

L'efficience des entreprises à capitaux publics comportement managérial motivation et du controle des managers

Pr: Mme. DJAÏDIR Nadjia épouse DIBOUN
Enseignante associée à l'EHEC - d'Alger

L'efficience des entreprises à capitaux publics comportement managérial motivation et du controle des managers

Pr: Mme. DJAÏDIR Nadja épouse DIBOUN
Enseignante associée à l'EHEC - d'Alger

Mots clés :

Efficience des entreprises, Management, Stocks options, Motivation, Comportement des dirigeants, Performances, Cotation des cadres dirigeants, Contrôle et sanction par la bourse, Dividendes, Plus value Boursière,

Résumé :

La théorie des droits de propriétés «Right property» (1) d'origine Américaine, a démontré et confirmé, le lien très étroit, de l'efficience des entreprises, avec le mode de propriété et la dimension de l'entreprise. Ces deux éléments sont déterminants au plan des conséquences sur le comportement des managers de la relation qu'ils instaurent entre ces derniers et les propriétaires (Etat ou Actionnaires). La théorie des droits de propriétés démontre que la conséquence de la propriété publique et la dimension de l'entreprise, ont pour conséquence une atténuation, voir une disparition du contrôle des propriétaires sur les gestionnaires, ainsi qu'une dérive de la motivation des cadres, vers des objectifs personnels au détriment de l'intérêt de l'entreprise. Par ses enseignements cette théorie met l'accent sur les stocks options comme instruments qui peuvent contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficience aussi bien du management des entreprises à capitaux publics que celle à capitaux privés ou mixtes de grande dimension.

INTRODUCTION

Les entreprises publiques Algériennes ont été et sont toujours synonymes d'inefficacité, inefficience et de déficit chronique, à quelques exceptions près. La croyance, en l'amélioration de l'efficience des entreprises économiques à capitaux publics, par une nième restructuration, une nième injection d'argent frais et des changements d'appellations, a perdu toute crédibilité et révèle l'absence d'identification des causes profondes de l'échec chronique et répétitif de la gestion de ces entreprises.

Pour espérer identifier ces causes profondes de l'inefficience, aussi bien des entreprises publiques, que d'entreprises privées de grandes dimensions,

il est essentiel de se référer à des études scientifiques, qui ont été validées et définitivement admis par la communauté des chercheurs en sciences du management. Ces études semblent très peu connues et abordées en Algérie, y compris dans les milieux qui initient et pilotent les restructurations et changements de statuts successifs, des entreprises à capitaux publics.

La présente contribution ne prétend pas apporter une réponse complète et définitive à la problématique de l'efficience des entreprises et en ce sens n'occulte pas, l'importance et le rôle d'autres facteurs endogènes et exogènes aux entreprises contribuant à leurs difficultés, même s'ils ne sont pas abordés.

1. LE CONSTAT D'ECHECS REPETES ET D'INEFFICIENCE DES ENTREPRISES A CAPITAUX PUBLICS

Il y a indéniablement un constat d'échecs répétés des entreprises à capitaux publics, quelques soient leurs dénominations et leurs statuts successifs, «socialistes», «entreprises nationales», «entreprises publiques économiques », sous statuts « d'EPIC», de «SPA», de «SARL», «d'EMIC», «d'EMPST» **ainsi que** «Holding», puis des «Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat», etc...

Il y aura certainement des échecs prévisibles des «SED» «Sociétés Economiques de Développement», des «SPI» «Sociétés de Promotion Industrielle» et des «SPP» «Sociétés de Promotion des Partenariats», envisagées par un récent projet de schéma de nième redéploiement du secteur public marchand.

Pour être objectif, nous nous devons, de souligner l'existence de cas de réussites d'entreprises publiques, mais il faut reconnaître, que ces situations relèvent de la marginalité et du temporaire, car elles sont généralement le fait de l'investissement personnel de quelques très rares individualités qui sortent de la norme par leur nationalisme, leur désir d'accomplissement personnel professionnel et leur recherche d'une satisfaction combien valorisante, du travail bien fait et de l'aboutissement à des résultats tangibles.

