatisation des entreprises publiques :

Les entreprises publiques souffraient, à la veille de la privatisation, d'une situation financière alarmante et de contraintes structurelles conditionnant leur survie, à cet effet, les pouvoirs public ont lancé un processus de privatisation au profit d'investisseurs privés technologiquement performants et possédant un savoir managérial pouvant redresser la situation de nos entreprises publique.

Étant donné que notre secteur privé était naissant, les autorités algériennes ont axé leurs stratégies en faveur des IDE par une privatisation externe en vue d'accélérer la transformation, créer de l'emploi et faciliter l'accès au marché mondial.

L'investissement direct étranger, tel est définie par L'OCDE, est: « une activité par laquelle un investisseur résidant dans un pays obtient un intérêt durable et une influence significative dans la gestion d'une entité résidant dans un autre pays. Cette opération peut consister à créer une entreprise entièrement nouvelle (investissement de création) ou, plus généralement, à modifier le statut de propriété des entreprises existantes (par le biais de fusions et d'acquisitions. Sont également définis comme des investissements directs étrangers d'autres types de transactions financières entre des entreprises apparentées, notamment le réinvestissement des bénéfices de l'entreprise ayant obtenu l'IDE, ou d'autres transferts en capital»⁹⁹.

La conception algérienne¹⁰⁰ d'I.D.E distingue, à la différence d'autres pays, entre l'investissement direct et l'investissement mixte :

- L'investissement est direct lorsqu'il est financé et réalisé en totalité par une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales non résidentes en Algérie.

- L'investissement est mixte lorsqu'il est financé et réalisé par une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales non résidentes en association avec une société de droit algérien créé avec un ou plusieurs partenaires publiques ou privées résidentes.

⁹⁹ OCDE, Définition de référence des investissements directs internationaux, 4ème édition, 2008, Paris.

¹⁰⁰ Nacer-eddine sadi, opcité.

En effet, les IDE se répartissent entre les modes suivants:

- 1- Brownfield : l'acquisition d'entreprises existantes à hauteur d'au moins de 10 % de son capital social.
- 2- Greenfield : créer une filiale entièrement nouvelle, avec l'installation de nouveaux moyens de production et le recrutement de nouveaux et contrôlés par les apporteurs de capitaux étrangers.
- 3- joint venture: la coopération entre firme dans le cadre d'alliances stratégiques.

A ce titre, les pouvoirs publics ont opéré des réadaptations sur l'environnement institutionnel et juridique lié à l'investissement en Algérie, un nouveau code d'investissement était promulgué¹⁰¹ en 2003 accordant des garanties aux investisseurs notamment étrangers et des avantages fiscaux¹⁰² à travers l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).

Malgré l'effort fiscal consenti par l'Etat et les facilitations prévues par la réglementation, Le stock d'IDE en Algérie s'élevait à 21,8 Milliards de dollars en 2011, soit 11% du PIB, dont 50% des IDE étaient destinées au secteur des hydrocarbures.

Les entreprises publiques étaient peu attractives aux IDE du fait des problèmes structurels et financiers qui les plombent. La valorisation proposée par l'Etat était sans rapport avec la valeur économique des entreprises privatisables, en particulier du fait de l'intégration des assiettes foncières excédentaires de ces entreprises valorisées au prix du marché. Les acquisitions via des IDE de type Brownfield étaient faible en nombre, les principales acquisitions concernés :

EPE privatisées	Repreneurs étranger	
complexe d'El-Hadjar	LNT-ISPAT	70%
ENAD	Heinkel	100%
ASMIDAL	Villar Mir	66%
Plâtre Fleureus	Knauf	100%
Sovest et Alver	Saint Gobin	100%
CNAN Bluck carrier	Groupe pharaon	51%
EDIEL	MATELEC	55%
CATEL	MATELEC	55%
ENGI	Lind Gas	66%
Cimenterie de Meftah	Lagarge	35%
Cimenterie sour el Ghozlane	Buzzi Cement	35%

¹⁰¹ RADP, Ordonnance 01-03 du 20 /08/ 2001 Relative au développement de l'investissement, JO N°47, 2001.

¹⁰² Les avantages accordés à travers l'ANDI :

- Exemption du droit de mutation ;
- Exemption du droit d'enregistrement pour les actes de concessions des terrains ;
- Franchise de la TVA pour l'acquisition des biens et services destinés à la réalisation du projet ;
- taux réduit de droits de douane de 3% ;
- Exonération de la TAP et l'IBS pendant une période soit de 03 ans ou de 05 ans pour les investissements créant plus de 100 emplois au moment du démarrage de l'activité.

Cimenterie de Zahana	ACE	35%
Cimenterie de bénisaf	Pharaon	35%

En matière d'IDE de type Greenfield, l'Algérie a drainé essentiellement des investissements, dont la plupart ne sont pas encore opérationnelle, dans l'industrie l'énergie métallurgique, les matériaux de construction et enfin l'industrie agroalimentaire à savoir :

1. AL Ezz-Egypte (complexe sidérurgique –jijel).
2. groupe « El Bayahi » Tunisie (l'usine d'aluminium- Ain defla) ;
3. l'entreprise française TOTAL (complexe pétrochimique à Arzew) ;
4. Trevisi et MLI- France (boulonnerie),
5. WIKA – Indonésie - usine de béton ;
6. SAVOLA – Arabie saoudite- (raffinerie de sucre) ;
7. Boccard l'entreprise de chaudronnerie du français.
8. Hadjeb El Ayoun- Tunisie- (usine de textile).
9. Orascom (Egypte) (cimenterie de M'sila)

Dans le cadre des IDE, la société nationale des véhicules industriels (S.N.V.I) a conclu deux contrats de joint venture avec des firmes étrangère en vue de bénéficier des moyens financiers et humains apportés par les partenaires et les compétences spécifiques détenues par les partenaires étrangers notamment celle liées à:

- 1- La compétence managériale ;
- 2- Le processus de production ;
- 3- La compétence cognitive dans l'industrie des véhicules.
- 4- La recherche et le développement.

La première alliance stratégique s'est effectuée en 2005 par une joint-venture à travers la création d'une société par action spécialisée dans montage des boîtes de vitesse avec le label du fabriquant allemand ZF.

Le capital de cette société est détenu à hauteur de 20% par S.N.V.I et 80% par le partenaire allemand, les deux partenaires partagent, en proportion de leur part, les pouvoirs de décision et de contrôle, les responsabilités des pertes, elles définissent ensemble une stratégie.

Cette alliance a permis d'améliorer la qualité des produits qui seront commercialisés avec le label ZDF.

La deuxième alliance stratégique s'est établi entre la S.N.V.I et le partenaire français BTK, une société par action était créée dénommée BTK Tiaret et dont le capital est détenu par BTK à hauteur de 60% et de 40% par la S.N.V.I.

La S.N.V.I participe à cette joint-venture par son patrimoine de l'unité carrosserie de Tiaret, cette nouvelle entité fabrique des équipements de carrosserie montés sur camions

(bennes chantier, citernes, fourgons, équipements de voirie) ou tractés (remorques, semi-remorques, porte-engins de 32 à 75 tonnes de poids total en charge).

BTK Tiaret a maintenu l'effectif de l'unité carrosserie de Tiaret (quelque 900 travailleurs) et compte le porter à plus de 1000 travailleurs au terme des cinq premières années d'exploitation.

Ensuite la S.N.V.I a procédé à La création de deux sociétés à capitaux mixtes en partenariat avec le fond d'investissement « Aabar», l'Entreprise de développement des industries du véhicule (EDIV) et la société allemande Daimler- Mercedes benz, comme partenaire technique :

1. la Société algérienne de production de poids lourds de marque Mercedes-Benz/SPA/Rouiba.
2. La Société algérienne pour la fabrication de véhicules de marque Mercedes-Benz/SPA/Tiaret,

Le capital de ses sociétés est détenu par les opérateurs algériens S.N.V.I (34%), Epic-E.D.I.V (17%) et le fonds d'investissement émirati Aabar (49%), la société allemande suscitée est associée aux projets en tant partenaire technologique.

Enfin, la S.N.V.I a créé en partenariat le fond national d'investissement et le constructeur français une société de production de véhicules particuliers, cette société est dénommée Renault Algérie production/SPA, son capital est détenu à hauteur de 34% par la Société nationale des véhicules industriels (S.N.V.I) et le FNI (17%), et à 49% pour le constructeur français.

Cette société s'implantera dans la zone industrielle d'Oued Tlelat (Wilaya d'Oran) et dont la capacité de production prévue est de 25 000 véhicules/an (7 véhicules/heure) pour passer en deuxième phase à 75 000 véhicules/an (15 véhicules/heure).

Section 3 : Incidences du désengagement de l'Etat sur les entreprises publiques :

Le désengagement de l'Etat des entreprises publiques était marqué par l'intensification des opérations de liquidation, dissolution et des tentatives de privatisation.

Cependant, le processus de privatisation par appel d'offre, engagé dans la période de 1995 à 1999, était destiné à 89 entreprises publiques¹⁰³ dont la plupart était des entreprises publiques locales relevant des holdings régionaux.

Cette opération de privatisation des entreprises publiques été marquée par son faible intensité car les résultats d'ouverture des plis ont relevé le constat suivant¹⁰⁴ :

¹⁰³ RADP, Décret exécutif 98-195 du 07 /06/1998 Fixant la liste du premier lot d'entreprises publiques à privatiser, J.O N°41,1998.

- ✓ Manque d'engouement chez les investisseurs pour la reprise des entreprises publiques car le nombre de soumissions est 1,85 fois le nombre d'unités en privatisation
- ✓ Désintéressement des investisseurs étrangers car ils ne représentaient que 6,1% de l'ensemble des soumissionnaires ;
- ✓ Le nombre d'opérateurs économiques intéressés représentait 6,9 fois le nombre d'unités privatisable dont 26% ont fait une offre.

