

La gouvernance des entreprises publiques algériennes: vers un réexamen du rôle de participation de l'Etat dans la gestion des entreprises

Dr. Razika Tabani

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université Badji Mokhtar- Annaba

Résumé

Dans cet article, nous allons introduire brièvement le concept de la gouvernance d'entreprise, en privilégiant l'approche de la théorie de l'agence. Nous exposerons en premier lieu les spécificités des relations d'agence dans l'entreprise publique. Ensuite nous aborderons toutes les étapes de la réforme et de la restructuration des entreprises publiques économiques algériennes, en mettant l'accent sur la relation d'agence et le rôle de l'Etat dans leur gestion. Nous aborderons enfin de manière synthétique les raisons de la transformation de ces EPE en groupements industriels en mettant l'accent sur les principaux défis auxquels elles seront confrontées dans leur gouvernance.

Mots-clés: Gouvernance, relation d'agence, entreprise publique, groupes industriels.

Governance of the Algerian public companies: Review of the role of the State shareholder business management

Abstract

The aim of this article is to introduce the concept of corporate governance, by focusing on the approach of the agency theory, it explains initially the specific agency problems of the public company. We will then examine all stages of the reform of the Algerian public companies, with a focus on the role of the state shareholder in the management of public company, and finally, we discuss the reasons of the new reorganization of EPC in public industry groups and the challenges in terms of good governance .

Keywords: Governance, agency relationship, public company, industry groups.

حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: نحو إعادة النظر في دور مساهمة الدولة في تسيير المؤسسات

ملخص

نتطرق في هذا المقال إلى مفهوم حوكمة المؤسسات مرتكزين في ذلك على مقاربة "نظرية الوكالة"، حيث نتطرق بداية إلى خصائص علاقة الوكالة في المؤسسات العمومية، ومن ثم نستعرض كل مراحل الإصلاح، وإعادة الهيكلة التي خضعت لها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، والتركيز على علاقة الوكالة ودور مساهمة الدولة في تسيير المؤسسات العمومية في كل مرحلة من مراحل الإصلاح. ونتطرق في الأخير باختصار إلى عملية الإصلاح وإعادة الهيكلة الجديدة التي تشهدها المؤسسات العمومية الاقتصادية وأسباب تحولها إلى مجتمعات صناعية، في خضم التحديات التي سوف تواجهها في مجال الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، علاقة الوكالة، مؤسسات عمومية، مجتمعات صناعية.

Introduction

La gouvernance d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économique et du renforcement de la confiance des investisseurs⁽¹⁾. Dans ce contexte, l'entreprise publique Algérienne a connu depuis l'indépendance des réformes économiques et des restructurations continues dont le but principal est la modernisation de sa structure organisationnelle et son mode de gouvernance. Seulement, au sein de ces entreprises, l'Etat a exercé un rôle d'actionnaire, en créant des structures de contrôle étroit de l'Etat actionnaire sur l'action des dirigeants des entreprises publiques. Toutefois, vue la situation globalement dégradée du secteur public algérien, on peut s'interroger sur la capacité de l'Etat à exercer sa mission d'actionnaire, mais aussi, l'efficacité de l'ensemble des structures et règles de gouvernance qui ont régies les entreprises publiques algériennes. Depuis la création des sociétés nationales jusqu'à la création des groupes industriels publics, la gouvernance des entreprises publiques en Algérie se cherche encore, l'Etat actionnaire va-t-il enfin se désengager de la gestion des entreprises publiques? et quels sont les défis en matière de gouvernance pour les groupes industriels nouvellement créés?

Afin de cerner cette problématique, nous allons très brièvement revenir dans un premier temps sur la notion et le fondement de la gouvernance d'entreprise en privilégiant l'approche par la théorie de l'agence, nous allons aborder dans un deuxième temps les différentes réformes et restructurations de l'entreprise publiques algériennes, et enfin nous aborderons les raisons, le contexte des nouvelles réformes et la création des groupes industriels publics, ainsi que les défis en matière de bonne gouvernance.

I. Notion et fondement de la gouvernance d'entreprise: approche par la théorie de l'agence

1- Origine et concept du «gouvernance»: La constitution de ce thème en tant que courant de recherche est traditionnellement attribuée à Berle et Means (1932)⁽²⁾ dans leur discussion des conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décision dans les grandes sociétés par actions américaines, qui faisait suite à la crise financière de 1929. Ces deux chercheurs concluaient à une gestion défavorable aux actionnaires, au début du siècle dans les grandes sociétés cotées, en raison d'une latitude décisionnelle trop importante des dirigeants non propriétaires (les mandataires) dus à un contrôle insuffisant des actionnaires (les mandants) qui était supposé être à l'origine de la sous-performance.