Les échecs répétés des entreprises publiques se sont toujours traduits par une incapacité de toutes ces entreprises :

- à accéder à la maîtrise technologique, malgré les marchés avec les étrangers, dits avec transfert de technologie,
- à satisfaire le marché national, pourtant longtemps protégé par le passé, les importations ont été et sont toujours la règle,
- à être concurrentiel au plan national et international,
- à s'adapter aux évolutions de l'environnement économique, les entreprises

publiques sont restées sur les mêmes produits, sous les mêmes modèles et la même présentation, pendant un demi siècle,

- à retenir les compétences humaines nationales, qui privilégient l'exil,
- à s'adapter aux évolutions technologiques, la doctrine de mise à niveau confirme l'obsolescence des process de production.
- à être efficiente malgré des associations avec des sociétés étrangères.
- à attirer des partenaires/associés étrangers sérieux, alors que nos proches voisins ont réussi à capter les délocalisations européennes industrielles,
- à être rentables et à dégager des capacités d'autofinancement.

Force est de constater, que la majorité des entreprises à capitaux publics ont été, chroniquement déficitaires, depuis leur création, avec des endettements successifs et excessifs. Ces endettements ont régulièrement été assainis par le trésor public, donc au détriment de l'amélioration des conditions de vie collectives de la majorité de la population (voirie, AEP, assainissement, électrification, gaz, soins de proximité, assistance sociale, sports de masse, espaces verts, formation de reconversion des chômeurs, ect.ect.).

2. LE PIEGE DES CAUSES INDUITES APPARENTES ET DES CAUSES FONDAMENTALES NON APPARENTES

Parmi les facteurs explicatifs des échecs successifs des entreprises à capitaux publics, **la cooptation /recrutement/nomination fondée sur des critères autres que la compétence, l'intégrité, l'investissement personnel et la performance**, est la première qui vient à l'esprit.

Cette pratique de la cooptation s'est révélée la principale génitrice de la démotivation, l'incompétence, la corruptibilité et l'irresponsabilité, qui ne sont pas, par nature, les caractéristiques d'un système de gestion viable. Leurs résultats inéluctables, ont été les échecs, les faillites, les assainissements successifs et les changements de dirigeant, avec finalement un démembrement massif, des liquidations et des privatisations d'entreprises communales, de wilayas et nationales.

Ce démembrement a eu pour résultat, l'aggravation de la destruction des capacités productives nationales et l'envahissement du marché national par **les importations**, y compris des travailleurs (chinois, égyptiens et autres...), **des idées** (bureau d'études, d'audits, de conseils, de certification, d'évaluation, d'assistance à la mise à niveau ect...) **et des produits lowcost de mauvaise qualité**, parfois dangereux.

Cependant, à bien y regarder, la cooptation, n'est qu'un phénomène induit, peut être le plus illustratif du piège de la confusion entre les causes fondamentales, celles qui sont à l'origine de tous les maux et les causes induites.

Pour sortir de ce piège des apparences, il convient de se référer aux enseignements des sciences économiques, managériales et comportementales. Dans le cadre de notre présente contribution, nous nous limiterons aux enseignements de la théorie des droits de propriété, en matière d'**impact de la propriété publique exclusive, sur le comportement des dirigeants et au delà sur l'efficience des entreprises.**

3.LES ENSEIGNEMENTS DE LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETES

La théorie des droits de propriété 'Propriety right » vérifiée et validée, entre autres, aux USA, en Australie, en Grande Bretagne, en France et en Allemagne, depuis les années 70, a conclu aux principes suivants, qui peuvent s'assimiler depuis leur validation à des lois naturelles :

- **1er loi** : l'être humain qualifié pour la circonstance « d'homo economicus » est un **individu rationnel qui agit de sorte à maximiser la satisfaction de ses besoins** (selon l'échelle de Maslow : survie, sécurité, confort, convivialité, estime de soi, reconnaissance par les autres, accomplissement personnel, réputation, domination, ect...) (en langage populaire, il recherche son intérêt personnel) quelque soit le système dans lequel il est placé et ce **en utilisant à son profit les contraintes et les opportunités inhérentes à la nature du système** (socialiste, communiste, capitaliste, protectionniste, théocratique, dictatorial, démocratique, etc..).