Cette faible concurrence entre les repreneurs potentiels a provoqué des sous-évaluations des prix de cessions des entreprises publiques jusqu'à la cession au dinar symbolique de notre outils de production.

La lenteur du rythme des opérations de privatisation réalisées et le faible engouement des opérateurs économiques nationaux et étrangers s'est accompagnés avec la dissolution de 813 entreprises publiques dont 53% activées dans le secteur industriel.

Réparation des entreprises dissoutes par secteur d'activité et par statut juridique au 31/06/1998

SECTEUR	EPE	EPL	Total
Agriculture	5	18	23
Industrie	60	383	443
BTPH	54	195	249
Services	15	83	98
Total	134	697	813

Source : Tebani Amel¹⁰⁵

Les entreprises locales dissoutes ont, pour la plupart, fait l'objet d'une cession au profit des travailleurs à travers la cession de gré à gré, Néanmoins, l'état des sociétés de salariés actionnaires, au début des années 2000, se présentent de la façon suivante¹⁰⁶ :

- ✓ 20% de ces entreprises sont en bon état,
- ✓ 20% éprouvent des difficultés,
- ✓ 50% sont dans un état de non-activité ou activent partiellement,
- ✓ 10% restants sont en arrêt total.

Les sociétés de salariés actionnaires qui était en situation viable sont celles activant dans les secteurs de la production, de la réalisation et des transports.

Après la promulgation du cadre juridique de la privatisation en 2001, Le processus de privatisation s'est étendu à l'ensemble du système productif public algérien notamment le secteur de l'énergie, des télécommunications et du transport.

¹⁰⁴ Gliz Abdelkader, thèse de doctorat « valeur de l'entreprise et méthode de privatisation dans un contexte de transition vers l'économie de marche », faculté des sciences économiques et des sciences de gestion – université d'Alger, 2001.

¹⁰⁵ Tebani amel, Op.cité.

¹⁰⁶ Déclaration du le président de l'association des sociétés des salariés.

Ces nouvelles modalités d'investissement n'ont pas boosté ce processus car les opérations de privatisation demeurent réduites en nombre, à titre d'exemple en 2007, le nombre d'entreprises privatisées était de 417 entreprises et le Conseil des Participation a validé l'ouverture du capital que de 63 entreprises.

Privatisation par type de repreneur 2001-2009¹⁰⁷

nombre de privatisation par mode	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008- 2009	Total	Taux
Privatisation totale	0	1	5	7	50	62	68	18	211	42,97%
Privatisation partielle (>50%)	0	0	1	2	11	12	7	1	34	6,92%
Privatisation partielle (>50%)	0	0	0	3	1	1	6	2	13	2,65%
R.E.S ¹⁰⁸	0	0	8	23	29	9	0	7	76	15,48%
Partenariat (J.V)	5	30	4	10	4	2	9	1	65	13,24%
Cession d'actifs à des repreneurs privés	1	1	2	13	18	30	20	7	92	18,74%
Total	6	32	20	58	113	116	110	36	491	100%

Source : Tebani Amel

En plus, la cession par le biais du marché financier n'a pas éteint les résultats escomptés, seules trois entreprises publiques sont introduites en bourse en 12 ans d'activité.

Entreprises privatisées	Activités déployées	Portion du capital social cédé	Technique de privatisation utilisée	Apports du partenaire
Hôtel El Aurassi	Tourisme	20%	Introduction en bourse	Revenus de la cession
SAIDAL	chimie Pharmacie	20%	Introduction en bourse	Revenus de la cession
ERIAD Sétif	agro-industrie	20%	Introduction en bourse	Revenus de la cession

Les IDE ont passé de 250 millions de dollars en 1998 à 2180 millions de dollars en 2011 mais ils se concentrent principalement dans le secteur de l'énergie, de la télécommunication et du tourisme, tandis la majorité des IDE destinés à l'industrie sont au stade des intentions d'investissements.

Cependant ces investissements étrangers restent très faibles comparés aux potentialités de l'Algérie alors que le Maroc et la Tunisie drainent, en matière des IDE, presque le double¹⁰⁹ que l'Algérie malgré que notre pays offre plus de potentialité.

¹⁰⁷ Tebani amel, Op.Cit.

¹⁰⁸ Reprise par les salariés

Ce nombre réduit des IDE, qui ne dépasse pas les 300 investissements dont 112 dans des opération de privatisation, s'explique par le fait que les investisseurs étrangers ont adopté un comportement attentiste et frileux du processus de privatisation des entreprises publiques malgré les facilitations en matières d'investissement, les avantages fiscaux accordées et les prix de cession relativement bas annoncés par les pouvoirs publics.

Ventilation des opérations de privatisation par secteur d'activité (2001-2009)¹¹⁰

Secteur	En%	% part étrangers
BTPH	25%	5%
Distribution	22%	0%
Agroalimentaire	18%	1%
Service dont Hôtels	16%	7%
Industrie	13%	5%
Energie et mines	4%	4%
Chimie pharmacie	2%	1%
Total	100%	23%

Source : Tebani Amel

Les opérateurs étrangers reprochent au processus de privatisation engagé en Algérie les anomalies suivantes :

- 1- l'instabilité de la réglementation régissant le climat d'investissement ;
- 2- la lourdeur bureaucratique du processus de privatisation ;
- 3- l'archaïsme des banques algériennes ;
- 4- l'absence de perspectives ni de stratégie d'entreprise, privatisable, basé sur un business plan clairement défini ;
- 5- le manque de fiabilité de l'information comptable surtout que le plan comptable de l'époque ne se conformait pas aux standards comptables internationaux (IAS);
- 6- l'absence de marché boursier développé permettant le calcul fiable du taux d'actualisation ;
- 7- L'exigence du maintien des emplois ;
- 8- l'inexistence d'un marché d'occasion pour une évaluation fiable des actifs, les stocks et les créances des entreprises publiques.

Sur le plan de la gouvernance d'entreprise, la privatisation devait introduire des changements dans la gouvernance d'entreprise par l'introduction des mécanismes de gouvernance interne fiable.

Nonobstant, les dysfonctionnements du marché des biens et des services, du travail, financier et l'ensemble des barrières à l'entrée imposées par l'Etat ont influencé négativement sur le processus de privatisation et l'attractivité des IDE et ce à travers :

¹⁰⁹ Pour 2011, le cumul de stock en IDE du Maroc et de la Tunisie est respectivement de 46 et 31,4 Mrd de dollars.

¹¹⁰ Tebani amel, op cité

- ✓ 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 ;
- ✓ 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.

En conclusion, l'ensemble des anomalies et dysfonctionnement, signalé supra, influe négativement sur l'appréciation du good will des entreprises publiques par les sociétés étrangère tentées d'adhérer à sa privatisation.

A cet égard, L'Algérie a réorienté sa stratégie de privatisation notamment les dispositions concernant le repreneur étranger à travers la suspension de la privatisation totale à 100% et l'imposition de la règle du 51-49%¹¹¹ dans le cadre partenariat avec les opérateurs économiques étrangers tout en disposant les EPE du droit de préemption sur toute cession de participation des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers.

Ces dispositions ont été promulguées à la suite de la constatation du comportement opportuniste des opérateurs étrangers qui, en l'absence de cadre réglementaire l'interdisant, rapatrient les dividendes sans l'intention de les réinvestir et de vendre leur part après l'extinction de la période d'exonération.

Cette nouvelle stratégie est orientée vers le patriotisme économique et le renforcement de la souveraineté nationale. Elle n'a pas contribué à améliorer l'attrait de l'Algérie pour les IDE, bien au contraire.

Chapitre 3 : Redéploiement de l'outil productif public par le regain du control étatique

Section 1 : Refonte du système managérial par l'introduction des holdings

En 1995, les pouvoirs publics avait procédé au remplacement des Fonds de Participation par de nouvelles entités de gestion et de control du patrimoine privée de l'Etat dénommées « Holdings »¹¹².

¹¹¹ Articles 58 et 62 de la loi de finances complémentaires pour 2009.

¹¹² RADP, Ordonnance 95-25, op-cité.

Cette réforme de gestion des participations de l'Etat avait comme objectif d'instaurer une séparation claire entre la propriété, le management et le control des participations de l'Etat.

A cet égard, un Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) était institué et placé sous l'autorité du chef de gouvernement et dont la propriété du capital lui était confiée.

Le CNPE était composé de 10 membres du gouvernement¹¹³ et du chargé de l'autorité de planification, ce conseil avait pour mission de:

- 1- arrêter les stratégies économiques et financières des entreprises publiques,
- 2- définir les programmes d'activités par ensembles ou filière ;
- 3- fixer les objectifs à atteindre par les holdings publics.

Le CNPE préparait et adoptait les orientations générales des mouvements des participations publiques par :

- 1- les politiques et programmes d'ensemble concernant les mouvements des titres et valeurs mobilières conformément aux stratégies de redéploiement des participations publiques ;
- 2- les modalités de prise en charge des entreprises publiques en difficultés financières à travers des conventions économiques.

S'agissant du management des actifs publics, cette mission incombait aux holdings, ces derniers étaient dotés de statut de SPA et dont le capital social étaient détenus intégralement ou partiellement par l'Etat et les autres personnes morales de droit public.

Ce capital social était composé principalement par des valeurs mobilières en forme d'actions, titres participatifs, certificats d'investissement et autres titres représentatifs de la propriété du capital ou les créances des entreprises publiques affiliés.

Vu son statut de SPA, chaque holding était composé de trois organes à savoir :

- 1- Assemblée générale :

¹¹³ Les membres du CNPE étaient :

- 1- Ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales ;
- 2- Ministre chargé de la restructuration industrielle et de la participation ;
- 3- Ministre chargé des finances ;
- 4- Ministre chargé du travail et de l'emploi ;
- 5- Ministre chargé du commerce ;
- 6- Ministre chargé de l'industrie et de l'énergie ;
- 7- Ministre chargé des transports ;
- 8- Ministre chargé du tourisme ;
- 9- Ministre chargé de l'habitat ;
- 10- Ministre chargé de l'agriculture.

