

**Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne
et possibilité de bénéficier du système de gouvernance**

Nacer DADDI-ADDOUN

Ecole supérieur de commerce - Algérie

L'entreprise algérienne vit des grands changements vers l'économie de marché, dans un environnement national et international de plus en plus ouvert et turbulent. Dans ce contexte, la question de gestion se pose avec amplitude, dans la mesure où le résultat des activités l'entreprise se détermine par la qualité de gestion appliquée et des conditions de son environnement.

En fait, si cette qualité est définie en grande partie par les compétences des managers responsables de la rentabilisation de ses facteurs de production, elle est aussi reliée aux règles et méthodes de gestion adaptées par ceux-ci, et au cadre juridico économique et politique de la société.

Pour mieux rentabiliser les efforts et les moyens, dès le début du vingtième siècle, les auteurs classiques en théories de gestion, nous ont proposé un nombre de principes et d'idées sur l'organisation du travail dans l'entreprise économique, qui ont prouvé une grande réussite dans la pratique.

Depuis lors, la recherche ne cesse de développer des principes et des théories pour aider les dirigeants à remplir leurs fonctions, en établissant des structures et des formes de gestion plus performantes et plus durables. Ainsi les propriétaires de moyens de production ont pu voir, eux aussi, augmenter la rentabilité et la performance de leurs moyens de financement des organisations.

Aujourd'hui, au début du troisième millénaire, les sciences de gestion, devenue management au sens moderne, ont fait des grands pas dans ce sens. Les théories de management ne s'occupent pas seulement des aspects internes à l'entreprise mais aussi des aspects d'environnement et d'économie générale, avec l'intervention des théories d'économistes néoclassiques, pour arriver à un point où ses dites théories, convergent dans plusieurs sujets qui ont des relations directes ou indirectes avec la performance de l'entreprise.

Dans ce papier nous allons nous intéresser à des aspects de performance des dirigeants des entreprises nationales, dans le cadre des théories de la gouvernance d'entreprise. Notre investigation sera axée sur la question suivante :

Dans le cadre des réformes économiques actuelles, les entreprises nationales peuvent elles bénéficier des principes de la théorie de la gouvernance pour améliorer la performance de leurs dirigeants ?

Pour ce faire, nous allons présenter quelques éléments sur l'environnement économique national et international et ses défis, quelques principes de la théorie de la gouvernance, ensuite nous survolerons l'expérience de gestion dans l'entreprise algérienne, pour enfin synthétiser avec les possibilités de bénéficier des nouvelles méthodes de gouvernance.

I- L'environnement économique national et international et ses enjeux

Dans son action le manager doit garder la relation directe avec les acteurs économiques dans l'environnement de l'entreprise et ses changements. Après les années 80, le phénomène de la globalisation a obligé tout responsable d'entreprise de se pencher, de plus en plus, sur l'environnement global de celle-ci.

1.1-l'entreprise système, management et environnement :

1.1.1-l'entreprise système : dans leur analyse marginaliste, les néoclassiques ont donné de l'entreprise, dans la théorie des prix et de l'allocation des ressources, une image réduite à un point ou une boîte noire, qui transforme des ressources, biens intermédiaires, biens d'équipement et travail en biens et services marchands. Dans cette fonction de production, elle s'adapte mécaniquement à son environnement, considéré stable et non perturbateur. D'ailleurs on retrouve le même type d'environnement, dans les idées des auteurs de la théorie du management scientifique au début du 20ème siècle. Ainsi les caractères de l'entreprise (firme), à partir du modèle walrassien sont :

1- la recherche des conditions de l'équilibre, en situation de concurrence et d'information parfaite et pour un état donné des techniques ;

2- l'hypothèse de rationalité parfaite des agents, sous l'objectif, pour les firmes, de maximisation du profit ;

3- la prééminence donnée à l'analyse de l'échange sur celle de la production.

Les néoclassiques ne donnent de l'importance à l'entrepreneur, ni à l'initiative ni à l'innovation, que ce soit dans la gestion de l'entreprise ou dans les politiques du marché. En effet, dans le calcul rationnel du monde néoclassique, l'entreprise est considérée comme acteur rationnel oeuvrant pour maximiser son profit sous les contraintes de ses capacités technologiques. Ces contraintes et objectif sont des données, donc il n'y a pas d'analyse, que ce soit pour les parties internes concernées, ou pour l'organisation.

Cependant, avec la théorie de la concurrence imparfaite de J. Robinson (1933), et Schakle (1967), le centre d'intérêt dans la théorie de l'équilibre s'est déplacé des conditions de production et de distribution des biens, vers l'étude des comportements et des interactions entre les producteurs. On s'est ainsi rapproché d'une représentation plus réaliste de l'entreprise en lui reconnaissant la capacité d'agir sur le prix, la possibilité de recourir à la différenciation de produits et aux politiques de ventes, donc à influencer les changements du comportement des partenaires et le de l'environnement en général.

D'autre part le développement des recherches dans le courant systémique, en sociologie des organisations, à partir des années cinquante et soixante du vingtième siècle, et d'un courant de recherches scientifiques d'inspiration cybernétique, la théorie de l'entreprise s'est vu dotée d'un large cadre de réflexion et d'un grand nombre de théories.

Ainsi, dans le premier courant plusieurs études empiriques et théoriques ont été menées par des chercheurs¹, ainsi que d'autres études sur l'utilité de l'approche systémique. Depuis, la conception de l'entreprise dans la grande majorité des études est changée complètement, elle est définie dans ce cadre comme système vivant ouvert, de plus en plus complexe, composé de sous systèmes socioéconomiques interdépendants.

Dans son activité les dits sous systèmes sont gérés par des buts verticaux (par exemple la réalisation d'un volume de ventes sur un marché ou toute l'entreprise est concernée), et horizontaux (chaque fonction d'exploitation est guidée par son but particulier, réalisation d'un niveau de production dans un atelier). Les deux types de buts convergent vers l'objectif final de l'entreprise.

1.1.2- le management moderne : aujourd'hui la gestion de l'entreprise n'est plus considérée uniquement dans le cadre des théories de l'école classique de Fayol et Taylor, ou des écoles sociale et néoclassique, mais dans un cadre systémique plus large, englobant toutes les théories et les écoles, qui forment un corps de doctrines dont elles ont un principe fédérateur fourni par le management, ceci pour trois raisons :²

1- Il est un art tourné vers l'animation des hommes. Il a cette dimension comportementale, et on peut dire même philosophique.

2- Il recourt à l'utilisation des sciences quelles qu'elles soient, mais à cause de l'art et à partir du moment où elles contribuent à l'efficacité.

3 - Il considère qu'il faut connaître, maîtriser, enseigner des techniques. Celles-ci évoluant et se perfectionnant constamment, à cause de la technologie, des découvertes scientifiques, ...etc.

