

## ***L'actionnariat des salariés en Algérie : Un mécanisme de gouvernance redoutable !***

**Fateh Debla**

*Faculté des sciences économiques et de gestion  
Université de biskra*

### **Résumé :**

Nous proposons dans cet article une lecture de la privatisation par l'« actionnariat des salariés » en Algérie en se référant à quelques expériences et modèles internationaux qu'on a essayé d'appliquer au contexte économique algérien. Ceci nous a permis de fournir des clés de connaissance et de compréhension des effets des changements induits par la privatisation des entreprises durant les dix dernières années sur la gouvernance et la performance des entreprises.

En tant que méthode de transfert des entreprises publiques vers les agents privés, cet actionnariat est vu comme un mode de gouvernance très actif. Cependant, les points de vue divergent autour de cette notion. Notre objectif est de voir comment cette nouvelle forme de propriété peut elle devenir un levier de performance des entreprises privatisées et d'amélioration de leurs structures et modes de gouvernance ?.

### **المُلخَص:**

النموذج المتبع لخصوصية العديد من المؤسسات الجزائرية عن طريق التنازل عن أصولها لصالح عمالها "أو ما يسمى بالمساهمة العمالية" قد شكل إحدى خصوصيات التجربة الجزائرية في الخصوصية.

إن الهدف من هذه الدراسة هو إثارة بعض التساؤلات المتعلقة بهذه المساهمة العمالية ومحاولة تبين ورسم حدودها و إظهار كيف يمكن أن تكون اما دعما لفعالية المؤسسة أو بخلاف ذلك، أي عاملا لهدم قيمة المؤسسة.

**• Introduction.**

De nombreuses études en gestion et administration des entreprises ont mis en évidence le rôle de l'actionnariat des salariés dans le fonctionnement et les résultats de celles-ci. Ce rôle a été également mentionné dans la régulation organisationnelle. Selon ces études la présence d'actionnaires-salariés favorise la réduction des conflits entre les dirigeants et les autres acteurs de l'entreprise notamment les actionnaires qui sont légalement les vrais détenteurs des droits de propriété et de contrôle. La propriété salariale est ainsi censée améliorer la qualité et l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise en constituant un moyen disciplinaire pour les comportements managériaux. Cependant, la capitalisation salariale, n'a pas été perçue que sous cet angle positif. En effet, sous un autre angle plus réticent, certains comme Nuti (1995), ne voyaient pas dans l'actionnariat salarié un moyen sûr d'amélioration de la performance. Plus encore, pour eux, il constituerait une éventuelle source de conflits et de coûts supplémentaires. Ce qui pourrait freiner la mobilité du capital. Cette position lui nie toute contribution dans la mise en place d'un véritable marché de l'emploi et y voit, par conséquent, une vraie barrière devant l'émergence d'un système de gouvernance efficace et garant de la performance.

En Algérie, la «capitalisation» des salariés a été introduite dès la privatisation dans les années 90 des premières entreprises publiques locales (EPL) par les services des domaines et s'est poursuivi ensuite avec la privatisation des entreprises économiques (EPE) par les Holdings régionaux et nationaux. Même si cette pratique est déjà connue depuis longtemps dans d'autres pays, son caractère novateur a suscité beaucoup d'intérêt, d'interrogations, et parfois d'appréhensions. Il faut préciser, cependant, que la contestation portait moins sur le fait que l'Etat ait décidé de capitaliser directement les travailleurs que sur la dissolution-liquidation des entreprises. C'est d'ailleurs une mesure qui compensait en partie, la part négative

*L'actionnariat des salariés en Algérie: Revue des Sciences Humaines*  
perçue comme un dessein visant la « dislocation » du tissu industriel national et le sacrifice des travailleurs. A vrai dire, les syndicats et les partenaires sociaux s'opposaient moins, à la réappropriation des entreprises par leurs travailleurs. Aussi, plusieurs arguments ont été avancés pour justifier cette privatisation économiquement, socialement et politiquement.