La composition de l'assemblée générale des holdings publics était formée par les membres du conseil national des participations de l'état (CNPE), ou des représentants dument mandatés par le CNPE.

2- Conseil de surveillance :

Le conseil de surveillance était constitué de 7 membres choisis selon leur compétence.

Il était chargé du contrôle permanent de la gestion des holdings, les membres du directoire ou le directeur général unique étaient désignés par l'assemblée générale pour six ans renouvelables parmi des personnes compétentes en la matière.

3- Directoire ou le cas échéant le directeur général :

Le directoire de chaque holding, ou le cas échéant le directeur général nommé (s) par le CNPE, avait pour mission de gestion financière d'un portefeuille de valeurs mobilières et du contrôle économique d'un portefeuille d'entreprises sans s'immiscer dans la gestion courante des entreprises.

Sur le plan managérial, la structuration de l'outil de production publique s'inscrivait dans la logique d'offrir à l'EPE une plus grande autonomie de gestion et une cessibilité de ses actifs¹¹⁴, dans ce sens, les EPE ont été autorisées d'émettre de nouvelles valeurs mobilières à savoir: le certificats d'investissement, le certificats de droit de vote, les titres participatifs, obligations convertibles en action, les obligations avec bons de souscription d'actions.

Contrairement à logique de constitution des fonds de participation basé sur viabilité financière par compensation entre entreprises publiques, la constitution des portefeuilles des holdings s'effectuaient dans une stratégie de relance de la croissance ou bien une mise à niveau des entreprises en vue de leur privatisation totale ou partielle.

A cet effet, 11 holdings nationaux et 05 holdings régionaux¹¹⁵ était créé, en 1995, par regroupement des branches industrielles homogènes.

La reconfiguration de l'outil de production public a été procédée dans le souci de valoriser les capitaux marchands de l'Etat précédant le lancement du processus de privatisation, à cet effet, elle distinguait deux types d'entreprises publiques à savoir :

1- holdings sur la base de filières industrielles :

Ce type d'holdings contenaient des entreprises qu'était supposée détenir des avantages comparatifs et des intérêts nationaux, les actions de réhabilitation, entreprises

¹¹⁴ RADP, Décret législatif 94-08 du 26 /05/1994 portant la loi de finances complémentaire pour 1994, J.O N°33, 1994.

¹¹⁵ Annexe D.

par les holdings étaient axées sur la valorisation de ses actifs, les développer en projection de les mettre en partenariat à travers une privatisation partielles et du démantèlement des monopoles qu'elles détiennent.

2- Holding sous forme proche des conglomérats:

Ces holdings se composaient des entreprises publiques économiques éligibles à une privatisation totale, par conséquent, l'effort de ce genre d'holdings se concentrait dans la restructuration organique et financières de ses entreprises afin d'augmenter leur valeur de cession.

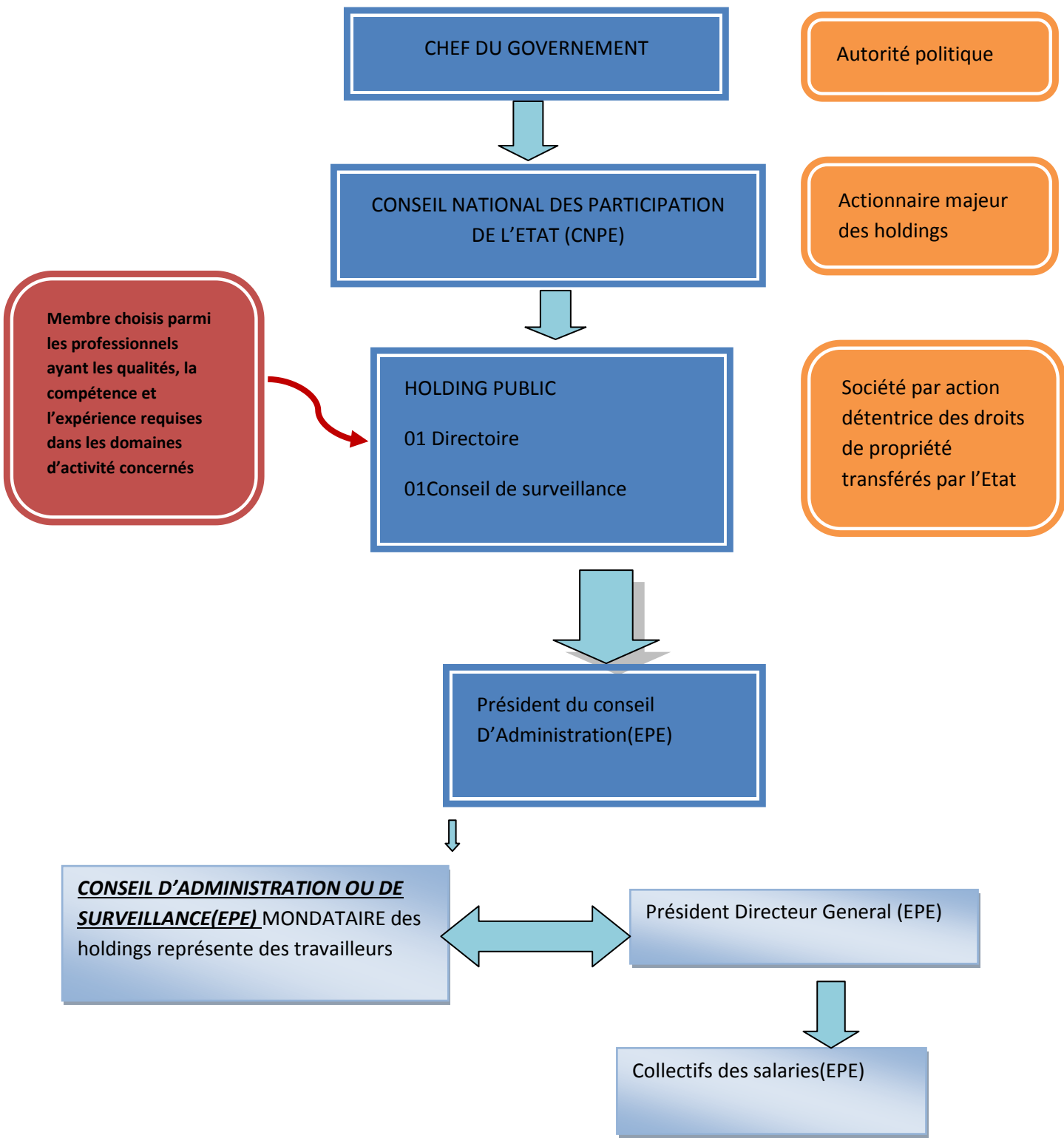


Schéma organisationnel au temps des holdings

Donc, cette restructuration des actifs physiques des l'outil de production public visait essentiellement une réhabilitation structurelle des entreprises publiques à travers :

1. le recentrage de ses activités vers leur métier de base;
2. la contraction et la rationalisation des charges de l'entreprises particulièrement la masse salariale ;
3. la dissolution des entreprises publiques économiques non viable ;
4. la mise en place des plans redressement interne subordonnés à des contrats de performances ;
5. valorisation des actifs spécifiques à l'entreprise publique notamment les compétences humaines ;

Une révision du nombre des holdings a été opérée en 1998 par la réduction des holdings nationaux au nombre de cinq, soit¹¹⁶ :

1. le holding « service, chimie et pharmacie »,
2. le holding « agriculture et industries manufacturières »,
3. le holding « mécanique et électronique »,
4. le holding « réalisation de grands travaux et matériaux de construction »
5. le holding « sidérurgie, métallurgie et mines »

Vue la déstructuration financière des entreprises publiques due principalement au découvert bancaire qui s'élevait à 122 milliard de dinars, le gouvernement a adopté, en 1996, un nouveau mécanisme de d'accompagnement financier dénommé « banque-entreprise », ce dispositif allouait, sous surveillance bancaire, des enveloppes financières nécessaires à l'exécution du plan de réajustement interne dans la perspective de leur privatisation.

La S.N.V.I a été placée, en 1995, sous l'égide du holding mécanique, à partir de cette année, cette société a bénéficié de deux plans de réhabilitation structurelle et financière.

Un plan de redressement interne (P.R.I)¹¹⁷ a été enclenché en 1996 contenant des mesures de compression du personnel par le départ anticipé en retraite de 1323.

Un deuxième plan de de redressement interne (P.R.I) a été entamé en 1997 ayant la même finalité à savoir la compression des effectifs de la S.N.V.I, et ce par :

- 1- le maintien du gel du recrutement ;
- 2- le départ anticipé en retraite de 2300 employés;
- 3- Le départ volontaire rémunéré sur la base de 20.000 DA par mois et par année d'expérience en concurrence de 15 mois.

¹¹⁶ Yasmine Boudjenah, op cité .

¹¹⁷ Idem.

A la suite de ces deux plans de redressement, la SNVI faisait l'objet d'une tentative de privatisation pour une prise de participation à hauteur de 70% du capital par le constructeur d'automobile « Daewoo », à cet effet, un protocole d'accord a été conclu pour un investissement de deux milliards de dollars étalé sur dix ans ; cependant, ce protocole n'a pas été honoré à cause des difficultés financières qu'a connu ce partenaire à la suite de la crise financière asiatique de 1997.

Après l'échec de ce processus de privatisation au profit du constructeur « Daewoo » et la révision à la baisse du nombre des holdings, la SNVI a été placée sous l'égide du holding « mécanique et électronique », ce dernier a initié un troisième plan « de restructuration et de sauvetage », validé par CNPE en 1998, pour une autre restructuration de l'entreprise, ce plan envisageait¹¹⁸ :

- 1- Une compression des effectifs de l'ordre de 5600 travailleurs ;
- 2- La fermeture de 8 unités commerciales ;
- 3- La constitution d'un groupe « de l'industrie du véhicule » issue de la filialisation de la S.N.V.I en quatre filiales (camions, cars et bus, fonderie, carrosserie).
- 4- La fermeture des activités périphériques de l'entreprise.