Ce thème allait être revisité dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976)⁽³⁾. Selon ces deux chercheurs, il existe dans toutes les firmes managériales une divergence des intérêts potentiels entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Les deux parties étant liées par une relation d'agence, «il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours au service d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque». Les dirigeants bénéficient d'une asymétrie d'information et ont parfois la possibilité de «manipuler» les informations qu'ils transmettent à leurs actionnaires afin d'anticiper des contrôles qui pèsent sur eux. Cette situation particulière génère en effet des risques de conflit.

Il est donc indispensable de mettre en place des dispositifs d'incitation, de régulation et des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les dirigeants conduisent les affaires de l'entreprise au mieux des intérêts de leurs mandants: les actionnaires.

Charreaux .G confirme la nécessité des mécanismes pour une bonne gouvernance, cette notion recouvre⁽⁴⁾: «l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernement" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire».

2- Les mécanismes de la gouvernance: Les chercheurs de la théorie de l'agence proposent une typologie des mécanismes permettant de régler les conflits d'intérêt au sein de l'entreprise basée sur la spécificité des mécanismes. Williamson 1991⁽⁵⁾ dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, considère les mécanismes du premier groupe comme étant intentionnels, dépendant de la volonté des propriétaires et ceux du second groupe comme spontanés ou

émergent des différents marchés. Charreaux.G⁽⁶⁾ croise les deux critères des deux théories pour classer les mécanismes de gouvernance.

Tableau: Typologie des mécanismes de gouvernance

	Mécanismes intentionnels	Mécanismes spontanés
Mécanismes spécifiques	Conseil d'administration incluant d'autres parties prenantes Rémunération Mesure de performance Syndicats ...	Mécanismes informels : surveillance mutuelle des dirigeants, confiance entre parties prenantes Culture d'entreprise Relations avec les clients, fournisseurs, salariés ...
Mécanismes non spécifiques	Environnement légal et réglementaire étendu aux relations sociales et commerciales ...	Marché des dirigeants Marché financier Marché des poids de contrôle Marché des biens et services Marché du travail Réseaux, valeurs nationales, presse ...

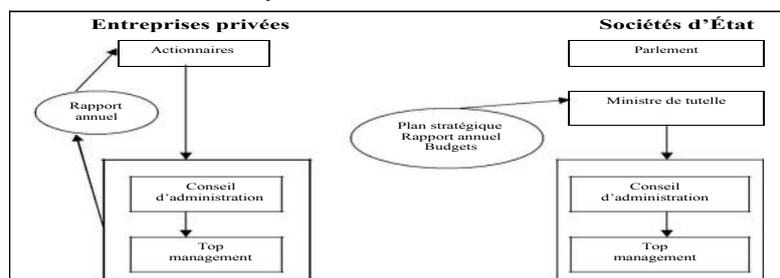
Source: Charreaux Gérard:vers une théorie de gouvernement d'entreprise 1996, in Parrat Frédéric. le gouvernement d'entreprise Op cit, p.19.

Charreaux souligne que ces différents mécanismes sont interdépendants et n'agissent pas avec la même intensité dans toutes les entreprises. Selon Peter Writz⁽⁷⁾ l'intensité d'un mécanisme dans une entreprise particulière est influencée par: le pays, le marché boursier, la nature juridique ou la taille de l'entreprise, le secteur d'activité privé ou public, ...etc. Dans cette acception, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise spécifique, étant entendu que la présence et le rôle de ces différents mécanismes sont la base du système de gouvernance. Ainsi, ce cadre conceptuel s'applique aussi dans une large mesure à la gouvernance des entreprises publiques.

3- Le problème d'agence dans l'entreprise publique: Une directive de la commission de la CEE de 1980 précise⁽⁸⁾: «qu'est qu'une entreprise publique? toute entreprise sur laquelle les Pouvoirs Publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ». Charraux.G⁽⁹⁾ distingue l'entreprise publique de l'entreprise privée: «de par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie».