En fait «Les sciences de la décision nécessitent, par définition, des compétences pluridisciplinaires, elles couvrent d'abord divers domaines de la gestion, mais elles empruntent également à l'analyse économique, au droit, aux méthodes quantitatives La pratique de la gestion implique la maîtrise d'un certain nombre de techniques, mais elle requiert aussi une bonne compréhension des organisations auxquelles on les applique.»³. Ainsi P.BARANGER, nous propose la définition suivante : «Le management est l'art de mobiliser les énergies pour atteindre des objectifs partagés. Il s'appuie sur des valeurs culturelles, sur des techniques spécifiques et sur l'utilisation des sciences.»⁴

Dans l'entreprise à but lucratif, l'objectif est l'entreprise elle-même, sa performance économique et sociale dont il résultera tout un système d'objectifs, à partir de la satisfaction de clients solvables par des produits ou des services de qualité. L'adhésion à des objectifs communs partagés et l'animation des personnes sont un des éléments essentiels du management, car celui-ci est toujours le développement des gens.

1.1.3- l' environnement : en tant que systèmes ouverts, les entreprises interagissent avec d'autres systèmes dans leur environnement, considéré lui aussi comme système global qui a des exigences, et des influences sur leurs comportements et activités. L'environnement doit être pris en compte dans l'explication du comportement des entreprises, ou des organisations en général.

L'environnement est conçu par différentes manières ou visions, il est vu au pluriel : environnements immédiats, nationaux et internationaux ; dimensions économiques, technologiques, politiques et socioculturelles ; connaissance des faits et événements, détection des conséquences sur la propre situation de en terme de contraintes et d'opportunités.

Dans ce contexte, un responsable d'entreprise disait que⁵:«Si ne nous préoccupons pas de notre environnement, c'est lui qui s'occupera de nous ». De cette phrase on peut soustraire les significations suivantes :

1. L'environnement n'est pas uniquement le marché de l'entreprise, ses concurrents, ses clients mais aussi les cultures, les mentalités, les courants d'opinion son à prendre en compte.
2. Il s'agit de s'en préoccuper, c'est à dire de s'en inquiéter fortement et constamment.
3. Enfin cette phrase contient à elle seule une « théorie » de l'interaction entreprise/environnement, en désignant clairement le fait que ce dernier n'est pas passif, ou en d'autres termes que les acteurs qui le composent sont capables d'agir ou de réagir aux pratiques des firmes.

1.2-l'environnement national :

En Algérie, les termes de productivité, efficience et performance, ne cessent de se représenter comme les buts essentiels de la série des changements enclenchés en 1980, et 1988 ensuite avec le processus d'ajustement structurel de l'économie nationale entre 1995 et 1998, ou la restructuration de l'entreprise publique et la privation forment une grande partie. Il était nécessaire d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, d'amender et de perfectionner les structures en fonction de l'expérience, de la mise en œuvre de nouveaux objectifs et de l'élévation du niveau de maturité des travailleurs.⁶

Cela nous permet de dire que l'autonomie des entreprises nationales n'est en réalité qu'une phase de ce développement. Le contenu véhiculé par les textes des réformes économiques de l'époque, repose sur plusieurs principes :

La révision de la relation état/ entreprise : par la séparation entre la propriété et la gestion des entreprises nationales, et la création d'institutions intermédiaires (les fonds de participation ensuite les holding et les sociétés des gestion de participations de l'état); L'adaptation de formes juridiques d'entreprises typiquement capitalistes : SPA pour celles d'importance nationale et SARL pour celles des collectivités locales, pour faciliter ensuite l'opération de privatisation de ces entreprises; et le fonctionnement des entreprises publiques selon le principe de la commercialité (ex. le profit, la faillite...etc) ;

La réintégration des outils de régulation économique (fiscalité, prix, crédit...etc.), au détriment des interventions administratives ; et l'ouverture de l'investissement aux entreprises : la gestion des moyens financiers et matériels conformément à leurs objets ; ainsi que l'ouverture des opérations de commerce extérieur aux entreprises, grâce au budget devise et après par la libéralisation du commerce extérieur.

Il faut remarquer que les textes des réformes de l'autonomie des entreprises ne se limitent pas à celles-ci, mais aussi englobe la réorganisation de l'activité socioéconomique et politique du pays, et c'est

un pas sur la voie de la redynamisation économique et l'économie de marché. Avec son engagement dans les réformes du PAS au début de 1995, avec la participation du FMI, l'Algérie a entamé le processus d'insertion de son économie nationale dans l'économie mondiale, à travers les accords d'association avec l'Union Européenne et l'engagement du processus d'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce.

Le plan d'ajustement structurel contient généralement un nombre de mesures à appliquer pour revenir à l'économie réelle à savoir :⁷

Des mesures relatives à la stabilisation économique et à la maîtrise de la masse monétaire ; des mesures relatives à la politique budgétaire, permettant de réduire le déficit des finances publiques à un niveau acceptable ; des mesures de restructuration pour corriger les déséquilibres économiques structurelles ; des mesures relatives à l'encouragement des initiatives de mobilisation des moyens de financement extérieur.

Ce plan contient neuf axes:⁸ la politique financière, la politique monétaire, la politique des prix, les réformes structurelles, les équilibres extérieurs, l'assistance sociale, le secteur de l'habitat, le domaine de l'environnement écologique et l'utilisation et l'amélioration du système de base de données.

Dans le volet du commerce extérieur, cette opération se caractérise par : une réduction progressive des barrières tarifaires et non tarifaires; une réduction du nombre de tarifs douaniers; la suppression du monopole d'État en matière d'importation.

1.2- L'environnement économique international :

A partir de cela, l'entreprise algérienne va se trouver dans un environnement qui se caractérise de plusieurs facteurs qui vont déterminer les comportements des acteurs :⁹

L'expansion de l'espace économique : avec les résultats des rounds du GATT qui a laissés sa place à l'OMC, on constate la diminution des barrières douanières, qui va encourager de plus en plus l'activité commerciale internationale ; l'émergence de plusieurs ententes commerciales régionales et bilatérales, suite à l'exemple de la CEE, l'accord de libre-échange nord américain et la zone de libre-échange Asie...etc ;

Une croissance exceptionnelle des investissements directs après la récession de 1982, la grande partie de cet investissement transite à travers les multinationales qui s'implantent et se développent partout dans le monde ; l'importance de transfert technologique, par la recherche développement, le marketing et d'autres moyens, qui sont entre les mains des multinationales et sans le contrôle des états nation, qui se concurrencent entre eux pour attirer ces entreprises hautement mobiles ;

L'ajustement des coûts de production se fait entre les entreprises des pays de l'OCDE et les pays nouvellement développés, en ce qui touche aux salaires et à la matière première disponibles à bas prix dans les pays du sud asiatique ou du sud Amérique, l'ajustement se fait par plusieurs manières compression de la masse salariale par la compression des personnels, l'augmentation de la productivité ou des heures de travail, sinon par le déplacement des facteurs de production vers les marchés de main d'œuvre à bas prix ;