La mise en œuvre de ce plan a été interrompue après les pressions exercées par les travailleurs et l'UGTA.

Dans le cadre de la restructuration financière, La S.N.V.I a bénéficié, dans le cadre du dispositif entreprise-banque, d'un plan de sauvetage financé par la BNA qui prévoyait¹¹⁹ :

- 1- La consolidation de l'endettement restant de 2,5 milliards de DA en crédit à moyen terme remboursable sur 8 ans dont 3 ans de différé ;
- 2- La mise en place d'un crédit relais de 4,8 milliards de DA pour faire face aux crédits extérieurs ;
- 3- la mise en place d'un crédit revolving pour le financement des approvisionnements à hauteur de 3 milliards de DA.

Un autre assainissement financier a été supporté par le trésor pour redresser la situation financière de la S.N.V.I par¹²⁰ :

- 1- la transformation des obligations de 12,5 milliards de DA pour résorption de l'actif net négatif de l'ordre de 8.95 milliards de DA ;
- 2- la recapitalisation de l'ordre de 3.55 milliards de DA ;
- 3- le rachat de l'endettement bancaire à concurrence de 13.75 milliards de DA ;
- 4- la prise en charge intégrale par le Trésor du coût du volet social, à hauteur de 725 millions DA.

En 2001, La situation financière de la SNVI s'est améliorée au cours de cette période, car le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise était de 12,6 milliards de DA, soit une croissance de 38% par rapport à 1995, sauf que son résultat continuait de présenter un déficit de l'ordre de 3,1 milliards de DA alors que son découvert bancaire dépassait les 50

¹¹⁸ Idem.

¹¹⁹ Source : S.N.V.I.

¹²⁰ Source : S.N.V.I.

milliards de dinars dont 14 milliards d'obligations (principal et intérêts) détenus par l'Etat et plus de 10 milliards de Dinars comme AGO .

La production annuelle de la S.N.V.I était de 3500 unité/an¹²¹ et le taux d'utilisation de la capacité de production a marqué une hausse significative (58 %), soit une légère amélioration de 1,16%.

Les parts de marché moyennes de l'entreprise sont de l'ordre de 40%¹²², soit une légère hausse de 3%.

Les deux plans de redressement ont conduit à une compression de l'ordre 5708 emplois la SNVI employait 8 112 travailleurs en 2001¹²³.

Section 2 : Filialisation des entreprises publiques sous l'égide des Sociétés de gestions des participations de l'Etat

Une nouvelle restructuration des entreprises publiques était opérée en 2001 par la création des Sociétés de Gestion des participations de l'Etat (SGP) en remplacement des holdings afin de palier aux difficultés et les lenteurs des opérations privatisation.

Cette nouvelle structuration de la gestion des participations de l'Etat intervient à la suite de la promulgation du nouveau cadre légal de l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE¹²⁴.

Ce nouveau cadre légal institue le conseil des participations de l'Etat en remplacement du CNPE, la présidence du chef de gouvernement¹²⁵ de ce conseil a été maintenue et sa composition¹²⁶ a été revue, le chargé de l'autorité de la planification ne siège plus au sein de son conseil.

Le CPE avait pour mission de :

- 1- fixer la stratégie globale en matière de participation de l'Etat et de privatisation ;
- 2- définir et mettre en œuvre les politiques et programmes concernant les participations de l'Etat ;
- 3- définir et approuver les politiques et programmes de privatisation des entreprises publiques économiques ;
- 4- examiner et approuver les dossiers de privatisation.

Les SGP sont mandatées uniquement pour la gestion des participations de l'Etat sous l'égide du ministère chargé de la participation et la promotion des investissements

¹²¹ Chambre Algérienne de commerce et d'industrie (CACI), Revue Mutation, Numéro 50, Alger, 2001.

¹²² Idem.

¹²³ Source SNVI.

¹²⁴ RADP, Ordonnance 01-04 , Op.Cit.

¹²⁵ Le premier ministre après l'amendement de la constitution en 2008.

¹²⁶ RADP, Décret exécutif modifié et complété 01-253 du 12/09/2001 Relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil des participations de l'Etat, JO N°51, 2001.

contrairement au holding qui étaient détenteur de plus d'autonomie dans l'exercice du droit de l'usage et la jouissance.

A travers ce retrait clair du statut de propriétaire des SGP, L'Etat révisé l'exercice du droit de propriété par sa réappropriation par l'autorité politique à travers le ministère chargé de la participation et de la promotion de l'investissement et les SGP deviennent, comme les fonds de participation dessous en 1995, des agents fiduciaires de l'État.

A cet effet, les SGP sont chargés essentiellement des tâches suivantes:

- Exercer les prérogatives des assemblées générales des EPE dans les limites fixées par le mandat de gestion devant être établi entre le CPE et la SGP.
- Mettre en œuvre les plans de redressement, de réhabilitation et de développement en les formes commerciales
- Elaborer les montages juridiques et financiers adéquats, à savoir les opérations de fusion, apports partiels d'actifs physique et financiers ;
- Veiller à la mise en œuvre des programmes de restructuration et de privatisation des entreprises publiques économiques,
- Assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans les normes d'efficacité et de rentabilité minimale requise ;

Cette révision des rapports entre l'Etat et les SGP consacre le retour à la gestion administrative des capitaux marchands publics.

La S.G.P, doté de statut S.P.A, est gérée par les organes prévus par le code de commerce, à savoir :

1. Assemblée générale des SGP
2. un conseil de surveillance
3. président directeur général : choisi par l'assemblée générale et après approbation de sa candidature par le chef du gouvernement dont le premier mandat de deux années

Ce énième redéploiement des entreprises publiques s'est effectué sur la base des filières ou branches d'activité homogènes à l'effet de rationaliser les ressources des EPE notamment par la baisse des coûts et une valorisation des actifs des entreprises en vue d'attirer des repreneurs privés.

Cette reconfiguration a conduit à l'affiliation de 95% des entreprises aux 33 sociétés de gestion de participation¹²⁷ selon leur branche d'activité, tandis que huit entreprises

¹²⁷ Annexe E.

publiques non affiliés¹²⁸, dont la SNVI, ont été soumis au régime général¹²⁹ au même titre que les banques et les assurances.

¹²⁸ Air Algérie, SNTA (société de tabac et allumettes), S.N.V.I (Société Nationale de Véhicules Industriels) SAIDAL (société de produits pharmaceutiques) et 4 entreprises publiques relevant des secteurs du textile, de l'habillement, du cuir et de la transformation du bois

¹²⁹ Edicté par le code de commerce.

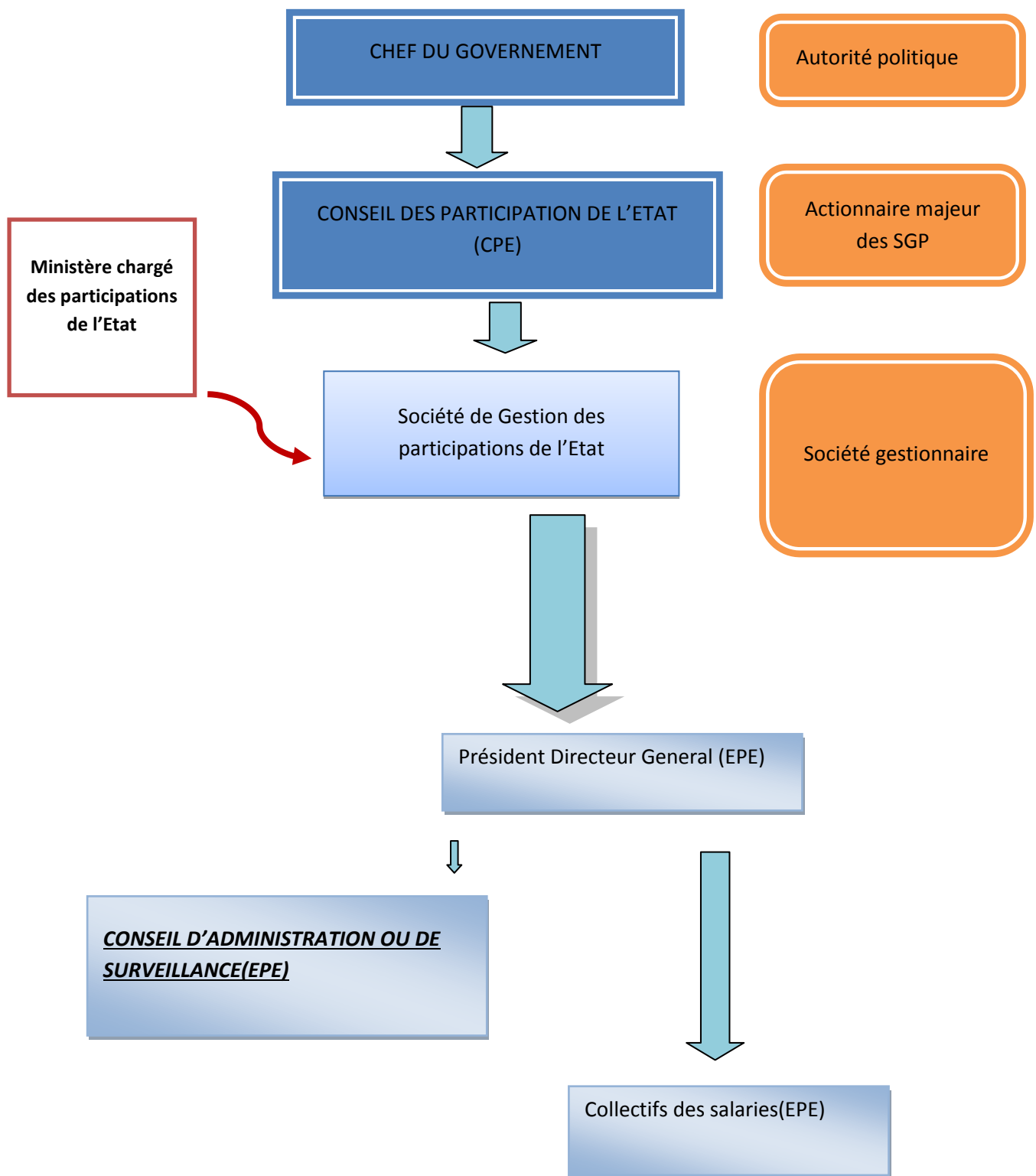


Schéma organisationnel au temps des SGP

En plus de la filialisation, les pouvoirs publics ont procédé à la révision de quelques mécanismes externes de gouvernance notamment ceux relative au marché financier et l'investissement institutionnel.