Parrat.F⁽¹⁰⁾ trouve qu'en théorie: «les entreprises publiques devraient être libres de poursuivre leur objectif social, c'est à dire d'avoir une autonomie de gestion telles qu'elles leur permettent d'être à l'abri de l'ingérence des pouvoir publics». Pourtant, la pratique réelle, dans la plus part des pays ou opèrent des entreprises publiques démontre «que le processus de prise de décisions en entreprise publique s'étend au-delà de ses frontières pour inclure les institutions gouvernementales»⁽¹¹⁾.

Figure 1 – Structure organisationnelle dans les entreprises du secteur privé et des sociétés d'État



Source: Boujenoui .A et Al.Revue Finance Contrôle s stratégie – Volume 7, N° 2, juin 2004, p. 95 – 122. Disponible sur: <http://leg.u-ourgogne.fr/rev/072122> (consulté le 10/02/2014).

Chaurraux⁽¹²⁾ constate que la relation d'agence apparaît plus complexe dans le cas de l'entreprise publique. Si on attribue, comme il est d'usage, le rôle du principal aux électeurs-contribuables, la relation avec le dirigeant de l'entreprise publique supposé d'être l'agent est loin d'être directe. Il y a interposition à un premier niveau, des élus parlementaires, à un second niveau, des membres du gouvernement et à un troisième niveau de la bureaucratie publique. La relation contribuable/dirigeant est donc une relation d'agence particulièrement

distendue qui passe par d'autres relations d'agence. Chacune de ces relations fait intervenir ses propres conflits d'intérêts et elle est régie par ses propres mécanismes de contrôle. Il n'est guère surprenant, à supposer qu'un tel objectif puisse être formulé sans ambiguïté, que les dirigeants des entreprises publiques jouissent d'une latitude discrétionnaire finalement importante et gèrent en fonction d'autres objectifs que l'intérêt général.

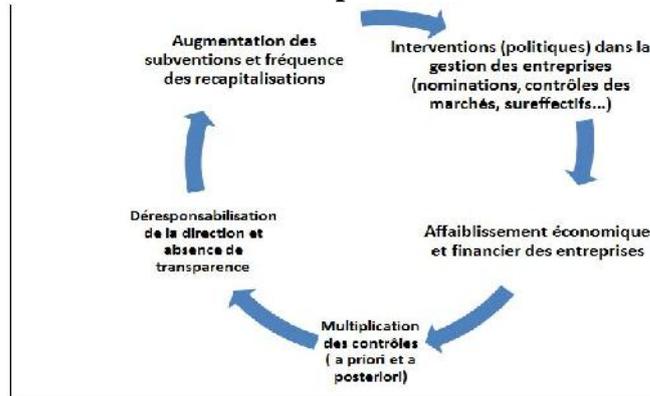
Cette pluralité de gouvernants se traduit le plus souvent dans la réalité par un affaiblissement de la liberté de manœuvre et de réactivité nécessaire à la prise de décision dans un univers sans cesse plus incertain et concurrentiel.

4- L'inefficacité des mécanismes de gouvernance⁽¹³⁾:

le recours à certains des mécanismes, comme celui des prises de contrôle, par exemple, n'est pas possible en raison de la non-exposition de ces entreprises à la discipline du marché des capitaux. Le marché des biens et des services ne joue qu'un rôle très partiel, car même en cas de déficit d'exploitation, les pouvoirs publics interviennent pour soutenir l'entreprise publique, il faut signaler que la discipline exercée par les marchés des dirigeants, jugée souvent déterminante pour obliger les dirigeants des entreprises privées à créer de la valeur, joue un rôle vraisemblablement faible vis à vis des dirigeants des entreprises publiques. Le recrutement du dirigeant d'une entreprise publique obéit souvent à des considérations politique. De plus, ils sont soumis à une forte rotation, en raison des facteurs politiques. Cette rotation a vraisemblablement un effet pervers sur l'horizon des décisions stratégiques et l'efficacité des entreprises publiques.

On constate que, les mécanismes de contrôle des entreprises publiques sont défaillants et non efficaces. Ils imputent la faible performance de l'entreprise publique à l'inefficacité des systèmes d'incitation et de contrôle de ses dirigeants. C'est comme si un cercle vicieux en train de mener à une inefficacité de ces entreprises.

Figure N°2: Le cercle vicieux des problèmes liés aux entreprises publiques



Source: la Bank mondiale. Pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques en Tunisie, Région Moyen-Orient et Afrique du Nord Rapport N°76875. Disponible sur: Banque mondiale.org (consulté le 02/01/2015).