L'échec des différentes politiques de redressement des entreprises dont la situation financière critique, la vétusté de l'outil de production et particulièrement une gestion centralisée et moins économique rendaient inéluctable cette issue. Il est clair que ces raisons ne s'écartaient pas dans le fond de celles ayant motivées la même opération dans d'autres économies en transition. Les privatisations s'inséraient normalement dans un vaste mouvement mondial de libéralisation des économies dites socialistes. La démarche réformatrice algérienne se comprend donc plutôt comme s'intégrant dans une perspective d'instauration et de consolidation des mécanismes de l'économie de marché qu'un simple comportement résiduel de la période de gestion socialiste et de sa préoccupation célèbre pour le « destin » des travailleurs ? Ceci dit, il serait vain, par conséquent, de creuser dans les soi-disant « vrais » déterminants de cette nouvelle approche des réalités économiques nationales ou d'imaginer des facteurs occultes pouvant expliquer ce « revirement » inattendu. Tant les motivations étaient évidentes et facilement explicites. Il faut rappeler que cette nouvelle politique est née sur un fond de crise : données macroéconomiques en rouge et crise sociale généralisée.

Du côté des entreprises, celles-ci étaient devenues non solvables, sans plans de charges et leur activité presque à l'arrêt, les conflits sociaux se sont multipliés autour de la question des salaires impayés, le problème de la propriété publique des entreprises rendait ambigu le rapport à l'entreprise. Cette forme de propriété se confondait avec les dirigeants (jugés dilapidateurs et critiqués) ce qui a affaibli l'implication des travailleurs qui se voyaient dépossédés de

leur outil de travail et s'opposaient systématiquement aux comportements de leurs dirigeants. A ce moment, les entreprises à capital privé continuaient à fonctionner et à concurrencer (étrangler) ardemment les entreprises publiques...etc. Dans l'esprit des décideurs, il faut comprendre donc que la propriété salariale a été conçue comme un moyen de sauvetage des entreprises pour rendre leur situation plus crédible aux yeux de la société à travers les modifications à provoquer dans les comportements des salariés repreneurs et la gestion de leurs entreprises. Par ailleurs, la restructuration des EPL et EPE et leur transmission aux salariés par la méthode dite cession des actifs au profit des travailleurs « CAT », a constitué certes une étape dans le nouveau schéma organisationnel.

La liquidation des entreprises agonisantes ou en grandes difficultés et presque devenues ingérables a été une aubaine pour l'Etat qui, sur le plan financier, était confronté à une grave crise des finances publiques. De plus, il était nécessaire de légitimer le processus de privatisation aux yeux des salariés, si l'on veut garantir la stabilité du nouveau système économique<sup>1</sup>, par les conséquences sur la gouvernance et la performance des nouvelles entités.

Si l'on veut résumer la situation dans cette conjoncture et la placer dans son contexte historique, les points forts qui émergeront se focaliseront d'abord sur le problème de la propriété. Pour cela, il fallait clarifier la notion de propriété qui, selon le discours officiel désigne les travailleurs comme les propriétaires des entreprises alors qu'ils n'arrivaient pas à obtenir un salaire en fin du mois. Ensuite le rôle disproportionné des syndicats dans les entreprises qui leur garantissait une ingérence dans les compétences gestionnelles des dirigeants. Ces derniers avaient en réalité un statut ambigu et accablant. D'une part ce sont des délégués de l'Etat et donc soumis aux sollicitations de ses différents représentants locaux et d'autre part, considérés comme des gestionnaires tenus aux résultats économiques (les sanctions allaient jusqu'à l'emprisonnement en cas d'échec). Cette multiplicité des acteurs qui se disputaient le contrôle de ces

*L'actionnariat des salariés en Algérie: Revue des Sciences Humaines*  
entreprises, conjuguée à une faible régulation des comportements des différents acteurs, à l'absence d'incitations et aux objectifs conflictuels a fini par créer une situation d'inertie et de blocage.

Les éléments théoriques ci-après et les enseignements tirés des expériences de privatisations dans d'autres pays semblables à l'Algérie ont pour ambition de permettre de comprendre en quoi l'actionnariat salarié peut-il devenir un levier de la performance des structures de gouvernance dans les entreprises privatisées. Aussi, quelques modèles explicatifs étrangers seront présentés et discutés et une ébauche d'interprétation de l'expérience algérienne en sera finalement inspirée.