Une nouvelle loi de la monnaie et du crédit¹³⁰ était promulguée en 2003, ce nouveau cadre légal a introduit de nouveaux instruments¹³¹ et mécanismes¹³² de marché en matière d'offre et de demande des capitaux.

Cette réforme autorise les banques à exercer de nouvelles activités financières en vue de diversifier les sources de financement des agents économiques notamment les grandes entreprises.

Dans le même contexte, une réforme a été opérée sur le fonctionnement de la bourse des valeurs mobilière¹³³ à travers :

1. la professionnalisation des intermédiaires en opération de Bourse et le développement des métiers axés sur le marché financier¹³⁴ ;
2. la mise à niveau des systèmes d'informations et des plateformes de négociation, de règlement livraison et de surveillance et supervision ;
3. le renforcement de la gouvernance des sociétés de marché (SGBV, Algérie clearing, COSOB) ;
4. l'actualisation du cadre réglementaire régissant le marché financier et son adaptation aux standards internationaux et aux spécificités nationales ;

En matière d'investissement institutionnel, l'Algérie a un organe décisionnel dénommé « Conseil national de l'investissement¹³⁵ » et un fond de financement des investissements engagés par les entreprises publiques.

Le C.N.I est un organe présidé chef du gouvernement et placé auprès du ministre chargé de la Promotion de l'investissement, il est chargé de l'élaboration de la stratégie et le programme de soutien aux investissements, l'approbation des avantages accordés dans ce cadre et les projet présentant un intérêt pour l'économie.

Cet organe détient un pouvoir de décision sur les investissements proposés par les entreprises publiques et un fond national d'investissement, issue de la restructuration de la BAD, qui peut participer avec un apport financier ne dépassant 34% du montant de l'investissement.

¹³⁰ RADP, Ordonnance 03-11 du 26 /08/ 2003, Relative à la monnaie et au crédit, JO N°52, 2003.

¹³¹ le leasing, le financement hypothécaire.....

¹³² le système de paiement de masse, le système de télé-compensation...

¹³³ RADP, Loi 03-04 du 17 /02 /2003, Modifiant et complétant le décret législatif n° 93-10 du 23 mai 1993, Modifié et complété, relatif à la Bourse des valeurs mobilières, J.O N°11, 2003

¹³⁴ Gestion de portefeuille, évaluation des actifs financiers, ingénierie financière....

¹³⁵ RADP, décret exécutif n°06-355 du 11/10/ 2006 Relatif à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil national de l'investissement, J.O N°55,2006.

Dans ce contexte de filialisation des EPE, S.N.V.I s'est transformée, au début de l'année 2001, en un groupe industriel, constitué d'une société mère et de trois sociétés opérationnelles érigées en Spa, à savoir :

1. **V.I.R Spa** : Véhicules Industriels de Rouïba, dotée d'un capital social de 2 milliards de DA, produit des véhicules motorisés (porteurs, tracteurs routiers, autocars et autobus).
Cette filiale regroupe cinq centres de production, à savoir : Forge, Mécanique, Tôlerie/Emboutissage, Montage camions et Montage autobus/autocars.
2. **C.I.R Spa** : Carrosseries Industrielles de Rouïba, dotée d'un capital social de 1,5 milliards de DA, fabrique des carrosseries portées pour les camions châssis cabine, le carrossage des châssis mécanisés des minicars, et assure des prestations diverses (aménagement, durcissement,...).
3. **F.O.R Spa** : Fonderies de Rouïba, dotée d'un capital social de 1milliards de DA, réalise pour les usines S.N.V.I, pour la sous-traitance et des clients tiers, diverses pièces en Fonte grise et en Aluminium.

La société mère se consacre, après cette reconfiguration, aux missions suivantes :

1. l'élaboration de la stratégie et le pilotage du Groupe,
2. l'exercice du contrôle des filiales,
3. l'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière,
4. la définition de la politique de rémunération et du développement de la ressource humaine du Groupe.

Avec ce redéploiement en trois (03) filiales, opérées par domaines d'activités stratégiques, la S.N.V.I aspire à une rationalisation des ressources de l'entreprise pour résister à la concurrence et se repositionner sur le marché local.

A cet égard, un plan d'investissement de 12.5 Milliards de DA a été engagé à la suite de l'aval du C.N.I afin de renforcer sa compétitivité, notamment par l'acquisition d'équipements modernes, et de mettre à niveau son organisation.

Pour assurer la compétitivité de ses produits, le gouvernement a revu certains aspects de la gouvernance de la S.N.V.I notamment par la redéfinition du rôle de l'Etat actionnaire au sein de cette entité économique en conférant plus d'autonomie dans la gestion du groupe, à cet effet, la S.N.V.I n'est pas affilié à aucun S.G.P.

Cependant, la stratégie industrielle et projet de partenariat de cette entreprise sont toujours validés par le gouvernement à travers le C.P.E, de même pour les décisions d'investissement et son financement qui sont toujours centralisés au niveau du CNI.

En quête de certification de son organisation, la S.N.V.I a procédé à la mise à niveau de son organisation par l'introduction systèmes d'information de gestion, une recomposition des activités et l'élaboration des bilans comptables selon les normes I.A.S/I.F.R.S.

La S.N.V.I a lancé, également un plan de développement, soutenu par des partenariats étrangers, orienté vers une nouvelle politique de production basée sur des processus de production automatisés et en ciblant les principaux segments de marché, générateurs de rentabilité et de pérennité.

La législation en matière de commercialisation des véhicules notamment industrielle a aussi a été modifiée dans le sens de réduire les écarts de prix entre les produits commercialisés par la S.N.V.I et ses concurrents, et ce par:

1. Interdiction de l'importation de véhicules d'occasion,
2. Instauration pour les concessionnaires de marque étrangères, d'une taxe sur la commercialisation de véhicules neufs (variant entre 340.000 à 500.000 DA, pour les camions/tracteurs routiers, et 300.000 DA pour les véhicules de transport de personnes),
3. nouvelles dispositions en matière de CREDOC, objet de la LFC 2009,
4. Le taux de dédouanement qui passe en moyenne de 15 à 0 %,
5. Marge préférentielle de 25% pour le produit d'origine Algérienne lors de l'évaluation des offres lancées par les organes soumis au code des marchés publics.

Dans cette logique de protectionnisme économique, la SNVI a conclu, en 2010, des contrats programmes avec plusieurs administrations publiques et collectivités locales assurant un carnet de commande jusqu'à 2014.

A titre d'exemple, la SNVI a conclu un contrat avec le ministère de l'intérieur et des collectivités locales de l'ordre de 22 milliards de DA qui s'étale sur 4 ans pour une acquisition 4170 véhicules industriels au profit des collectivités locales.

Malgré les avantages du code des marchés publics et le volume de la commande publique, S.N.V.I demeure mal positionnée par rapport à la concurrence, car les prix de vente de ses produits sont plus chers de l'ordre de 07% de la plupart des véhicules industriels commercialisées par des constructeurs européens et japonais et de 15% des produits de même gamme commercialisés par des firmes asiatiques notamment chinoises¹³⁶.

Dans un souci de réduire les couts de production, un allègement des effectifs a été opéré par le gel du recrutement et l'instauration de modalités incitatives pour les départs en retraite anticipés, ces procédures ont ramené l'effectif de cette société de 13.820 à 6 612¹³⁷.

Ces efforts consentis par l'Etat ont permis à la SNVI de réaliser un chiffre d'affaire 20 milliards de DA et un infléchissement du déficit qui avoisine 1 milliards de DA, sauf que ces mesures n'ont pas eu un impact positif sur le processus de production du fait que

¹³⁶ Source : SNVI.

¹³⁷ Idem.

l'utilisation des capacités de production a au contraire diminué pour atteindre 33% soit 2 007 véhicules/an. Cette baisse de l'activité était moins due à une absence de carnet de commande, qui restait très bien rempli du fait de la commande publique, mais de l'absence d'investissement de maintien et de modernisation de l'outil de production qui périssait¹³⁸.

Section 3 : Analyse de système de gouvernance en ère du nouveau redéploiement

L'entreprise publique algérienne est toujours au centre des multiples réformes successives et cela à cause des contres performances qui ont été enregistrées notamment après les réformes économiques fondamentales amorcées en 1988 qui accordent une autonomie juridique et financière à l'entreprise et qui amorcent une libéralisation de l'économie algérienne.

Ce nouveau redéploiement de l'outil de production public s'est effectué en deux phases à travers les holdings et ensuite par le biais des sociétés de gestion des participations (SGP).

Le remplacement des fonds de participation par les holdings en accordant à ces derniers la prérogative d'émettre, d'acquérir ou de céder les valeurs mobilières a été source d'interférence et de confusion des prérogatives. Cet état de fait a entravé le bon fonctionnement de la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Des ajustements légaux ont été procédés en 1998 par lesquelles le législateur algérien aspirait à dissiper cette ambiguïté, à cet effet, Les holdings n'exerceraient, après cette date que partiellement le droit de propriété sur les entreprises publiques car ils se limitaient à l'usage et la jouissance des actifs de l'entreprises alors que le transfert de la propriété s'effectuait sur décision de l'Etat à travers un organe bureaucratique (C.N.P.E).