La concurrence est moins reliée aux ressources et beaucoup plus aux technologies et capacités d'innovation, de développement de produits et de procédés qui sont tout deux dépendants de la qualité de la main d'œuvre et du management ; le développement des technologies d'information et de l'informatique qui ont influencé les systèmes de production et de gestion de l'entreprise, pour accélérer la rentabilité et la performance de celle-ci, l'environnement économique est devenu plus instable, moins prévisible et plus compétitif, ce qui a obligé les entreprises à accroître leur efficacité et à s'adapter rapidement, les cycles de vie et les développements des produits se mesurent en semaines ou en mois, et non plus en années ;

Développement de méthodes d'organisation de travail et de commandement, pour non seulement l'allocation des ressources, mais également la coordination stratégique des ressources internes et externes, non seulement pour répondre aux menaces mais aussi pour créer de nouvelles occasions d'affaires et enfin l'émergence d'une économie d'information et de savoir, avec le développement du secteur des services et spécifiquement l'économie de l'information et du savoir qui joue le rôle de locomotive de l'économie moderne.

1.3-Les enjeux de l'environnement national et international :

L'ouverture économique constitue un enjeu pour le pouvoir algérien que pour les entreprises nationales. Dans les conditions actuelles et depuis des années la structure des échanges n'a pas subi de changements profonds, l'Algérie continue d'être un exportateur d'énergie et un importateur important de céréales, de produits pharmaceutiques, de pièces de rechange et de services. Pour changer cette situation, il est nécessaire de revoir non seulement la politique économique nationale, mais aussi, et le plus rapidement possible, les comportements des entreprises à partir de la conception du système de gestion et des méthodes de recrutement des responsables d'entreprises, ainsi que leurs compétences et méthodes de gestion.

En plus de ce qui a été indiqué ci-dessus, il faut remarquer que la globalisation caractérisé par l'ouverture des frontières, l'internationalisation, la globalisation, l'interconnexion généralisée, sont des phénomènes qui pèseront sur les logiques de gestion des entreprises algériennes.

Ainsi, selon plusieurs recherches on peut sécréter les éléments suivants, qui posent dans leur ensemble des problèmes de management et de gouvernance aux entreprises qui n'ont pas l'habitude de confrontation avec les multinationales :¹⁰

1- Le renforcement de la dynamique des échanges et les restructurations à un niveau global modifiant le paysage de la concurrence et des compétences, ce qui suppose une révision de l'organisation et du management ;

2- Les nouveaux défis internationaux exigent des adaptations structurelles que la transnationalisation sorte d'idéal type organisationnel, est susceptible d'incarner ;

3- Les systèmes de décision, de contrôle et de planification doivent aussi tenir compte tant de la variété d'environnements devenus turbulents, que de diversité des acteurs, alors que les processus

d'organisation internes, les capacités organisationnelles apparaissent comme l'une des premières sources d'avantage compétitif dans la maîtrise des changements ;

4- La multiplicité structurelle et l'hétérogénéité des firmes engendrées dans l'espace et dans le temps, par la mondialisation des marchés et la turbulence de l'environnement appellent des processus organisationnels complexes. En fait ces éléments dépassent les principes de l'organisation centralisée ou décentralisée, et répondent à d'autres exigences, comme par exemple :

l'indétermination structurelle, ou l'absence de structures stables, idéales établies une fois pour toute ; la différenciation interne liée à la variété des produits, des fonctions et des pays ; l'intégration, d'une façon à fédérer des priorités multiples exprimées par les divers groupes d'acteurs ; l'intensité de l'information caractérisée par la densité des flux d'information formels et informels ; l'interdépendance et la promotion des liens adéquats entre différentes entités ; l'organisation en réseaux qui correspond aux besoins d'intégrer les fournisseurs, les clients et les sous-traitants ; la conciliation entre le besoin de continuité et d'innovation entre la stabilité et la nouveauté.

Il faut noter que le manager des entreprises dans les pays en développement ne peut répondre à ces exigences et besoins, sans l'amélioration de ses capacités et de ses marges de manœuvre au sein de l'entreprise qui est sous contraintes de l'environnement socioéconomique et des méthodes de gestion, d'où vient l'importance de l'intégration des nouvelles théories qui peuvent leur venir en secours, parmi ces dernières on peut classer les théories de la gouvernance.

II- Quelques principes de la théorie de la gouvernance :

L'origine du corporate governance était aux Etats-Unis d'Amérique après la crise de 1929-32, ou deux auteurs A. Berle et G. Means ont publié un ouvrage « The modern corporation and private property », c'était le moment où les théories et les techniques de gestion scientifique se développaient dans le monde entier, et qui suivaient les publications de Taylor et Fayol à partir du début du vingtième siècle.

Il faut remarquer que la propriété de la plupart des entreprises à cette époque était familiale, dont la gestion était assurée par des membres ou des proches de la même famille. Avec l'accroissement des besoins économiques de la société, le changement des méthodes et des pratiques de gestion, les sociétés familiales ont vu leurs besoins financiers augmenter pour faire appel à des partenaires extérieurs. Les banques au premier lieu, ensuite les particuliers, ont souscrit aux augmentations des capitaux des sociétés¹¹. C'est là où le capitalisme américain avait pris le caractère d'ouverture sur le marché financier et a donné les conditions de la naissance du phénomène de la gouvernance.

Nous allons nous intéresser à la question du manager et sa capacité de création de valeur ou d'augmentation de performance de l'entreprise. Cette capacité est en fait dépendante du type de gouvernance qui est résultat des conditions de son environnement, de la relation du dirigeant avec le propriétaire ainsi que la nature de propriété de l'entreprise.

2.1-Définition de la gouvernance des entreprises : La gouvernance est définie comme « l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement »¹².

Pour Pastré : La gouvernance d'entreprise est « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle, qui régissent dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ».¹³

Ou encore, pour Gérard Charreaux, « le système de GE recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire ». ¹⁴Cette dernière définition, plus large, recouvre la précédente et présente l'avantage d'attribuer au dirigeant le rôle d'acteur central, parmi les partenaires (Stakeholders) de l'entreprise, dans le processus de création de valeur.

La représentation contractuelle, selon laquelle l'entreprise est un nœud de contrats entre les différents partenaires, actionnaires, créanciers, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc., ou celle selon laquelle, l'entreprise constitue un jeu coopératif entre les différents SH (M. Aoki 1984). L'argumentation employée repose sur le rôle central du dirigeant pour résoudre les problèmes posés par le travail en équipe, notamment ceux de mesure et de contrôle de productivité et de rémunération.