## **I. Privatisation et gouvernement d'entreprise : revue théorique**

### **1). Gouvernance de l'entreprise publique, gouvernance de l'entreprise privée, quelles différences ?**

La théorie contractuelle des organisations et les théories qui lui sont attachées, en particulier la théorie de l'agence, dissèquent les différentes situations conflictuelles qui apparaissent entre les dirigeants et les actionnaires, surtout quand ces derniers délèguent un certain degré de leur pouvoir aux dirigeants pour agir ou exécuter en leur nom une tâche quelconque (selon la définition référentielle de la théorie de l'agence par son fondateur Jensen, M). Plusieurs études empiriques ont réussi à mettre l'accent sur le rôle et la contribution de l'actionnariat salarial dans la résolution des conflits d'intérêt et la réduction des coûts provenant de la séparation des tâches. Dans ce cas, et par conséquent, la performance de l'entreprise peut s'améliorer considérablement<sup>ii</sup>. Plausiblement, les différences en ce qui concerne leurs structures de gouvernance en général (structure de propriété, financement, répartition du pouvoir et attitude discrétionnaire des dirigeants etc.), entre les entreprises appartenant au secteur privé et celles du secteur public sont à la base des différences constatées dans les niveaux de performances réalisées. Beaucoup de mécanismes interviennent dans ce processus.

En ce sens, par exemple, la cotation des entreprises privatisées en bourse peut ultérieurement fournir un moyen disciplinaire très appréciable. La valeur du capital humain des dirigeants des entreprises cotées dépend directement de la valeur de l'entreprise reflétée dans les prix de ses actions, ce fait constitue une incitation très forte aux dirigeants pour agir de façon à pousser cette valeur vers le maximum car ceci accroîtra automatiquement leur valeur sur le marché du travail. Murphy (1985)<sup>iii</sup> précise que la performance de l'entreprise mesurée par le taux des revenus réalisés par les actionnaires est fortement et positivement liée avec la rémunération des dirigeants, ce qui n'est pas en fait le cas pour les entreprises publiques. La difficulté des entreprises publiques par rapport à leurs consœurs privées a été toujours d'associer la rémunération des dirigeants avec la performance financière<sup>iv</sup>. Quant aux actions des entreprises publiques elles sont toutes détenues par l'Etat et les dirigeants ne peuvent pas avoir des stocks-options<sup>v</sup>, ils sont donc moins motivés. La performance financière demeure difficile à mesurer aussi. De ce fait, les entreprises privées conservent un avantage par rapport aux entreprises publiques. Dans le cas de l'actionnariat salarial dans les entreprises demeurées publiques et pour combler ce manque, celui-ci se présente ainsi comme un support au service des entreprises publiques leur permettant d'être sur le même pied d'égalité avec les entreprises privées.

## **2).La privatisation, un catalyseur de changement comportemental**

La littérature économique précise que la nature comportementale et cognitive des salariés diffère complètement de celle des autres stakeholders de l'organisation. La privatisation alimente vraisemblablement cette différence et offre une incitation très forte au profit des entreprises publiques. En leur permettant de devenir actionnaires tout en restant en même temps salariés, la privatisation met les salariés actionnaires face à de nouveaux défis, les contraint d'acquiescer et de défendre de nouveaux comportements

*L'actionnariat des salariés en Algérie: Revue des Sciences Humaines* managériales. Peu de salariés, dans les entreprises publiques, s'accordent l'attention de suivre les affaires de leur entreprise et le fonctionnement de son système de gouvernance. Cette faible implication trouve sa justification dans une série de paramètres, tel que l'hétérogénéité constatée dans les niveaux de qualifications des salariés, la faible motivation revenant à l'absence de mécanismes ad hoc et surtout les défaillances qu'incarnent leurs systèmes de contrôle et de direction. Parmi les rôles assignés à la privatisation est celui donc de changer cette réalité et d'apporter les incitations nécessaires pour responsabiliser les salariés au même titre que les dirigeants afin qu'ils agissent au sein de l'entreprise comme s'ils en étaient les vrais propriétaires.