Les organes sociaux de l'entreprise publique se contentaient d'exécuter les décisions et les directives du CNPE et des holdings, donc, les relations hiérarchiques entre l'Etat actionnaire et l'entreprise publique étaient toujours maintenu malgré l'autonomie théorique accordée par la législation de l'époque.

Cette exclusion des organes des entités économiques dans la prise des décisions stratégiques a eu des conséquences négatives sur le comportement des dirigeants et des membres des organes sociaux, ces derniers ont adopté des comportements de survie (d'enracinement) et d'opportunisme en continuant de demander des subventions et des plan de restructuration à l'effet de servir leur propres intérêts au détriment de ceux de l'entreprise¹³⁹.

¹³⁸ Idem.

S'ajoute à ça, la décision du CPE et du Ministère de l'Industrie d'interdire toute action d'investissement au motif que les entreprises publiques étaient privatisables, ce qui a eu pour effet d'introduire une inertie dans la gouvernance de ces entités qui a aggravé le cycle de désinvestissement et de dépérissement de l'outil productif déjà enclenché depuis la deuxième moitié des années 80. Du fait de la démobilisation des travailleurs qu'une telle situation créait, l'impact négatif sur la productivité et les performances des entreprises mise « en stand by » était très important.

A cette même période, les mécanismes de pression concurrentielle des marchés physique et financier n'étaient pas encore opérationnels, à l'exemple, de la non cotation de la majorité des entreprises publiques en bourse ou la situation de monopole des entreprises publiques dans certains secteurs qui est toujours en vigueur par le maintien de la protection tarifaire, cette situation a rendu l'influence de ces mécanismes quasi inexistante sur la gouvernance des entreprises publiques.

Sous le régime des holdings, les entreprises publiques ont été confrontées aussi à un environnement politique, sécuritaire et économique minés de crises et d'instabilité qui s'est traduit par :

- ✓ L'indisponibilité des matières premières et produits semi finis du fait de la baisse des importations.
- ✓ Les arrêts dus à des actes de sabotage,
- ✓ Les pannes d'équipement dues à la vétusté des équipements, au problème de maintenance, à la non disponibilité des pièces détachées et aux coupures de gaz et de courant.
- ✓ La concurrence forte et déloyale forte du fait de l'ouverture du marché aux importateurs et à la concurrence internationale,

Le bilan de cette période était négatif, plus de 360.000 emplois compressés et 813 entreprises publiques dissoutes malgré la mobilisation de plus de 327 milliards de DA, dont 122 milliards de DA du dispositif entreprise-banque, pour assainir leur situation financière¹⁴⁰.

Le taux d'utilisation des capacités de production a régressé par rapport 1995 en se situant vers 44%, de même pour la valeur ajoutée industrielle qui a sensiblement baissé 3%¹⁴¹.

Une révision du redéploiement des entreprises publiques a été opérée à partir de 2001 par la réorganisation des entreprises publiques par nature d'activité sous l'égide de sociétés de gestion des participations.

Ayant la qualité d'agents fiduciaires de l'Etat, Les SGP se charge de la gestion technique des entreprises publiques à travers l'évaluation des actifs de son portefeuille,

¹⁴⁰ Tebani Amel, Op.Cit.

¹⁴¹ ONS, l'activité industrielle 2009-2011, Alger, 2012.

l'établissement des business plan, les audits et la prospection d'éventuel partenaires pour fructifier les valeurs mobilières de l'Etat, ces changements ont été opérés en vue de rendre les entreprises viables, plus performantes et de préparer la privatisation des entreprises surtout celles en situation de déficit chronique.

Les SGP sont des leviers de gestion des portefeuilles à la disposition du ministère chargé de la participation et la promotion de l'investissement qui met en œuvre la stratégie globale en matière de participation de l'Etat, évalue et encadre les opérations la cession des actifs des entreprises publiques et consolide ses opérations.

Cependant, la mise à disposition des ressources ne relève plus des ces agents fiduciaires du fait qu'elle est, depuis 2001, du ressort du C.N.I, de ce fait, les SGP sont principalement des agences de privatisation dans le cadre de la réalisation des programmes adoptés par le CPE.

Cette multiplication des organes externes chargés, conformément à leurs prérogatives de la nomination ou révocations des dirigeants, de l'élaboration des stratégies des entreprises publiques et du control, limite l'autonomie des organes sociaux de ces entités et maintient la dilution de la responsabilité entre les différents échelons de ce système bureaucratisé.

Contrairement aux recommandations de l'OCDE, le conseil d'administration des EPE n'est pas détenteur des pleins pouvoirs de nomination ou révocation des dirigeants de gestion et de surveillance de la direction, cette dépendance à l'autorité politique affecte négativement l'exercice de ses fonctions.

La représentation des salariés aux instances sociales est à l'image du conseil d'administration, elle ne contribue pas à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ni elle exerce pleinement son droit d'information.

Cette situation rend l'exercice du droit de propriété émietté sur plusieurs organes et les administrations publiques provoquant des conflits d'intérêt et des lourdeurs bureaucratiques. En effet, cette énième redéfinition des relations entre les entités chargées de faire valoir les droits d'actionnaire de l'Etat et les entreprises publiques n'assure pas un rôle actif et cohérent de l'Etat actionnaire garantissant une gouvernance responsable et efficiente au sein de ses entreprises telle préconisée par l'OCDE.

En plus, ce présent mode de gouvernance prémunit les entreprises publiques prise de contrôle par des opérateurs économiques étrangers à travers l'instauration de la règle du 51-49%.

Dans le même ordre d'idée, l'Etat actionnaire détient aussi le droit de préemption sur toute opération de cession des parts et le droit de veto concernant des actifs spécifiques.

Ces dispositions sont à l'encontre d'un traitement équitable entre les actionnaires notamment ceux minoritaires comme le recommande l'OCDE.

Les entreprises publiques sont aussi à l'abri, à la fois, d'une prise de contrôle par le secteur privé national de fait de l'absence d'un marché boursier fonctionnel et de la mise en faillite grâce au soutien financier de l'Etat et la soumission des banques aux décisions politique.

En plus, l'Etat offre des avantages concurrentiels aux entreprises publiques pour l'octroi des marchés publics, à savoir : une marge préférentielle de 25%, des modalités souples pour la passation de marché de gré à gré.

A cet égard, le cadre juridique et les décisions politiques prises à la faveur des entreprises publiques ne garantissent pas totalement un traitement équitable et une concurrence loyale entre les différents intervenants sur le marché.

Pour conclure, l'exercice actuel de l'Etat de son rôle d'actionnaire se confronte à des contre performances de ces entités économiques, car le taux d'utilisation des capacités de production est de 49,6 %¹⁴², de même pour la valeur ajoutée industrielle qui n'a progressé que de 1,56%¹⁴³ par rapport à 2001.

¹⁴² Banque d'Algérie, Rapport 2010 évolution économique et monétaire en Algérie, 2010.

¹⁴³ ONS, Op.Cit.

Conclusion

Conclusion :

L'analyse des modes de gouvernances successifs des entreprises publiques fait apparaître la persistance des déficiences inhérentes aux mécanismes internes et externes de gouvernance. Ces dysfonctionnements sont fortement déterminés, à la fois, par l'environnement macro économique prévalant dans les systèmes économiques adoptés par l'Algérie et les cadres institutionnels imposés durant les cinquante années d'indépendance.

L'exercice des droits de propriété au sein de ces entités continue de faire l'objet d'un perpétuel foisonnement de prérogatives émiétées sur plusieurs institutions, les organes sociaux des entreprises publiques sont, jusqu'à présent, des outils d'exécution des stratégies et des décisions prises en dehors de l'entreprise.

Ce pouvoir tutélaire de l'Etat propriétaire, exercé par une pléthore d'organes de décision et de contrôle, favorise la dilution de la responsabilité et conditionne l'adaptation de ces entités économiques aux évolutions de l'environnement économique devenu de plus en plus concurrentiel.

Cette incomplétude des contrats a secrété un comportement opportuniste des dirigeants peu intéressés par l'amélioration des performances des entreprises et une allégeance aux détenteurs du pouvoir de nomination, c'est-à-dire la tutelle.

Les salariés des entreprises publiques adoptent, eux aussi, un comportement de « tir au flanc » du fait des droits que leur confère la législation algérienne, notamment en matière de pérennité de l'emploi, d'absence de véritables mécanismes d'incitations liés à la performance de l'entreprise et des dysfonctionnements du marché de travail qui peine à instaurer des mécanismes d'incitation et de sanction.

La logique de la participation de l'Etat dans les entreprises publiques, soumises actuellement au droit commercial, n'a pas évolué. L'Etat actionnaire reconduit les mêmes pratiques inhérentes à l'économie administrée à travers le soutien financier indéfectible, l'opposition à la mise en faillite où à la prise de contrôle par des opérateurs privés, surtout étrangers, de ces entités économiques et le maintien des emplois de ressources, notamment humaines, non productives.

A cet effet, les mécanismes externes de gouvernance n'ont pas eu, même après les réformes engagés à la fin des années 80, un impact significatif sur les structures et le dynamisme des agents économiques notamment les entreprises publiques, ces institutions de régulation économique sont toujours prisonnières de l'instabilité du cadre juridique et l'indécision des pouvoirs publics à instaurer des mécanismes de coordination conformes aux règles de l'économie de marché.

En définitive, nous pouvons conclure que les diverses réformes des modes de gouvernance appliquées depuis l'indépendance, n'ont pas eu un impact manifeste sur le rôle de l'Etat actionnaire et le fonctionnement autonome des entreprises publiques, encadré

par un marché efficace et transparent, ayant pour souci principal la performance de ses entités économiques.