Toutefois, l'importance du secteur public et la fonction que doivent jouer les entreprises publiques dans la stratégie de développement, rend indispensable la mise en place de mécanismes de contrôle. Ajoutons également, comme le souligne El Hadji Faye⁽¹⁴⁾ que: «les mécanismes ne doivent être ni trop souples pour respecter la dépendance organisationnelle de l'entreprise publique à l'égard des pouvoirs publics, ni trop lourds pour prendre en compte le principe de son autonomie de gestion». Il convient donc d'observer les types de contrôles qui s'exercent sur l'entreprise publique Algérienne et leur portée dans la gestion et la bonne gouvernance de cette entreprise.

II. La phase de l'Etat actionnaire gestionnaire régulateur:

1. La phase de la gestion socialiste et la restructuration organique et financière des entreprises:

La prééminence du rôle de l'Etat dans la conduite du processus de développement envisagée s'est affirmée tout au long des années 70⁽¹⁵⁾: «par la récupération des richesses nationales, le lancement d'un vaste programme d'industrialisation grâce à un effort

d'investissement public soutenu, fondé sur la satisfaction des besoins du marché». Ces différents investissements, réalisés dans de différentes branches d'activités, de bases de transformation et de services ont permis la création de plus de 400 unités et complexes industriels regroupés autour de 15 sociétés nationales de production⁽¹⁶⁾. Dans ce cadre, les objectifs qui étaient assignés à l'entreprise⁽¹⁷⁾ (créations d'emplois, développement, équilibre régionale et mise à la disposition du citoyen de produits à faible coût) reléguaient au second plan les exigences de la rentabilité financière. La société nationale ne possédait officiellement aucune autonomie vis-à-vis de l'Etat, elle n'était qu'un prolongement de l'administration centrale ou locale⁽¹⁸⁾ et lieu de déploiement de sa politique sociale.

Vu sa grande taille en terme de quantité d'unités de production, de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, et dans le but de surmonter ses difficultés de gestion en tout genre (financières, organisationnelles, de production, etc.), les pouvoirs publics ont décidé, au nom de l'objectif d'efficacité économique, **d'appliquer le texte du** décret 242/80 du 04 octobre 1980 relatif à la restructuration organique et financière des sociétés nationales, pendant le plan quinquennal entre 1980 et 1984.

2.La phase de l'entreprise publique économique et création des fonds de participation:

Les efforts de la restructuration ont été suivi par l'adoption d'une série de lois visant l'autonomie des sociétés nationales et la distinction entre l'Etat actionnaire et l'Etat puissance publique. En vertu de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988, toutes les entreprises publiques sont devenues autonomes.

Les décrets promulgués le 27 avril et le 15 mai 1988 donnent naissance aux entreprises publiques économiques autonomes (E.P.E). Elles sont des sociétés par action (S.P.A) ou des sociétés à responsabilités limitée (S.A.R.L.) dont l'Etat détient les actions (J.O Article 05 de la loi 88-01). Le principe de cette loi est faire en sorte que l'entreprise publique ne se limitait à de simples fonctions d'exécution, mais quelle devient dans les domaines pour lesquels elle était la structure la mieux outillée et la plus impliquée, un centre de décisions autonome, un centre de choix pour définir les objectifs optimaux, ainsi que les meilleurs voies de leurs réalisations.

L'entreprise publique est devenue formellement⁽¹⁹⁾ du moins une personne morale distincte de l'Etat, possédant son autonomie financière. Cette autonomie a signifié concrètement le désengagement de l'Etat de la gestion des entreprises et l'implication de nouvelles modalités de contrôle par l'intermédiaire des fonds de participation.

L'Etat a créé huit (8) structures spécialisées, dénommées « Fonds de Participation » auxquels il délègue la gestion de ses participations dans les EPE. Selon, la loi n°88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participations, les fonds sont une EPE particulière, ayant la forme des sociétés publiques, qui vont êtres dirigés en sociétés anonymes. L'Article 13 de la dite loi stipule que: «les fonds sont administrés par un conseil d'administration de cinq à neuf membres, désignés par le gouvernement pour cinq ans, à leur tour ces membres élisent le président du conseil».