Certains auteurs comme BucK et al. (1994)<sup>vi</sup> affirmaient, par exemple, qu'il est difficile de convaincre les salariés de réagir de manière à maximiser la valeur des actionnaires sur le long terme, car ils préfèrent souvent les décisions leur générant des bénéfices prompts sur le court terme sous forme d'augmentation de salaires, de maintien de leur postes...etc. Ceci, reflète généralement un niveau faible d'investissement dans l'entreprise.<sup>vii</sup> Les Salariés-actionnaires adoptent souvent un comportement managérial semblable à celui des dirigeants qui préfèrent les projets moins risqués n'exposant pas l'entreprise au risque de faillite et, par conséquent, maintiennent sa valeur sur le marché du travail. Ce comportement s'oppose nettement à une stratégie offensive de la part des propriétaires qui cherchent toujours la maximisation de leur richesse et n'hésitent pas à engager l'entreprise dans des projets d'investissements très risqués (au sens de la théorie de l'Agence de Michael Jensen (1976). Toutefois, une stratégie de diversification des résultats permet de réduire le degré du risque jugé très grand par les salariés-actionnaires<sup>viii</sup>. De son côté, Wright(1995), cherche à expliquer comment les salariés-actionnaires se comportent en essayant de ne pas garder leurs actions dans l'entreprise quand elle fait face à des difficultés de restructuration. Avec le temps, en suivant cette stratégie, leur propriété tend à baisser

et des propriétaires privés reprendront leur place. A cause de ce manque et de cette « immaturité managériale », n'ayant pas été formés pour assumer ce type de responsabilité, les salariés-actionnaires risquent d'hypothéquer leur avenir dans l'entreprise.

Dans une étude<sup>ix</sup> réalisée sur un échantillon composé de 27 entreprises privatisées en Russie, Gurkov et Asselbergs (1995) ont montré que les salariés, même quand ils deviennent propriétaires-actionnaires, ne seront pas sur le même pied d'égalité avec les anciens dirigeants des entreprises qui sont en vérité les vrais propriétaires de l'entreprise. Les deux auteurs constatent ensuite que les salariés n'avaient pas vraiment exercé un rôle considérable dans le processus de préparation des décisions, leur rôle s'est réduit après la privatisation des entreprises alors que la direction de l'entreprise s'est agrandie. En contre partie, il est approprié aussi de rappeler que l'actionnariat salarial peut présenter un certain nombre d'inconvénients provenant principalement de la multiplicité et de la divergence des objectifs poursuivis. Les entreprises reprises par leurs salariés sont dans la quasi-totalité, des entités de petite taille, elles affichent généralement un faible taux d'investissement avec des techniques et des moyens de production vétustes, paient moins leurs salariés et ont des difficultés à obtenir des prêts bancaires... etc. Tous ces obstacles inhérents à la nature de ces entreprises laissent à penser qu'un passage par une deuxième phase de privatisation est inévitable, c'est-à-dire, le recours intense et obligé soit à l'autofinancement et au financement informel (utilisant les réseaux relationnels des salariés-actionnaires) soit aux opérations de transfert (achats et ventes) des actions des entreprises privatisées, c'est-à-dire, une nouvelle dynamique au sein des structures de propriété des entreprises algériennes. Ce dernier point suscite un nouveau regard sur la législation en vigueur autorisant ou non ce genre de transfert et les implications qu'il pourrait avoir dans le schéma actuel des entreprises privatisées.

### **3). Propriété multiple et problèmes spécifiques de gouvernance d'entreprise : les modèles explicatifs**

L'apparition d'une propriété multiple au sein des entreprises nouvellement privatisées a été l'une des conséquences du programme de privatisation en Algérie. La propriété multiple est supposée être à l'origine de certains conflits coûteux et accablants. Certains spécialistes<sup>x</sup> reprochent même à cette forme de propriété d'être la source des problèmes de gouvernance rencontrés par les entreprises. La littérature économique traditionnelle renvoie l'existence de ces problèmes à la séparation établie entre les deux fonctions : propriété et contrôle. La question dépasse donc la simple relation entre Principal/Agent. L'éclatement des structures de propriété et l'injection de nouvelles parties dans le capital de l'entreprise favorisent l'existence de différents niveaux de qualification, de savoir-faire, de compétence et d'expérience. Sur la base de cette propriété multiple, on recommande, pour la plupart des pays en transition notamment ceux de l'Europe de l'Est : Pologne, République tchèque, Hongrie, etc. deux modèles de gouvernance d'entreprise.