2.2-la variété des modèles en GE : Selon les auteurs du GE, il existe plusieurs types qui peuvent se différencier d'un pays à un autre, suivant l'influence de plusieurs facteurs : l'environnement réglementaire et légal ; les cultures nationales ou locales ; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers. Cependant, ces types de GE peuvent être résumé en deux principaux modèles, le reste n'est qu'un mixte entre ces derniers¹⁵ :

1-les systèmes orientés-marchés : on les trouve principalement dans les pays anglo-saxons et se caractérisent d'une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers ou de recrutement des dirigeants...etc. ils se définissent par: une faible intermédiation financière, une forte dispersion de l'actionnariat, une faible participation des banques dans le capital des entreprises, les investisseurs sont à la recherche d'informations fiables sur la rentabilité future des projets, ils ne s'engageront que dans les projets à meilleure rentabilité d'après l'information communiquée par les marchés, enfin les opérations de prise de contrôle sont assez fréquentes et très hostiles(OPA, OPE ...).

2- les systèmes orientés-banques : ils se localisent dans les pays à économie d'endettement, ou les banques interviennent plus. Ce type est caractérisé par : une forte présence des banques dans le capital des entreprises, un ratio d'endettement plus élevé, une faible dispersion de l'actionnariat, une plus grande concentration et homogénéisation des créances, un faible nombre de prises de contrôles, et les entreprises y tissent des relations durables avec les banques qui deviennent des partenaires et prennent au passage des risques élevé, en octroyant des crédits de longue durée et pour des montants importants.

2.3-Création de valeur et gouvernance des transactions :

Les entreprises sont des groupements humains en interaction, destiné à produire des biens et services marchands, dans le but de réaliser une richesse, ou valeur ajoutée, en utilisant un ensemble de facteurs de production. Il est convenu d'admettre que la plupart des entreprises maximisent leur profit, notamment la rentabilité des capitaux engagés par leurs propriétaires. Mais d'autres buts peuvent être poursuivis comme la croissance, l'indépendance, la pérennité, voir le prestige...etc.

P. F Drucker¹⁶ déclare nettement que le but, premier et général, de toutes les entreprises est de créer une clientèle : « les marchés ne sont pas une création divine, naturelle ». A partir de ce but il y'a deux fonctions de base : le marketing et l'innovation, qui produisent des résultats, les autres fonctions ne produisent que des coûts.

De nombreux individus travaillent collectivement pour atteindre les buts d'entreprise. Malgré les intérêts des fois divergents, tous ces individus doivent collaborer et coopérer sous l'autorité des dirigeants, dans le respect des règles, des usages et des valeurs de l'entreprise, donc elle est un centre de vie sociale. Les dirigeants sont généralement désignés ou délégués par les propriétaires ou actionnaires. La relation actionnaires/dirigeants est considérée comme élément déterminant de la performance. Il existe trois thèses principales : celle de la convergence des intérêts, celle de la neutralité et celle de l'enracinement.¹⁷

Selon la première thèse qu'on peut attribuer à Berle et Means et plus récemment à Jensen et Meckling (1976), plus le pourcentage de capital détenu par le dirigeant est important plus l'écart par rapport à l'objectif traditionnel de maximisation de la valeur est faible et plus la firme est performante. La deuxième thèse est soutenue par Demsetz (1983); la structure du capital constituant une réponse endogène du processus de maximisation de la valeur, fonction des caractéristiques de l'entreprise et des pressions exercées par les différents marchés, toutes les structures seraient équivalentes. Enfin, selon la thèse de l'enracinement, les dirigeants qui dominent le capital échapperaient à tout contrôle et pourraient gérer en fonction d'objectifs contraires à la maximisation de la valeur. Les entreprises dont le capital est dominé réaliseraient une performance inférieure.

Il existe également des positions intermédiaires selon lesquelles la relation entre performance et structure de propriété n'est pas linéaire. Ainsi, Stulz (1988) s'appuyant sur une argumentation fondée sur la discipline exercée par les prises de contrôle externes, conclut que la valeur de l'entreprise s'accroît dans un premier temps, puis décroît au delà du seuil de 50% (pourcentage de capital contrôlé par les dirigeants).

L'entrepreneur se caractérise par les éléments suivants: il est le créancier résiduel; il observe le comportement des apporteurs d'inputs; il est l'élément central, commun à l'ensemble des contrats avec tous les apporteurs de ressources; il peut négocier librement les contrats et il peut vendre ses droits.

En cas d'ouverture du capital, les systèmes permettant de discipliner les dirigeants en cas de performance défailante, sont la concurrence entre dirigeants (entre les dirigeants internes et avec les dirigeants externes sur le marché des dirigeants), le vote et la possibilité de céder librement ses titres pour les actionnaires. La fonction disciplinaire exercée par les salariés est également reconnue et analysée via l'intermédiaire des syndicats.

La littérature en GE présente que l'insuffisance des contrôles des dirigeants entraîne un gaspillage de la richesse des actionnaires, les taux rotation actionnaires révélés dans études réalisées dans les pays développés,¹⁸ montrent qu'il est de l'intérêt des dirigeants d'accroître la création de valeur partenariale.

2.4-La relation d'agence : Berle et Means avaient évoqué qu'une des caractéristiques centrale de l'entreprise, tenait au fait d'une séparation prononcée entre les propriétaires et les dirigeants salariés de l'entreprise, mais en charge réelle des affaires et des décisions. C'est à partir de cette séparation, entre propriété et pouvoir de décision, ou a commencé le début de la théorie de l'agence. La différence des objectifs entre les deux partenaires, peut donner naissance à des conflits d'intérêt qui pourraient nécessiter des arbitrages dans l'entreprise.

Les dirigeants sont nécessairement en conflit avec les actionnaires pour les raisons suivantes: l'essentiel de leur patrimoine, le capital humain, est investi dans la firme; leur horizon économique est limité à la durée de leur fonction; ils peuvent accroître leur utilité par différents avantages en nature au détriment des propriétaires. Les actionnaires ayant intérêt à diversifier leurs portefeuilles, n'ont pas avantage à assurer eux-mêmes le contrôle des dirigeants, lequel serait d'ailleurs difficile par suite de l'asymétrie d'information.

La relation d'agence est définie comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes nommées le principal (actionnaires ou propriétaires), engage une autre personne nommée l'agent (gérant), à accomplir pour leur compte, en lui déléguant tout ou une partie de la prise de décision.

La séparation fonctionnelle propriété/direction entraînant des coûts d'agence, conduit également pour assurer la viabilité de la firme, à une séparation des fonctions de direction et de contrôle et à une diffusion importante des titres de propriété. Williamson a suggéré que l'importance du budget discrétionnaire peut être calculée en comparant le résultat potentiel (cas d'acceptation automatique et immédiate des objectifs), avec le résultat effectif réalisé après les négociations. Le conseil d'administration apparaît comme une institution issue du fonctionnement du marché; l'existence d'un marché des administrateurs externes permet d'inclure des administrateurs externes neutres qui garantissent l'efficacité du système.