Le fond avait à honorer deux engagements aussi bien vers les entreprises publiques dont il détenait les actions, que vers l'Etat dont il est mandataire, selon la loi n°88-03, le fond doit:

- Exercer le droit de propriété pour le compte de l'Etat. implique ce qui suit;
- 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;
- Promouvoir la gestion décentralisée en s'interposant entre l'Etat propriétaire et ses entreprises;
- Inciter ces entreprises à rechercher le maximum profit;
- Se doter de capacité de gestion de leurs portefeuilles d'action et d'entreprises;

Ainsi, les Fonds de participation n'ont pas été en mesure d'accomplir leur mission dans un environnement caractérisé, selon l'avis du professeur H. Benissad, par⁽²⁰⁾:

- Une autonomie relativement théorique des F.P et par contre coup des entreprises vis- à- vis du pouvoir politique (l'article 117 de la loi de finance pour 1993 stipule clairement que le gouvernement peut, à titre exceptionnel désigner, directement le président d'une EPE);
- Le rattachement centralisé d'un nombre exagéré d'entreprises à chaque F.P.

L'Etat voulait se désengager de la gestion des entreprises, alors qu'il a multipliée la hiérarchie, les fonds n'étaient d'autres que des administrateurs désignées par l'Etat en tant que gestionnaires et mobilisateurs de capitaux pour le compte de l'Etat.

3.La création des Holdings Publics:

L'Etat poursuit sa mutation vers un Etat contrôleur, mais sans pour autant perdre de vue ses droits de propriétaire des capitaux qu'il avait investi. C'est ainsi, La réforme de l'entreprise sera poursuivie avec la suppression des fonds de participation et la promulgation de l'ordonnance 95-22 relative à la privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance 95-25 relative aux capitaux marchands de l'Etat. Cette ordonnance vise à donner à l'entreprise l'autonomie de disposer de son patrimoine et à mettre en place un schéma organisationnel des entreprises publiques plus efficace par la constitution de Holdings. Ces derniers, constitués sous la forme juridique de sociétés par actions, se substituent aux fonds de participation.

L'Etat a placé la création et le contrôle des holdings sous contrôle du CNPE qui est lui-même placé directement sous le contrôle du chef du gouvernement. Cette action a permis la création de 11 Holdings nationaux et 05 Holdings régionaux. Le capital social des entreprises publiques a été transféré aux Holdings publics conformément aux dispositions de l'ordonnance 95-25, dont l'article 4 donne au Holding public la mission: «de gérer et d'administrer les actions, titre de participation certificats d'investissements ou toutes autres valeurs mobilières détenues par l'Etat ou souscrites en son nom». La composition de l'assemblée générale des holdings publics est formée par les membres du conseil national des participations de l'Etat (CNPE), ou des représentants dûment mandatés par le CNPE. Ceci renvoie aux motivations de ces personnes mandatées. En effet, à l'abri de la sanction du marché quel intérêt une personne nommée a-t-elle par décret exécutif à faire fructifier un portefeuille qui ne lui appartient pas? Cela oblige également à s'interroger sur les motivations de l'Etat; cela démontre la volonté persistante de l'Etat à vouloir garder un œil sur la gestion et la privatisation des EPE⁽²¹⁾. Ce système était destiné, à ouvrir la voie vers la mise en place d'une politique de privatisation du secteur public avec comme préalable une mise à niveau des entreprises. Mais, l'existence en parallèle de plusieurs organes impliqués dans la privatisation (les Holdings et le Conseil National de la Privatisation plus particulièrement) ont créé des conflits de compétences et une lenteur des opérations de privatisation et a rendu encore une fois nécessaire la révision de cette organisation. Les Holdings⁽²²⁾ ont été dissous le 12/09/2001, mais 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.

4.Les Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat:

La nouvelle configuration du secteur public économique a donné naissance, en novembre – décembre 2002⁽²³⁾, à 1318 entités juridiques (entreprises et unités), dont 334 filiales et 984 sous-filiales, organisées pour la plupart autour de 28 sociétés de gestion. La gestion des SGP est régie par le décret n° 01-283 du 24 septembre 2001. La vocation des SGP est d'assurer, en tant que sociétés par actions revêtant une forme particulière d'organe d'administration et de gestion, la détention et la gestion pour le compte de l'Etat des actions et autres valeurs mobilières détenues directement par l'Etat sur les EPE.

L'assemblée générale des SGP est composée de membres mandatés par le Conseil des Participations de l'Etat.