Le Premier, représenté par le modèle Germano-japonais de corporate governance. Ce modèle repose sur la présence effective d'un très petit nombre d'actionnaires majoritaires, voir même un seul, et sur le rôle formel ou informel des banques ou autres institutions financières comme actionnaires et comme dépositaires d'actions (autorisés à exercer les droits de vote sous-jacents pour les comptes de leurs déposants)<sup>xi</sup>. L'analyse s'applique ici au cas d'une entreprise détenue par un propriétaire unique où le degré du contrôle et des incitations est censé être très fort. Le deuxième modèle est le modèle anglo-saxon de corporate governance. Il repose sur la discipline qu'impose l'émergence potentielle d'un actionnaire dominant : si le marché financier fonctionne bien, une équipe de managers non performants s'expose au risque d'une prise de contrôle hostile et les repreneurs ont intérêt à congédier les anciens managers et à améliorer

les performances de l'entreprise pour bénéficier à tous les actionnaires<sup>xii</sup>.

En Algérie, la réalité se schématise à travers une combinaison de caractéristiques des deux modèles, la fixation des vrais traits d'un modèle algérien de gouvernance d'entreprise privatisée s'accomplira progressivement en fonction de l'évolution du programme de réformes économiques et de la finalisation de l'opération de privatisation. Les entreprises peuvent, par conséquent, évoluer d'un modèle à l'autre, tout dépend de l'état financier de l'entreprise, son potentiel, la nature de ses repreneurs et les conditions sous lesquelles a été privatisée comme c'était le cas en Russie et en Europe Centrale et Orientale. L'expérience dans ces derniers pays a réussi à exposer le parcours par lequel passent les différents changements des modes de GE, les moyens de financement et les mécanismes incitatifs.

Les gouvernements adoptent habituellement la propriété des insiders « internes » comme moyen de privatisation très avantageux combiné avec un financement bancaire et un contrôle soutenu par le mécanisme de faillite (les entreprises se trouvant dans une situation d'insolvabilité s'exposent à une menace de mise en faillite, c'est une incitation pour les entreprises pour être plus performantes et dégager plus de bénéfices). Mais, face aux insuffisances du financement bancaire, les entreprises, en prospectant d'autres sources de financement, essayent de faire introduire d'autres actionnaires extérieurs dans la propriété de leurs capitaux. La structure de propriété dominée par les Insiders redevient alors une structure éclatée (très dispersée), un rôle très important sera alloué aux marchés des capitaux dans le financement des entreprises. Et par conséquent, de nouveaux mécanismes apparaissent dans le GE (protection des droits des actionnaires extérieurs). Finalement, quand les actionnaires extérieurs parviendront à dominer les entreprises, ils constituent, entre- eux, des groupes de concentration avec un contrôle mutuel exercé dans le but de se protéger contre toute expropriation de leur richesse<sup>xiii</sup>.

## **II. La privatisation des EPL/EPE en Algérie**

### **1). Cadre légal, objectifs et résultats attendus.**

La privatisation conduite en Algérie se basait sur un cadre légal qui se référait principalement aux dispositions de l'ordonnance 95- 22 du 26/08/95 adoptée en août 1995, modifiée par l'ordonnance 97-12 du 19/03/97 relative à la privatisation des entreprises publiques (autonomes ou non autonomes) et la loi n°01-04 du 20 août 2001, cette dernière a élargi l'éligibilité à la privatisation à l'ensemble des entreprises publiques économiques en redéfinissant la privatisation comme désignant « toute transaction se traduisant par un transfert à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété de tout ou partie du capital social des entreprises détenu directement ou indirectement par l'Etat et/ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscription à une augmentation de capital ; Des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'Etat »<sup>xiv</sup>.