En effet, les entreprises publiques ont évolué dans un environnement macroéconomique, sociopolitique et institutionnel caractérisé par un interventionnisme fort des instances politiques de l'Etat et dont la gouvernance économique se situe à l'antipode des lignes directrices de l'O.C.D.E **sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques.**

Enfin, les pouvoirs publics doivent mettre en place un nouveau mode de gouvernance des entreprises publiques se rapprochant de celui préconisé par l'O.C.D.E qui garanti un exercice des droits de propriété de manière claire et responsable ainsi qu'une clarification des droits et devoirs des parties prenantes, en particulier ceux de l'Etat actionnaire et des dirigeants. Ce mode de gouvernance doit se doter aussi de mécanismes d'orientation et de contrôle transparent fiable et impartial fonctionnant selon les règles de l'économie du marché.

bibliographie

Bibliographie :

Livre :

- 1- BENAMROUCHE Amar, « Grèves et conflits politiques en Algérie », édition Karthala, Alger, 2000.
- 2- BENISSAD Hocine, « Algérie : Restructurations et réformes économiques (1979 – 1993) », OPU, Alger 1994.
- 3- BELHIMMER Amar, "La dette extérieure de l'Algérie" , édition Casbah, Alger, 1998.
- 4- DEPRET Marc-Hubert et al, Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers, De Boeck , Bruxelles, 2005.
- 5- BOUDJENAH Yasmine, « Algérie, décomposition d'une industrie La restructuration des entreprises publiques (1980 - 2000) : l'Etat en question », L'Harmattan, Paris , 2002.
- 6- BOURGUIGNON Annick, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, 1995.
- 7- BOUZIDI Abdelmadjid, « Questions sur le mode de fonctionnement de l'économie algérienne », Les imprimeries de l'APN, Alger, 1988.
- 8- CHARREUX Gérard, « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », IAE DIJON, 1998.
- 9- CHARREAUX Gérard, « Le gouvernement des entreprises - Corporate Governance: théories et faits », Economica, 1997
- 10- CHANDLER Alfred, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992.
- 11- DESBRIERES Philippe, "Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise", 1997, in "Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits", ouvrage collectif sous la direction de G. Charreaux, Economica, 1997
- 12- DE VILLERS Gauthier, « L'Etat démiurge, le cas algérien », édition harmattan, Paris, 1987.
- 13- LAVALLEE Emmanuelle, « Gouvernance et Ouverture commerciale », Université Paris Dauphine, 2005.

- 14-MANDZILA Eustache Ebondo Wa « la gouvernance de l'entreprise Une approche par l'audit et le contrôle interne », harmattan, Paris, 2006.
- 15-PARRAT Frédéric, « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris 1999.
- 16-PEREZ Roland, « La gouvernance de l'entreprise », Découverte, Paris 2003.
- 17-POULAIN-REHM Thierry, « Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle », Revue du Financier, Paris, N°133, 2002.
- 18-REDJEM Necim, « l'entreprise publique algérienne », O.P.U, Alger, 1987.
- 19-TEBANI amel, privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie, belkeis édition, 2011.
- 20-TREBUCQ Germain, S. « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, 2004.
- 21-SADI Nacer-eddine, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie: objectifs, modalités et enjeux », Paris, l'Harmattan, 2005

Revue :

- 1- Andreff Wladimir, « Réformes, libéralisation, privatisation en Algérie : Point de vue d'un outsider en 1988-1994 », confluences Méditerranée automne, Centre d'économie de la Sorbonne (CES), 2009.
- 2- BEN AYED-KOUBAA Hanen, « L'impact des mécanismes internes de gouvernement de l'entreprise », cahier de recherche PRISM-Sorbonne, Paris, 2010
- 3- KICHOU Liyazid, « souveraineté économique et réformes en Algérie », Revue confluence méditerranée N°71, L'Harmattan, Paris, 2009.
- 4- DAMIEN Helie, « L'autogestion industrielle en Algérie », la revue des mondes musulmans et de la Méditerranée, N° 6, Paris, 1969.
- 5- KOUDRI Ahmed, « Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie », Revue de l'Université d'Abou Bekr Belkaid, N°7, Tlemcen, 2010.

Thèse de doctorat :

- 1- GLIZ Abdelkader, thèse de doctorat « valeur de l'entreprise et méthode de privatisation dans un contexte de transition vers l'économie de marché », faculté des sciences économiques et des sciences de gestion – université d'Alger, 2001.
- 2- MAZAUD Frédéric, thèse de doctorat « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme-pivot : l'organisation du système productif Airbus », université des sciences sociales, Toulouse, 2007.

- 3- LOUIZI Amar, thèse de doctorat « Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques », Université Jean Moulin, Lyon, 2011.
- 4- SAADOUN Ratiba, thèse de doctorat « La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : Analyse, histoire et développement », Université Lumière Lyon 2, Lyon, 2012.

Mémoire de Magister

1. DEBLA Fateh, mémoire de magister « le système de gouvernance nouvellement privatisées en Algérie : (Etude de quelques cas) ;Univesrsité EL Hadj Lkheldar, Batna, 2007.

Texte officiel:

- 1- RADP, Ordonnance 67-150 du 09 /08/ 1967 Portant création de la société nationale de constructions mécaniques, J.O 68, 1967.
- 2- R.A.D.P, Ordonnance 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises, J.O, N°101, 1971.
- 3- RADP, Ordonnance 82-01 du 06 Mars 1982 Portant dispositions complémentaires à la loi n° 81-13 du 27 décembre 1981 portant loi de finances pour 1982, J.O N°10,1982.
- 4- RADP, loi 78-12 du 05/08/1978 relative au statut général, J.O N°32, 1978.
- 5- RADP, Loi 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, JO N° 2, 1988.
- 6- RADP, loi 88-03du 12 /01/1988 relative aux fonds de participations, JO N° 02,1988.
- 7- RADP, loi N° 88-04 du 13/01/1988 modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59 du 26 /09/1975 portant code de commerce et fixant les règles applicables aux entreprises publiques économiques, J.O N°02, 1988
- 8- RADP, Loi 90-10 du 21/04/ 1990 relative à la monnaie et au crédit, J.O N°16, 1990.
- 9- RADP, Loi 90-11 du 21/04/ 1990 relative aux relations de travail, J.O N°17, 1990.
- 10- RADP, Décret législatif 94-08 du 26 /05/1994 portant la loi de finances complémentaire pour 1994, J.O N°33, 1994.
- 11- R.A.D.P, Ordonnance 95-22 du 26 Août 1995 Relative à la privatisation des entreprises publiques, J.O N° 48, 1995.
- 12- RADP, Ordonnance 01-03 du 20 /08/ 2001 Relative au développement de l'investissement, JO N°47, 2001.

- 13- RADP, Ordonnance 01-04 du 20/08/2001 modifiée et complétée relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. JO N°18, 1996.
- 14- RADP, Ordonnance 03-11 du 26 /08/ 2003, Relative à la monnaie et au crédit, JO N°52, 2003.
- 15- RADP, Loi 03-04 du 17 /02 /2003, Modifiant et complétant le décret législatif n° 93-10 du 23 mai 1993, Modifié et complété, relatif à la Bourse des valeurs mobilières, J.O N°11, 2003.
- 16- R.A.D.P, décret 63-88 du 18 mars 1963 portant réglementation des biens vacants, J.O, N°15, 1963.
- 17- R.A.D.P, décret 63-95 du 22 mars 1963 portant organisation et gestion des entreprises industrielles, minières et artisanales ainsi que des exploitations agricoles vacantes, J.O, N°17, 1963.
- 18- RADP, décret N°80-242 du 04/10/1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises, JO N°41, 1980.
- 19- RADP, Décret 81-342 du 12 /12/ 1981 Portant création de l'entreprise nationale des véhicules industriels (S.N.V.I.), J.O N 50, 1981.
- 20- R.A.D.P, Décret 82-185 du 15/05/1982 relatif à la participation au résultat, J.O N° 20, 1982.
- 21- RADP, décret 88-119 du 21 /06/1988 relatif aux fonds de participations, agent fiduciaires de l'Etat, JO N°25, 1988.
- 22- RADP, Décret exécutif 98-195 du 07 /06/1998 Fixant la liste du premier lot d'entreprises publiques à privatiser, J.O N°41, 1998.
- 23- RADP, Décret exécutif 96-106 du 11 /03/ 1996 Portant désignation de l'institution chargée de la privatisation JO N°18 , 1996.
- 24- RADP, Décret exécutif 96-106 du 11 /03/ 1996 Fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil de privatisation, ainsi que le statut et le système de rémunération de ses membres, JO N°18 , 1996.
- 25- RADP, Décret exécutif 96-105 du 11 /03/ 1996 Fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de la commission de contrôle des opérations de privatisation, ainsi que les modalités de désignation, le statut et le régime indemnitaire applicables à ses membres, JO N°18 , 1996.

Rapports et documents institutionnels

- 1- ONS, l'activité industrielle 2009-2011, Alger, 2012
- 2- Banque d'Algérie, Rapport 2010 évolution économique et monétaire en Algérie, 2010

- 3- OCDE, rapport sur les principes de gouvernement d'entreprise, les éditions de l'OCDE, paris, 2004.
- 4- OCDE, Définition de référence des investissements directs internationaux, 4ème édition, 2008, Paris.

Annexe

Annexe

1. Annexe A : Unités de la SONACOME.
2. Annexe B : Sociétés Nationales
3. Annexe C : La répartition des entreprises publiques entre les fonds de participations
4. Annexe D : Présentation des Holdings publics et régionaux
5. Annexe E : Organisation du secteur marchand de l'Etat en 2003.

Annexe A :Unités de la SONACOME.