Ainsi et conformément à la stratégie et politique de participation et de privatisation arrêtées par le Conseil des Participations de l'Etat, détenteur des prérogatives de l'Etat actionnaire, la SGP aura pour missions essentielles⁽²⁴⁾:

- Traduire et mettre en œuvre 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;
- Assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions;
- 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;

Les SGP constituent, de ce fait, un des instruments par lequel l'Etat entend exercer pleinement et efficacement son droit de propriété sur les EPE. Cependant, l'ordonnance portant création des Sociétés de Gestion des Participations (SGP) visant à séparer l'Etat puissance publique et l'Etat actionnaire ou la loi sur l'autonomie des EPE «n'est pas appliquée dans les faits»⁽²⁵⁾.

✓ **La suppression des SGP et la création des groupes industriels publics: les défis de gouvernance:**

La réorganisation du secteur public marchand s'impose une fois de plus, compte tenu de⁽²⁶⁾:

- ✓ L'étape qu'atteint l'économie nationale évoluant dans un monde globalisé,
- ✓ L'évaluation de l'organisation actuelle du secteur public, qui appelle le passage à une autre étape dans le management des entreprises,
- ✓ Préparer les entreprises et les insérer dans le processus de mise en œuvre et d'application des engagements internationaux de notre pays, suivant un échéancier proche (OMC, mise en application de l'accord d'association avec l'union européenne ...),
- ✓ Assigner à l'entreprise créatrice de richesse, le rôle d'élément actif et partie prenante dans les relations économiques internationales, conforme aux choix et options imposés par la réalité économique mondiale actuelle.

En effet, le maintien du mode d'organisation SGP risque d'hypothéquer totalement les moyens et les efforts consentis par l'Etat en matière de relance de ces **entreprises et la suppression de toute forme d'intermédiation (FP, Holdings, SGP,...)** entre l'entreprise, en tant qu'agent économique et l'état⁽²⁷⁾.

1. La suppression des SGP et la création des groupes industriels publics:

C'est à ce titre qu'un Conseil des Participations de l'Etat tenu le 28 Aout 2014, et élargi à une vingtaine de ministères a entériné le nouveau schéma d'organisation des biens publics marchands, lequel prévoit la restructuration des Sociétés de Gestion des Participations, au nombre de 28 actuellement, en grands groupes industriels. Le projet de restructuration concerne dans l'immédiat les SGP dans le portefeuille du Ministère de l'Industrie et des Mines, celui-ci ayant sous tutelle 18 SGP et 5 EPE.

40% des SGP concernées par le schéma proposé par le Ministère de l'Industrie et des Mines étant détenu par divers ministères, à l'image de Indjab, affilié à l'Habitat, Sintra aux Travaux publics, Gestamar aux Transports, Gestour au Tourisme, etc.

L'objectif affiché est de créer des groupes industriels en remplacement des SGP sur la base des synergies existantes et des potentiels que présentent les marchés cibles dans les différents secteurs. Le plan prévoit ainsi d'optimiser et de rationaliser les moyens dont disposent les nouveaux groupes industriels en vue d'en faire des grands groupes structurants, dotés d'efficacité et de-compétitivité nécessaires pour jouer un rôle de premier plan dans les filières jugées prioritaires et stratégiques⁽²⁸⁾.

La notion du groupe industriel:

Selon Claud champaud⁽²⁹⁾: «il y a un groupe industriel, lorsque des sociétés par actions ayant des activités identiques, proches ou complémentaires, sont soumises à une direction économique unique résultant du contrôle de leur patrimoine par l'une d'entre elles, qui exerce sa domination par les jeux multiples des participations financières.

Trois conditions déterminent la définition d'un groupe industriel:

- ✓ La première condition: l'unité d'exploitation et une intégration industrielle des sociétés groupées.
- ✓ La seconde condition: la persistance de l'activité industrielle de la société directrice dont les autres sociétés apparaissent comme des prolongements.
- ✓ La troisième condition: la façon dont l'unité de direction économique du groupe est assumée. Celle-ci est confiée à une société directrice qui contrôle les sociétés subordonnées par le moyen de participations qui constituent une affectation spéciale de son propre patrimoine.

Philippe de woot ajoute la compétence de stratégie comme quatrième condition⁽³⁰⁾:

- La société mère influence le choix des activités de ses filiales, contrôle leurs investissements et leurs désinvestissements et participe activement aux restructurations nécessaires, à leur diversification à leur développement international.