- **2ème loi** : plus grande, sont les organisations (grandes entreprises ou groupes), **plus grande sera la distance entre le détenteur des droits de propriété et les acteurs de l'organisation** (entre les actionnaires et les PDG, DG, cadres et personnels de l'entreprise privée), (entre le citoyen propriétaire du secteur public et l'état mandant du citoyen et les cadres fonctionnaires de l'entreprise publique), et donc **plus faibles seront les possibilités de contrôle et de sanction, ce qui laisse le champ libre aux gestionnaires, cadres et personnels de poursuivre leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt des propriétaires.**

• **3ème loi:** le contrôle et la sanction, par le marché, la bourse des actions et le marché (informel très discret et confidentiel) de la cotation des dirigeants d'entreprises, sont plus efficaces que les contrôles administratifs institutionnels.

4. LES INSTRUMENTS DE L'EFFICACIE ISSUS DE LA THEORIE DES DROITS DE PROPRIETES

En l'absence de contrôle et de sanction par le marché, l'état «mandataire» des citoyens «propriétaires» ne disposent que des seules Cour des comptes, Inspection Générale des Finances, Conseil des Participations de l'Etat et administrations de Tutelles, structures administratives qui en théorie contrôlent les entreprises publiques, mais qui en réalité, souffrent de nombreux maux, qui rendent leurs actions insuffisantes, dérisoires, voire totalement inopérantes.

A l'image des gestionnaires publics, les contrôleurs, inspecteurs et responsables des institutions administratives de contrôle, n'étant pas propriétaires (détenteurs d'actions), n'en ont, ni la motivation, ni le pouvoir, ceci sans tenir compte de leur totale absence d'indépendance institutionnelle et matérielle.

La théorie des droits de propriété nous enseigne que les administrateurs de tutelles, les gestionnaires, les cadres et personnels sont au centre de la conjonction et de la synergie des trois lois pré-citées.

De ces trois lois, les économies occidentales modernes ont déduit et créé des instruments d'orientation des comportements individuels et collectifs, de tous les dirigeants et cadres d'entreprises quelques soient leurs statuts publics, privés ou mixtes, vers la poursuite de l'intérêt de l'entreprise et de son efficacité :

1/ Le pouvoir de sanction par la bourse :

Dans les économies modernes, les actionnaires, individus rationnels très sensibles à leur enrichissement personnel grâce aux plus values boursières et à l'encaissement périodique des dividendes, dispose d'un moyen efficace et imparable de contrôle et de sanction de l'efficacité des gestionnaires.

Le droit de vote des actionnaires bien utilisé leur permet le choix ou le renvoi de leurs représentants au conseil d'administration. Et quant cela ne suffit pas, ils peuvent par la vente en masse de leurs actions pour préserver leur capital, non seulement faire tomber l'entreprise mal gérée, mais redéployer leur investissement au profit de sa concurrente mieux gérée.

2/ Le pouvoir de sanction des administrateurs-actionnaires :

Les administrateurs élus par les actionnaires, mais qui sont aussi détenteurs d'actions au titre des stocks options et donc très motivés par leur enrichissement personnel, contrôlent la gestion des dirigeants qu'ils ont désigné, grâce à la valeur boursière, aux rapports du commissaire aux comptes, aux audits ponctuels et aux bilans annuels des entreprises.

En cas, d'insuffisances des performances ou de mauvaises gestions, les administrateurs sanctionnent par le renvoi des dirigeants des entreprises et récompensent les meilleurs gestionnaires, sur le marché des managers en faisant grimper leur côte, par la loi de l'offre et de la demande, en leur offrant des niveaux de rémunérations de plus en plus élevés, ainsi que des engagements d'indemnités de départ extrêmement motivant.

3/ Le pouvoir de motivation des stocks options :

Les dirigeants des entreprises sont aussi et surtout, très motivés par leur enrichissement personnel grâce aux stocks options, à leur rémunération fixe issue de leur côte sur le marché des managers et à leurs rémunérations variables liées aux performances réelles de l'entreprise qu'ils gèrent.

En conséquence, ils exercent leur contrôle entre autre, par le suivi permanent et sans complaisance des différentes performances et évolutions de l'entreprise, par l'audit interne permanent, par la valeur boursière de leurs stocks options personnelles et par les résultats en termes de bénéfices qu'ils peuvent s'octroyer dans la part variable de leur salaire.

Pour accéder à l'efficience, ils sanctionnent les cadres et personnels, de l'entreprise par des mesures positives (primes, bonus, participation aux résultats, formations/promotions, stocks options) et par des mesures négatives généralement le licenciement pur et simple, plus ou moins facilité par la législation nationale (aux USA on pratique le licenciement minute).