- 1- Unité du siège –birkhadem- Alger ;
- 2- Unité du complexe véhicules industriels –Rouïba- Alger ;
- 3- Unité des équipements véhicules industriels – Hussein Dey- ;
- 4- Unité du complexe moteurs de tracteurs –oued hamimine- constantine ;
- 5- Unité du matériel agricole – Rouiba- Alger ;
- 6- Unité des vannes fonderie- Berrouaghia – Médéa ;
- 7- Unité du complexe pompes vanne;
- 8- Unité pompes– El Harrach- Alger ;
- 9- Unité de fonderie — El Harrach- Alger ;
- 10- Unité de fonderie –Oran- ;
- 11- Unité boulonnerie visserie (BV/CF) – Alger- ;
- 12- Unité boulonnerie visserie (BV/CF) – Sétif-;
- 13- Unité des cycles et motocycles – Guelma- ;
- 14- Unité commercialisation des véhicules industriels –Rouïba- alger ;
- 15- Unité commercialisation des véhicules industriels – Hussein Dey - alger ;
- 16- Unité commercialisation des véhicules industriels – Oran- ;
- 17- Unité commercialisation des véhicules industriels – Constantine - ;
- 18- Unité commercialisation des véhicules industriels – ouargla -;
- 19- Unité commercialisation des véhicules industriels – Béchar ;
- 20- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Alger 01- ;
- 21- Unité commercialisation des véhicules particuliers – Alger 02- ;
- 22- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Alger03- ;
- 23- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Alger05- ;
- 24- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Oran 20 - ;
- 25- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Oran 21 - ;
- 26- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Oran 22 - ;
- 27- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Oran 210 - ;
- 28- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Constantine30 - ;
- 29- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Constantine31 - ;
- 30- Unité commercialisation des véhicules particuliers –El Asnam 04 - ;
- 31- Unité commercialisation des véhicules particuliers –Annaba 310 - ;
- 32- Unité commercialisation des cycles et motocycles –Alger - ;
- 33- Unité commercialisation des équipements industriels –el Harrach –Alger ;
- 34- Unité commercialisation des équipements industriels –Oran –;
- 35- Unité commercialisation des équipements industriels –Constantine –;
- 36- Unité commercial du matériel de travaux publics –el Harrach –Alger ;
- 37- Unité commercial du matériel de travaux publics –Oran- ;
- 38- Unité commercial du matériel de travaux publics –Constantine-;
- 39- Unité commercial du transit dédouanement et transport –el Harrach –Alger ;
- 40- Unité commercial du transit dédouanement et transport –Oran –;
- 41- Unité commercial du transit dédouanement et transport –Constantine –;
- 42- Unité commercial du transit dédouanement et transport –Annaba –;
- 43- Unité travaux et de construction centre ;
- 44- Unité travaux et de construction Est ;
- 45- Unité matériel travaux public –Oran- ;
- 46- Unité matériel travaux public – Annaba- ;

Annexe B : Sociétés Nationales

L'énergie comptait deux entreprises :

1. SONATRACH
2. SONEGAS ou Société Nationale de l'Electricité et du Gaz.

L'industrie lourde était constituée de cinq entreprises :

1. S.N.S ou Société Nationale de Sidérurgie ;
2. SONACOME ou Société Nationale des Constructions Mécaniques ;
3. SONAREM ou Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minière ;
4. SN.METAL ou Société Nationale des industries Métalliques ;
5. SONELEC ou Société Nationale des industries Electriques et Electroniques.

L'industrie légère était constituée de 11 entreprises qui sont les suivantes:

1. SONIC ou Société Nationale des industries de la cellulose et du papier ;
2. SONIPEC ou Société Nationale des industries des peaux et cuir ;
3. SONITEX ou Société Nationale des Industries textiles ;
4. SNIC ou Société Nationale des Industries Chimiques ;
5. SNERI ou Société Nationale d'Etudes de gestion et de Réalisation et d'applications Industrielles ;
6. SNMC ou Société Nationale des Matériaux de Construction ;
7. SNLB ou Société Nationale des Lièges et Bois ;
8. SN SEMPAC ou Société Nationale de Semoulerie Meunerie et fabrique de Pâtes alimentaires et Couscous ;
9. SNTA ou Société Nationale de Tabac et Allumettes ;
10. SNEMA ou Société Nationale des Eaux Minérales ;
11. SOGEDIA ou Société Nationale de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires.

Annexe C : La répartition des entreprises publiques entre les fonds de participations

Fonds de participation (FDP)	Nombre d'entreprises publiques détenues par les FDP
Agroalimentaire	41
Mines, hydraulique, hydrocarbures	41
Biens d'équipement	31
Construction	84
Chimie, pharmacie, pétrochimie	24
Electronique, informatique, télécommunication	18
Industries diverses	22
Services	82
Total	343

Annexe D : Présentation des Holdings publics et régionaux

Holdings publics	holdings régionaux
Holding « Electrique, informatique télécommunication »	Holding Régional centre
Holding « chimie, pharmacie, engrais »	Holding Régional ouest
Holding « sidérurgie, Métallurgie »	Holding Régional est
Holding « agroalimentaire de base »	Holding Régional Biskra
Holding « mécanique »	Holding Régional Béchar
Holding « mines »	
Holding services transport commerce hôtellerie	
Holding « réalisation et grands travaux »	
Holding « bâtiment et matériaux de construction »	
Holding « agro divers »	
Holding « industries manufacturières et diverses »	

Annexe E : Organisation du secteur marchand de l'Etat en 2003.

SGP	Groupes industriels et EPE autonomes	Banques et compagnies d'assurance
SGP Ports	AIR ALGERIE EPE transport aérien	BNA
SGP Transport terrestre	SNTA EPE tabac / allumettes	BEA
SGP Transport maritime	SNVI EPE/ Véhicules industriels	BDL
SGP Tourisme et hôtellerie	SAIDAL EPE/ Produits pharmaceutiques	BADR
SGP Presse et communications	AIR ALGERIE EPE transport aérien	CPA
SGP Travaux hydrauliques	SNTA EPE tabac / allumettes	CNEP
SGP Mines	SNVI EPE/ Véhicules industriels	CAAR
SGP Prestations diverses	SAIDAL EPL/ Produits pharmaceutiques	CAAT
SGP Travaux publics		CCR
SGP Réalisation et bâtiment		SOFINANCE
SGP Etudes en engineering		
SGP Travaux énergétiques		
SGP Développement agricole		
SGP Céréales		
SGP Production animale		
SGP Transformation agroalimentaire		
SGP Industrie électrodomestique		
SGP Boissons, jus et conserves		
SGP Equipment industriel et agricoles		
SGP Industrie des produits rouges		
SGP Industrie du ciment		
SGP Chimie industrielle		
SGP Câblerie et équipement électrique		
SGP Construction métallique		
SGP Transformation sidérurgique		
SGP EPL EST (activité diverses)		
SGP EPL Ouest (activité diverses)		
SGP Zone industrielle EST(1)		
SGP Zone industrielle OUEST		
SGP Zone industrielle CENTRE		
SGP Zone industrielle SUD		
SGP Indusie manufacturières (textile ,cuir ,bois)		

Table des matières

Introduction :	5
Partie 1 : Gouvernance d'entreprise : concept, aspects et approches théoriques :	9
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise	9
Section 1 : Rétrospective étymologique de la gouvernance	9
Section 2 : Définition de la gouvernance d'entreprise	10
Section 3 : Cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise	11
Chapitre 2 : Regards théorique sur la gouvernance de l'entreprise	14
Section 1 : Les approches contractuelles de la firme :	14
Section 2 : Approches renouvelées du gouvernement d'entreprise :	18
Chapitre 3 : Esquisse des systèmes de gouvernance d'entreprise :	20
Section 1 : Typologie des mécanismes de gouvernement d'entreprise	20
Section 2 : systèmes de gouvernance d'entreprise dominants :	24
Chapitre 4 : La performance, leitmotiv de la gouvernance d'entreprise:	27
Section 1 : Définition de la performance:	27
Section 2 : Approches de la performance d'entreprise	28
Section 3 : Effet de causalité gouvernance-performance :	29
Partie 2 : L'entreprise publique dans l'ère du volontarisme étatique	32
Chapitre 1 : L'entreprise autogérée	32
Section 1 : Présentation de l'entreprise autogérée	33
Section 2 : Caractéristiques de l'autogestion	34
Chapitre 2 : Gestion socialiste des entreprises publiques	37
Section 1 : Cadre institutionnel de la gestion socialiste de l'entreprise :	38
Section 2 : Mécanismes de fonctionnement de l'entreprise socialiste algérienne	39
Section 3 : Evaluation de la performance de la gestion socialiste de l'entreprise publique algérienne	49
Chapitre 3 : Restructuration organique des entreprises publiques :	50
Section 1 : Présentation de la restructuration des entreprises publiques :	51
Section 2 : impact de la restructuration sur le fonctionnement des entreprises publiques : ..	56
Partie 3 : L'avènement de l'économie de marché et ses répercussions sur les entreprises publiques.	59
Chapitre 1 : Libéralisation du fonctionnement des entreprises publiques :	59
Section 1 : Réforme managériale à travers les lois de 1988 :	59
Section 2 : Caractéristiques et organisation des entreprises publiques économique:	61

Section 3 : Qualité du système de gouvernance des entreprises algériennes lors de la libéralisation du marché :.....	72
Chapitre 2 : Privatisation dans le cadre du plan de l'ajustement structurel :.....	75
Section 1 : Cadre légal de la privatisation des entreprises publiques algériennes :	75
Section 2 : Investissements directs étrangers et le processus de privatisation des entreprises publiques :.....	82
Section 3 : Incidences du désengagement de l'Etat sur les entreprises publiques :.....	85
Chapitre 3 : Redéploiement de l'outil productif public par le regain du control étatique	89
Section 1 : Refonte du système managérial par l'introduction des holdings.....	89
Section 2 : Filialisation des entreprises publiques sous l'égide des Sociétés de gestions des participations de l'Etat	96
Section 3 : Analyse de système de gouvernance en ère du nouveau redéploiement	103
Conclusion :	107
Bibliographie :	109
Livre :	109
Revue :	110
Thèse de doctorat :	110
Mémoire de Magister.....	111
Texte officiel:	111
Rapports et documents institutionnels.....	112
Annexe.....	114
Annexe A :Unités de la SONACOME.	115
Annexe B : Sociétés Nationales.....	116
Annexe C : La répartition des entreprises publiques entre les fonds de participations	117
Annexe D : Présentation des Holdings publics et régionaux	117
Annexe E : Organisation du secteur marchand de l'Etat en 2003.....	118