Selon le Ministre de l'Industrie et des Mines, le groupe industriel issue de la nouvelle réforme⁽³¹⁾: «est une entité visible au niveau de la sphère de l'activité économique réelle. Il est une société commerciale, à part entière, pleinement engagée dans l'activité économique de ces filiales. Le groupe coordonne la stratégie de ses entreprises activant dans la filière et maximise la mise en synergies. Par les économies d'échelle qu'il induit, il réduit les coûts de production, centralise et rationalise les coûts de R & D et de marketing. Au même titre que ses filiales, le groupe produit de la richesse et ne constitue pas une structure budgétivore et parasitaire vivant grâce au «siphonage» des trésoreries de ses filiales».

Par cette déclaration, le ministre affiche une réelle volonté et un engagement en matière de création des groupes industriels publics algériens selon les mêmes normes et conditions des groupes industriels au niveau universel. Toutefois, le passage d'une économie d'entreprise à une économie de groupe soulève des défis liés à la gouvernance du groupe industriel.

En effet, L'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques algériennes ne peut se résumer au simple transfert de «modèles organisationnels clés en main⁽³²⁾», analogues à ceux en cours dans les pays occidentaux. Il faudrait développer une nouvelle culture managériales chez les dirigeants des groupes industriels et de nouvelles modes de coordinations et du contrôle.

2. La gouvernance des groupes industriels: un modèle unique ou des modèles différents?

Le groupe est une structure de décision, dans laquelle le pouvoir doit être organisé et distribué entre la société mère et ses filiales⁽³³⁾. Seulement, l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie des filiales est une question à laquelle doivent faire face les groupes industriels. En effet, la relation mandant-mandataire entre le siège et les filiales ne se réduit pas à un simple effet de symétrie selon lequel ce qui n'est pas réalisé par l'un est accompli par l'autre. Dès lors, et de manière plus générale, il importe surtout d'interroger les degrés de liberté confiés par le sommet (société mère) aux filiales. L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dépend donc fondamentalement de la forme dominante de coordination retenue. Le choix de la différenciation couplé avec une faible coordination institue des filiales ayant une plus grande autonomie et bénéficiant d'espaces d'opérations et de décision, propres dès lors à assurer un contrôle spécifique de leur stratégie. A contrario, l'intégration, couplée avec une forte coordination, réduit les marges d'autonomie et de responsabilités au profit d'une plus grande homogénéité au sein du groupe.

Ainsi, on constate une pluralité des modèles de gouvernance des groupes industriels, ce qui constitue un double défi pour le ministère. Le ministre a déclaré que⁽³⁴⁾: «La réussite de cette approche exige, entre autres conditions, un management qualifié composé de cadres et d'administrateurs devant jouir de grandes compétences».

Conclusion et recommandations:

Dans le cadre de ces relations État/entreprise publique, les pouvoirs publics algériens ont essayé plusieurs modalités: fonds de participation (agence fiduciaire), holdings, sociétés de gestion des participations, et enfin les groupes industriels, mais aucune des modalités

précédentes n'a réglé le problème des droits de propriété et celui de la confusion des missions de l'État en tant que puissance publique et en tant qu'actionnaire. Il faut savoir que, l'instrument (structure de groupe) ne remplace pas la stratégie et les objectifs. Il faut doter le secteur public des instruments de gestion (organisation et management) pour porter une politique et donner une ambition à ce secteur. Le groupe industriel dans les conditions évoquées par le ministre peut favoriser les synergies inter-firmes, peut consolider les politiques d'investissements dans l'innovation et peut être un instrument de la politique industrielle, à condition de respecter l'autonomie des dirigeants des groupes industriels publics nouvellement créés, et leur permettre de développer les modes de coordinations spécifiques à la nature de leur activité et leur stratégie d'investissement et de développement. On peut imaginer plusieurs types de groupes industriels en fonction des filières, du marché, La mauvaise solution est de considérer toutes les situations comme identiques et les soumettre au même modèle d'organisation et de gouvernance.