Selon l'explication fournie par la théorie de l'agence, il existe une divergence naturelle entre la fonction d'utilité managériale et la fonction d'utilité actionnariale. Les actionnaires sont le plus souvent intéressés par la maximisation des profits, alors que les dirigeants sont attirés par la continuation de l'expansion de la firme car elle réduit le risque d'emploi du dirigeant et accroît sa rémunération ainsi que ses avantages non pécuniaires. Ainsi, les dirigeants préféreraient investir les fonds excédentaires dans des projets de diversification (même non rentables) au lieu de distribuer ces fonds aux actionnaires.

Pour Fama, le conseil d'administration peut également comprendre des représentants d'autres inputs que les actionnaires; il évoque notamment la possibilité de représentants des syndicats. Son analyse conduit d'une part, à une distinction entre les mécanismes disciplinaires externes (par les marchés) et internes et d'autre part, à une hiérarchie dans les systèmes disciplinaires.

La minimisation des coûts d'agence dans les organisations complexes entraîne une séparation des fonctions de direction et de propriété (assomption du risque); inversement, les organisations non-complexes sont le plus souvent caractérisées par une réunion de ces fonctions. Les systèmes de contrôle des dirigeants dans les organisations complexes apparaissent être comme chez Fama, la hiérarchie, la surveillance mutuelle et le conseil d'administration. La démarche suivie et le rôle attribué à la fonction d'assomption du risque assurée exclusivement par les apporteurs de fonds propres, conduisent à analyser uniquement les systèmes de contrôle existant entre les dirigeants et les actionnaires.

Malgré que ces théories et ces idées concernent l'entreprise privée, il faut remarquer qu'avec la vague des privatisations encouragée par les néolibéraux, au début des années 1980, le thème d'entreprise bureaucratique va se développer en visant celles du secteur public.

En effet les questions de fonctionnement des grandes entreprises, et les pertes d'efficacité ne sont pas spécifiques au secteur privé, mais aussi et, peut être, plus compliquées dans le secteur public. Les entreprises dans ce secteur, en plus des contraintes d'agents ou de groupes, on y trouve un tas de problèmes liés à la nature de la propriété et à d'autres facteurs spécifiques au secteur.

III-la gestion des entreprises nationales

3.1- L'expérience des entreprises nationales

Devant les difficultés rencontrées dans la gestion, et le manque de rentabilité de cette base économique, des mesures de correction vont être prises par les pouvoirs publics à plusieurs reprises : en 1980-84 pour la restructuration, 1988 l'autonomie ensuite à partir de 1992 dans le cadre de la privatisation et l'ouverture sur l'économie de marché.

La gestion de ce secteur est assurée par plusieurs méthodes dites socialistes. Nous allons résumer, dans les paragraphes suivants, quelques éléments sur le développement des entreprises publiques qui ont vécu une multitude de changements rapides et en très courte période.

Au sein de la même phase l'ordonnance 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises (GSE) a été promulguée, ainsi que le déclenchement des réformes du secteur agricole (la révolution agraire).

La charte de la GSE propose une nouvelle méthode de gestion participative, insistant sur les trois points : la participation des travailleurs à la gestion ; la formation des travailleurs ; l'exercice du contrôle dans l'entreprise.

Dans le cadre de la réglementation et le contrôle financiers des entreprises publiques, celles-ci avaient (selon la loi de finance de 1971) la relation directe avec le trésor public et la banque algérienne de

développement, qui interviennent dans les financement à moyens et long termes, y compris les cas des emprunts internationaux, proportionnés au niveau central.

Dans le cadre de l'évaluation du bilan de développement de la décennie 1967-78, à l'occasion du congrès extraordinaire du parti (FLN) de 1980, après l'analyse de la situation de l'économie nationale et les rigidités qui entravent la marche de celle-ci, il a été décidé l'opération de restructuration des entreprises publiques, pour être appliquée pendant le plan quinquennal, entre 1980 et 1984.

Les objectifs visés par cette opération étaient :¹⁹

1. -L'amélioration des conditions de fonctionnement ;
2. -La maîtrise de l'appareil de production ;
3. -L'obligation de résultat des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par le plan national.

L'opération de la restructuration des entreprises est réalisée en deux phases, la première organique et la deuxième financière. Cette dernière était pour assainir leurs situations financières qui souffraient de déficits considérables, après répartition des moyens dans la première phase.

Depuis les réformes de 1980, les termes de productivité, efficience et performance, sont ne cesse de se présenter comme le buts essentiels de la série de changements enclenchés en 1980, et 1988 ensuite avec le processus d'ajustement structurel de l'économie nationale, ou la restructuration de l'entreprise publique et la privation forment une grande partie.

Dans ce cadre la nécessité d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, d'amender et de perfectionner les structures en fonction de l'expérience, de la mise en œuvre de nouveaux objectifs et de l'élévation du niveau de maturité des travailleurs, figure déjà dans la charte nationale de 1986 (et aussi celle de 76), ou on peut lire aussi que les modes de gestion des entreprises nationales sont évolutifs.

Cela nous permet de dire que l'autonomie des entreprises nationales n'est en réalité qu'une phase de ce développement. Le contenu véhiculé par les textes des réformes économiques de l'époque, reposent sur plusieurs principes, qui ont une vision différente, par rapport aux règles qui les précèdent :

1-la révision de la relation état/ entreprise : par la séparation entre la propriété et la gestion des entreprises nationales, et la création d'une institution intermédiaire qui est les fonds de participation ;

2- la révision du système de contrôle et de régulation de l'économie nationale : en proposant un nouveau système de planification nationale ;

3- l'adaptation de formes juridiques d'entreprise typiquement capitalistes : SPA pour celles d'importance nationale et SARL pour celles des collectivités locales ;

4- le fonctionnement des entreprises publiques selon le principe de la commercialité (ex. le profit, la faillite...etc) ;

5- la réintégration des outils de régulation économique (fiscalité, prix, crédit...etc.), au détriment des interventions administratives ;

6- l'ouverture de l'investissement aux entreprises : la gestion de ces moyens financiers et matériels conformément à son objet ;

7- l'ouverture des opérations de commerce extérieur aux entreprises, grâce au budget devise ;

8- enfin la séparation, pour la première fois, entre les fonctions de l'état (exécutive, législative, juridique...).

L'EPE est une personne morale gérée par le droit privé (droit commercial). Pour les juristes, le qualificatif économique dans les textes de l'autonomie, est utilisé par le législateur pour faire la distinction entre deux types d'organisations publiques, le premier est celui des établissements publics, le deuxième est l'entreprise économique qui va participer dans le mode de gestion de l'économie nationale.

Sous l'autonomie, après l'abrogation du statut général du travailleur et la gestion socialiste des entreprises (par la loi 90-11), l'entreprise publique pourrait :²⁰

1. établir librement son organigramme ;
2. fixer des prix plus appropriés pour ses produits ;
3. choisir ou organiser ses circuits de distribution ;
4. négocier la rémunération des travailleurs au moyen de conventions collectives;
5. conclure tout contrat faisant partie de l'objet de l'entreprise, sans autorisation préalable de la tutelle et de la banque, le code des marchés publics ne s'applique plus aux entreprises publiques ;
6. choisir les investissements conforme à son objet social.

3.2-L'expérience des fonds de participation : les missions des fonds de participation : en gérant les participation de l'état, les fonds avaient des missions de jouer le rôle d'intermédiaire et de mise en œuvre de la politique de économique l'état :

-ils gèrent les portefeuilles de valeurs mobilières pour le compte de l'état ;

-en leur qualité d'agents de financement de l'état, ils sont des promoteurs d'investissements, dans les secteurs ou ils ont particulièrement la charge ;

-ils sont chargés d'exercer le droit de propriété que leur délègue l'état, cela implique une tâche de surveillance, il s'agit d'une relation d'agence, entre l'état et ces fonds d'une part, et entre les fonds et les entreprises de l'autre.

Les fonds de participation sont régie par les dispositifs du code de commerce, leur création et organisation obéit à un texte réglementaire qui leur apporte des spécificités. Ils ont une assemblée générale commune composée en majorité des membres ou des représentants du gouvernement désignés

par celui-ci, en plus de trois éléments ayant des voix consultatives dont le gouverneur de la banque d'Algérie et le directeur du trésor public.

Le conseil d'administration des fonds est en forme d'administrateur au nombre de cinq (en plus l'état peut désigner deux autres pour faire au total sept), nommés par le gouvernement pour un mandat de cinq ans, ils sont permanents et perçoivent un salaire.

Il est clair que le statut des membres du conseil des fonds de participation échappe totalement à la qualification classique d'administrateurs, car en réalité ils sont des salariés qui n'ont réellement aucune relation avec la propriété des actions.

En effet ce modèle d'organisation n'a pas pu fonctionner comme on lui a voulu, vu la rotation de ses membres (07 chefs de gouvernements pendant 07 ans entre 1988 et 1995), le manque de moyens financiers et de marges de manoeuvre ... etc, ce qui a poussé les pouvoirs publics à revoir le système de gouvernance des entreprises publiques une autre fois, en présentant un autre modèle qui est les holdings.

3.3- les holdings publics: en tant qu'entreprises publiques économiques, intermédiaire de l'état, ces holdings ont les mêmes tâches comme les fonds de participation, ils ont les attributs de droit de propriété sur les actions et autres valeurs souscrites au nom de l'état.

Il faut remarquer que les holdings, qui sont venus dans une phase préparatoire à la privatisation, en plus de ce qui a été accordé aux fonds de participation, la cession des valeurs mobilières conformément à la législation commerciale en vigueur même auprès des opérateurs privés, ainsi que la détention en totalité du capital des entreprises concernées, ce qui n'existait pas avant.

L'assemblée générale des holdings publics est formée par les membres du conseil national des participations de l'état (CNPE), ou des représentants dûment mandatés par le CNPE. La direction des holdings était assurée au départ par un directoire de trois membres dont un désigné comme président, ensuite les directoires des holdings sont assurés par une personne physique, ce qui assure la séparation entre la direction de surveillance, comme méthode recommandable, et elle est dans les textes : le code de commerce révisé en 1988 et la loi relative à l'orientation des EPE n°88 01 du 12/01/1988.

3.4- les sociétés de gestion des participations de l'état : suite aux difficultés et à la lenteur des opérations de privatisation, les holdings ont été dissous le 12/09/2001. Avant cela la création d'un autre cadre de gestion des entreprises publiques a été faite par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE.

En fait la nouvelle configuration du secteur public définit deux catégories d'entreprises publiques : celles qui sont affiliées à une SGP et celles qui ne le sont pas. Ces dernières sont d'une taille ou d'une certaine spécificité : les assurances, les banques, la SNVI, ... etc.

Les missions des SGP, dans le cadre de la stratégie de la participation et de la privatisation : traduire et mettre en œuvre, en les formes commerciales qui conviennent, les plans de redressement, de réhabilitation et de développement ; ainsi que les programmes de restructuration et de privatisation des entreprises publiques économiques, notamment par l'élaboration et la mise en œuvre de tous montages

juridiques et financiers adéquats, tels que les opérations de fusion, apports partiels d'actifs physique et financiers ;

Assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans les normes d'efficience et de rentabilité minimale requise ;

Exercer les prérogatives des assemblées générales des entreprises publiques économiques dont les titres sont détenus et gérés par les sociétés, pour le compte de l'état et ce dans les limites fixées par le mandat de gestion devant être établi entre le conseil de participation de l'état et la SGP.

Et en général, toutes les opérations financières commerciales et mobilières, qui se rattachent directement ou indirectement aux objets spécifiques ou complémentaires des sociétés.

Parmi les 1337 entreprises publiques, 75% sont affiliées à 25 SGP nationales par filières d'activité et à 03 SGP région. Les banques et les assurances publiques ainsi que d'autres entreprises spécifiques restent sous la tutelle du ministère des finances.

La gestion des SGP, en forme de société par action est régie par le décret n° 01-283 du 24 septembre 2001, elle est gérée par un directeur général, ou unique, ou un directoire de trois membres dont un président choisi, pour un premier mandat de deux années, par l'assemblée générale et après approbation de son candidature par le chef du gouvernement.

Le directoire possède tous les pouvoirs de gestion et de suivi des opérations concernant son patrimoine social, à l'exception de celles concernant le portefeuille des titres détenu et géré pour le compte de l'état pour lesquels les missions sont définies par le mandat de gestion.

Les SGP sont administrées par un conseil de surveillance, suivant les règles dictées par le code de commerce, tandis que l'assemblée générale des SGP est composée de membres mandatés par le conseil des participations de l'état, elle comprend des représentants des services du chef du gouvernement, du ministère des participations de l'état, du ministère des finances et des ministères des secteurs concernés.

IV- la gestion des entreprises nationales et système de gouvernance

Après cet aperçu sur les expériences de gestion dans les entreprises publiques algériennes et la relation de l'état propriétaire avec celles-ci, il est important de remarquer que cette expérience est passée par deux grandes phases : la première s'étalant de l'indépendance (1962) aux premières réformes de l'autonomie (1988), la deuxième depuis cette date jusqu'à ce jour. Chacune de ces deux phases se caractérise par des éléments qui ont des ressemblances au système de gouvernance des entreprises.

4.1-les caractéristiques de la première phase : en se référant aux modèles de la gouvernance des entreprises, déjà cités, on peut placer cette expérience dans le modèle orienté-banques, il s'est caractérisé par l'intervention des banques où l'économie nationale était système économique d'endettement.

En plus de l'absence d'un marché de valeurs mobilières et d'une forte présence des banques dans le capital des entreprises, il y'avait un seul propriétaire qui est l'état, une plus grande concentration et homogénéisation des créances, qui étaient généralement des partenaires publiques.