Bibliographie:

- 1- OCDE.Principe de gouvernement d'entreprise www.OCDE.org.
- 2- Charreaux Gérard. le gouvernement des entreprises: Corporate Governance théorie et fait. Paris: Edition Economica, 1997, p 421.
- 3- Parrat Frédéric. Le gouvernement d'Entreprise. Paris: Edition, Dunod, 2003, p 118.
- 4- Charreaux Gérard Wirtz Peter. Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives. Paris:Edition Economica, 2006, p 147.
- 5- Charreaux .G.Le gouvernement d'entreprise théorie et fait op.cit, p 422-446.
- 6- Charreaux Gérard. Vers une théorie de gouvernement d'entreprise 1997.In Peter Writz. Les meilleurs pratiques de gouvernement d'entreprise. Paris: Edition, la découverte, 2008, p 17-18.
- 7- Wirtz Peter. op. cite, p.1.9.
- 8- Parrat Frédéric. Le gouvernement d'entreprise: Ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer, Paris: Edition, Maxima, 1999, p 118.
- 9- Charreaux Gérard. L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? Revue Française de Gestion, sep-oc, 1997, p 2.
- 10- Parrat Frédéric. Le gouvernement d'entreprise: Ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer. op.cit. p 127.
- 11- Sadeg Mohamed. Le management des entreprises publiques. Les presses d'Alger, 1999, p 34.
- 12- Charreaux Gérard. L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? op.cit, p 10.
- 13- ibid. p 11.
- 14- El Hadji Faye. Les contre-performances des entreprises sénégalaises: un problème de gouvernance? Revue Africaine de gestion N°1, mai 2003.Disponible sur: www.rag.sn (consulté le 20/05/2014).
- 15- Ministère de la restructuration industriel et de la participation. Redressement de l'économie nationale et politique de restructuration industrielle: Cadre et principes généraux. Rapport du ministère, 1994, p 4-5.
- 16- Ministère de l'industrie et de la restructuration. Colloque sur la restructuration industrielle: Point de situation évaluation & perspective. Hotel, El Aurassi, le 2-3 mars 1999, p 4.
- 17- ibid. p 5.
- 18- Ministère de la restructuration industriel et de la participation. Op.cit, p 6.
- 19- Lamiri .A. Restructuration et management des entreprises stratégique des entreprises algériennes: Alge.OPU, 1995.
- 20- Benissad M.H. Algérie restructurations et réformes économiques .Alger: OPU, 1994.
- 21- Mekideche Férial Gouvernance d'entreprise des EPE algériennes et nouveaux mécanismes de coordination (1994-2006): quel(s) changement(s)? «la revue de l'économie & Management, Université de Telemcen N°7, Avril 2008.
- 22- Boutaleb Kouider. La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, la revue de l'économie & de Management, Université de Telemcen N°7, Avril 2008.
- 23- (Sans auteur)Economie -Entreprise –SGP Almanach-dz.com (consulté le (13/08/2014).
- 24- Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des participations du 19 février 2003.

-
- 25-** Mostphaoui Ramdane, Pluchart Jean-Jacques, «La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie», *Management & Avenir* 7/ 2011 (n° 47) [en ligne]: www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-7-page-35.htm (consulté le 15/08/2014).
- 26-** Ministère de l'industrie et des mines. Mise en œuvre de la nouvelle organisation du secteur public marchand industriel. Newsletter N°05/Aout 2014 Disponible sur www.mdipi.gov.dz (consulté le 18/02/2015).
- 27-** Ministère de l'industrie et des mines .Entretien accordé à l'APS par Monsieur le Ministre de l'Industrie et des Mines. Disponible sur www.mdipi.gov.dz (consulté le 20/02/2015).
- 28-** Ministère de l'industrie et des mines. Mise en œuvre de la nouvelle organisation du secteur public marchand industriel.Op.cit.
- 29-** Champaud Claude. Le Pouvoir de concentration de la société par actions, Sirey, 1962, p 271-272.
- 30-** DeWoot Philippe. Le management stratégique des groupes industriels: Fonctionnement au sommet et culture d'entreprise. Paris: Edition Economica,1984, p 5.
- 31-** Entretien accordé à l'APS par Monsieur le Ministre de l'Industrie, op.cit.
- 32-** ibid.
- 33-** Denis Jean Philippe Tanney frank. L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes. In Denis Jean Philippe [et al].Gouvernance et stratégie des groupes. Paris: Edition, Lavoisier, 2011, p 70.
- 34-** Ministère de l'industrie et des mines. Le CPE approuve la création d'une dizaine de grands groupes industriels. Disponible sur: [Erreur! Référence de lien hypertexte non valide.](#) le 22/02/2015).