Les entreprises qui se sont vues obligées de garder des relations durables avec les banques qui deviennent des partenaires d'une nature spécifique. Ils finançaient ces entreprises en grande partie en octroyant des crédits, d'investissement et d'exploitation, sans prendre de risques élevés, car l'état vient toujours en dernier lieu pour absorber les pertes et les déficits de tous les opérateurs publics.

L'investissement massif dans le cadre du système de planification nationale enclenché dans cette période, avec les moyens de régulation économique peu efficaces, et l'intervention du système bancaire et des institutions administratives, locales ou centrales, de l'état, qui vont encadrer cette opération, à l'encontre des effets de la diversité du contrôle dans les entreprises privées, seront à l'origine de l'inefficacité, qui a été analysée dans le cas des pays en développement.²¹ Cette déficience va développer plusieurs problèmes qui influenceront le fonctionnement du secteur public tout au long de la période qui va suivre jusqu'à aujourd'hui.

Pour consolider le rôle de contrôleur des banques dans l'exécution du plan, les entreprises devaient respecter plusieurs mesures telles que : la domiciliation bancaire unique ; l'interdiction des crédits interentreprises ; le prélèvement par le trésor des ressources d'autofinancement ... etc.²²

Avec la lourdeur de la procédure de financement en matière d'investissement, les responsables des entreprises se sont vus ignorés dans leurs stratégies d'investissement, dans la mesure où les projets industriels sont décidés par le plan dans le cadre de la politique de développement globale. Ces investissements ne répondaient pas toujours aux aspects de rentabilité économique et financière. Ainsi, non seulement les principes de profit et de création de richesse réelle sont absents des entreprises, mais aussi la vision stratégique réelle.

En effet les dirigeants des entreprises publiques étaient des agents sans principal, dans la mesure où ce dernier est en qualité du pouvoir public, n'ayant pas des objectifs de performance économiques et financiers. Or si on analyse la situation des dirigeants exposée ci-haut, on peut remarquer que le même problème se pose pour ces fonctionnaires qui sont des salariés, avec les mêmes caractères au sujet des objectifs sans grande marge de manœuvre, c'est peut-être cela nous permet de dire que ses dirigeants n'étaient pas en réalité des agents au sens de la théorie de l'agence, il ne pouvaient pas bouger dans ce cadre.

4.1-les caractéristiques de la deuxième phase : pendant la deuxième phase (de 1988 à ce jour), le modèle de la gouvernance des entreprises reste le même, avec une petite amélioration dans les conditions de l'environnement économique et juridique, qui peuvent préparer les conditions plus au moins adéquates à l'application des principes et des théories de la gouvernance, afin de bénéficier de ses effets.

En ce qui est relié à la question de l'agence, on constate que les nouvelles formes de gestion des entreprises publiques et la préparation d'une grande majorité de celles-ci pour la privatisation, vont dans la voie de la réunification des facteurs aidant à permettre aux dirigeants des entreprises de devenir des agents.

Dans une figure caricaturale, il est facile de remarquer que les fonds de participation, les holdings publics, en tant qu'intermédiaires entre l'état propriétaire et l'entreprise, ont donné naissance à une

relation d'agence à deux formes, la première entre l'état et ces agents qui sont mandatés, pour assurer la gestion et de contrôler les participations de l'état d'une part, la deuxième entre ces agents et les entreprises d'autre part. ces deux relation d'agence engendrent des coûts d'agence, qui vont augmenter les coûts des entreprises nationales et les coûts de gestion, en conséquent ils diminuent la valeur ajoutée de ces entreprises, donc leur performance que se soit en terme de valeurs comptable, ou en valeurs d'actions d'entreprise...etc.

Il est, cependant, important de rappeler que ses deux institutions sont créées pour une période limitée, et pour une mission définie par des textes juridiques, dans un cadre de restructurations et de réformes de l'économie nationale, qui n'est en fait qu'une phase de transition. Ces deux entreprises n'ont duré que sept ans pour les fonds et six ans pour les holdings respectivement.

Cette courte période, avec les difficultés qu'ont vécu, Ces deux entreprises n'ont pu donner que des résultats peu satisfaisants, dans l'accomplissement des missions pour lesquels ont été mandaté. C'est pour cela d'ailleurs qu'elles été remplacées par la nouvelle forme qui est les SGP.

En plus de cela ces institutions n'ont qu'administré les affaires des entreprises sans investir leurs prérogatives ni dans la prise de décisions ni dans la gestion des négociations dans les opérations de restructuration et de privatisation ou de création de nouvelles entreprises. Les opérations dans leur majorité ont été gérées par l'intervention de plusieurs parties, les banques les ministères des tutelles en plus des problèmes de chevauchement des responsabilités et le flou dans la stratégie même de l'état dans le domaine de gestion des réformes économiques.

Dans le cas des Sociétés de Gestion des Participations publiques, créés en septembre 2001, à partir de ses missions sus mentionnées, on peut constater un petit changement sur la voie d'une meilleur gestion des affaires économiques des entreprises publiques. En effet avec une amélioration des conditions de l'environnement socioéconomiques du pays, cela est accompagné d'un élargissement des prérogatives des SGP.

Après ces remarques nous avons vu qu'il est intéressant de proposer les éléments suivants, dans une perspective de privatisation et d'ouverture de l'économie nationale sur l'économie de marché et sur la globalisation et l'économie d'aujourd'hui, qui se base dans une grande partie sur l'information et l'économie du savoir.

1-Il faudrait élargir le cadre des opérations de gestion et de surveillance des administrateurs au niveau des conseils d'administration, et des dirigeants (ou agents), pour mieux exploiter les possibilités offertes par le système de gouvernement d'entreprise ;

2-pour une meilleure compréhension des phénomènes de management et de concepts d'efficacité, d'efficience et de formance, et essentiellement les bases et les facteurs qui participent dans la formation de ces éléments ;

3-la création d'un marché de dirigeants ou de managers, pouvant relever les défis de la gestion des affaires économiques et commerciales pour mieux rentabiliser les ressources nationales ;

4-accélérer le processus de privatisation des entreprises publiques dans un cadre plus clair et plus conçu, afin de pouvoir bénéficier des capacités des managers privés en appliquant les modèles de gouvernance d'entreprises qui ont donné leurs preuves ;

5-l'accélération des réformes dans les domaines qui constituent l'environnement socio-économiques, pour créer les conditions de réussite des actions des dirigeants des affaires économiques publiques ou privées, car les deux secteurs sont de plus en plus complémentaires.

6-il faut ajouter que la question de rentabilisation des ressources économiques nationales passe, dans une grande partie par l'encouragement de l'esprit d'entreprise ou de l'entrepreneuriat, qui a la capacité pour l'innovation, l'investissement et l'expansion d'activité dans les nouveaux marchés, les produits et les techniques.²³

7- revoir contribution du progrès technique à la productivité globale des facteurs qui ne progresse que dans les pays les plus dynamiques, ce qui signifie, à la fois, un manque d'innovations, des progrès organisationnels insuffisants et des processus d'amélioration continue des facteurs de production par apprentissage peu performants.

8-Il faut redynamiser et rentabiliser, les conventions de financement des projets MEDA dans le cadre de la coopération financière avec l'UE (enclenchée depuis 1999), qui concerne la restructuration industrielle, la privatisation et la promotion des PME, ainsi que la modernisation du secteur financier.

Le projet de privatisation comprend une assistance technique visant à redynamiser le processus de privatisation de moyennes et grandes entreprises publiques algériennes. Le programme PME vise le renforcement de la compétitivité des entreprises algériennes et avant la conclusion de la zone de libre-échange. La modernisation du secteur financier prévoit une assistance technique et la formation des institutions financières, la banque centrale et les institutions du marché des capitaux. Il prévoit également d'initier des parrainages de plusieurs banques et assurances algériennes avec des établissements homologues en Europe.

Par ailleurs, l'économie de marché privé qui crée l'emploi et surtout la valeur ajoutée, en réalisant de bonnes performances, doit être le moteur de la croissance. Cependant le dynamisme du secteur privé dépend du bon fonctionnement des institutions publiques pour mettre en place un climat favorable à l'investissement et à la création d'entreprises. Cela signifie des institutions de bonne gouvernance, une réduction des interférences bureaucratiques, l'existence réelle d'une concurrence évitant les privilèges, une réforme des systèmes financiers et des systèmes judiciaires.

Ainsi, pour créer un climat d'investissement propice à la croissance, à la création d'emplois, et au développement, les pouvoirs publics doivent agir à plusieurs niveaux de la politique économique: assurer la stabilité macro-économique, ouvrir son économie au commerce extérieur, améliorer sa gouvernance, les institutions, et les réglementations, augmenter son capital humain et l'infrastructure de base.

Notes bibliographiques :

¹ P. SELZNICK (1949), et P. BLAU (1955) dans le courant empirique et T. PARSONS (1949), G. HOMANS (1950) pour le courant théorique, et W. BUCKLEY (1969), D. SILVERMAN (1970) pour l'utilité de l'approche systémique. Voir Bernard PAULRE : « l'entreprise système », Revue internationale de systémique, vol. 1, n°4.

² Alain BURLAUD (Sous la direction de) : Identité de la gestion, ed. VUIBERT gestion, 1991.

³ Pierre BARANGER in : Alain BURLAUD (Sous la direction de) : Identité de la gestion, ed. VUIBERT gestion, 1991.

⁴ Ibid.

⁵ Le directeur de S-Gobains-Pont à Mousson R. Fauroux, in : Pascal LAURENT et François BOUARD: Economie d'entreprise, les éditions d'organisation 1997.

⁶ figure déjà dans la charte nationale de 1986 (et aussi celle de 76), ou on peut lire aussi que les modes de gestion des entreprises nationales sont évolutifs.

⁷ TOUAHER Md T. et DADDI-ADDOUN Nacer : L'effet du plan d'ajustement structurel (PAS) sur l'économie algérienne et ses perspectives, RASJEP N°4, 2002.

⁸ Idem.

⁹ -Alain LAPOINTE : « Nouvelle économie et gestion », Revue internationale de gestion, vol. 20, n° 3, 1995, p. 52-56.
-Bernard GUILHON : Les firmes globales, ECONOMICA, 1998.

Jean-marc siroën l'omc et la mondialisation des economies. Siroen@dauphine.fr.

¹¹ Michel PARRAT : les origines du débat sur le gouvernement d'entreprise, Maxima, 1999, p-p. 173-190.

¹² A. Shleifer et R. W. Vishny (1996), apporteurs réduits aux seuls apporteurs de capital financier

¹³ O. PASTRE : « Le gouvernement d'entreprise, question de méthodes et enjeux théoriques », revue d'économie financière, n° 31, 1994, p. 18.

¹⁴ Gérard CHARREAUX :le gouvernement des entreprises, ECONOMICA, 1997.

¹⁵ Ce modèle est de E. BERGLOF, cité in : Michel PARRAT, op.cit.

¹⁶ Selon l'auteur, le marketing est la fonction qui explique les succès pendant les quarante glorieuses (1945-75), il n'est pas la vente, ce sont tous les moyens pour comprendre et connaître le client si parfaitement que le produit se vend de lui-même. Il est clair que parmi ces moyens, les techniques de gestion et la capacité de s'adapter aux changements de son environnement jouent un rôle déterminant dans sa pérennité.

L'innovation cherche la satisfaction de besoins économiques variés notamment en devançant les besoins du client. Tous les services devraient avoir des objectifs d'innovation. C'est pour cela il considère que « le profit est le résultat du rendement de l'entreprise dans le domaine du marketing, de l'innovation et de la productivité ».

Jean Claude Sheid : Les grands auteurs en organisation, Dunod, 1990.

¹⁷ Le potentiel des théories des droits de propriété et de l'agence pour dépasser le traditionnel conflit actionnaires / dirigeants apparaît de façon explicite dans les travaux fondateurs d'Alchian et Demsetz (1972), de Jensen et Meckling (1976), de Fama (1980) ou de Fama et Jensen (1983 a et b), cependant la relation actionnaires / dirigeants y reste fortement privilégiée. La relation avec les créanciers financiers fait également l'objet d'une analyse poussée en liaison avec la théorie de la structure de financement. Gérard CHARREAUX :le gouvernement des entreprises,1997, op cit..

¹⁸ Cette vision du problème du GE selon des auteurs est probablement erronée. La croissance de la capitalisation boursière dans les principaux pays développés nous informe que les actionnaires sont rémunérés largement au delà de leur coût d'opportunité, le système de GE fonctionne correctement par rapport à eux, même si certains abus, en particulier lorsque

le capital est dispersé, existent. Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIÈRES : « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88.*

¹⁹ Nacer DADDI-ADDOUN, op. cit. p.100.

²⁰ Med EH BENISSAD : Algérie restructurations et réformes économiques, OPU, 1994, p. 44.

²¹ Ce phénomène, ses origines et ses effets, a été analysé par Leibenstein (1966, 68, 69 et 78), et plusieurs autres auteurs comme Aingner et Schmidt (1980), Bauer (1990) et Grauve et al. Voir : CHENNOUF Soheil : « Les managers en Algérie : des agents sans principal aux casi-principaux avec agents », revue des sciences commerciales et de gestion, n° 01, Janvier, 2003.

²² Nacer DADDI-ADDOUN, op. cit. p-p :63-66.-KHELIL Abderrazek : L'entreprise publique algérienne face au risque de change, thèse de doctorat d'état en sciences économiques, université de Annaba, 2001, p.119.

²³ La définition de l'entrepreneurscip n'est pas claire, mais on peut se baser sur les théories de SCHEMPETZR (1934), de KIRZNER (1973) et de SCHULTZ (1982), Voir : CHENNOUF Soheil, op.cit.