Par conséquent, l'actionnariat salarial n'est pas donc une simple méthode de privatisation mais une partie prenante dans le nouveau schéma organisationnel du pays, il constitue un instrument important de gouvernement d'entreprise et de contrôle. A travers le recours à ce choix, l'Etat poursuivait les objectifs suivants :

- La recherche d'une légitimité au processus de privatisation,
- Eviter les licenciements secs et les tensions syndicales,
- Responsabiliser les travailleurs et discipliner leurs comportements,
- Assurer la continuité des activités économiques des entreprises,
- L'exercice des droits et privilèges attachés à la propriété des actifs qui obéissent aux nouvelles règles et conditions imposées par la nouvelle structure,
- Atténuer les dépenses publiques, l'Etat ne veut plus supporter les défaillances des entreprises ni leur avancer des subventions,
- Détruire les sources nourrissant les conflits d'intérêts et l'enracinement managérial,

## **2). Bilan intermédiaire des privatisations**

Les privatisations ne sont pas à leur fin et vont continuer. A long terme, elles deviendront un acte ordinaire et intrinsèque à l'économie mais à ce jour quel bilan pouvons-nous dresser de la privatisation en Algérie ? Deux étapes marquantes peuvent être identifiées dans le processus de privatisation algérienne.

- Période des années 1990 : pendant laquelle une première vague de privatisations accélérées a été enregistrée. Le bilan que nous pouvons avancer de cette opération est le suivant, les données ont été établies à la fin de 1998<sup>xv</sup> :

- Nombre d'entreprises cédées : 486 dont 61 entreprises relèvent de l'industrie,
- Effectif des entreprises cédées : 84 990 dont 8776 relèvent du secteur industriel,
- Effectif reprenneur : 20 052 soit 23,6% de l'effectif des entreprises cédées,
- Nombre de sociétés de salariés cédées : 1 129 sociétés dont 156 issues des entreprises du secteur de l'industrie.

Cette première phase de privatisation a été marquée surtout par sa vitesse. Des centaines d'entreprises publiques sont passées hâtivement au privé en quelques mois.

- Période des années 2000 : de nouveaux dispositifs visant l'accélération du processus de privatisation des EPE ont été adoptés par le Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement. Ces dispositifs sont inspirés surtout du modèle allemand (des ex- RD) et hongrois (privatisation en six mois pour chaque entreprise). La banque mondiale a proposé pour l'Algérie une période de 11 mois. La technique se fera sous forme d'un appel d'offre pour l'ensemble des entreprises au lieu de procéder à la privatisation au cas par cas « offre regroupée ». Le Conseil de Participation de l'Etat (CPE) étudiera la possibilité d'intégrer la privatisation des banques et des institutions financières tel que le Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Voici

*L'actionnariat des salariés en Algérie: Revue des Sciences Humaines*  
quelques données récentes relatives à la privatisation des entreprises,  
effectuée entre la période 2003- 2007<sup>xvi</sup> :

Tableau 1. Evolution des privatisations selon le mode suivi.

<b>Nbr. d'opérations par mode de privatisation</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>A 12/2007</b>	<b>Total</b>
<b>Privatisation totale</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>68</b>	<b>192</b>
<b>Privatisation partielle (&gt;50%)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>33</b>
<b>Privatisation partielle (&lt;50%)</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
<b>Reprise par les salariés</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>69</b>
<b>Partenariats [J-V]</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL Privatisation Partenariat</b>	<b>20</b>	<b>58</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>110</b>	<b>417</b>
<b>Cession d'actifs à des repreneurs privés</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>83</b>
<b>Transfert/Cession aux institutions publiques</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>126</b>

*Source : Ministère de l'Industrie*

Comme l'indique le tableau 1, le nombre d'entreprises cédées au profit des salariés était seulement de 69 contre 417 pour une privatisation/partenariat, ce fait justifie clairement la volonté des pouvoirs publics qui apparaît favorable pour le partenariat notamment quand il s'agit de partenaires étrangers. (Changement de stratégie et de politique économique). Il faut souligner ici que même si la privatisation représentait un choix inévitable pour notre économie, la facture payée dans le domaine de l'emploi était très lourde (des licenciements secs, départs volontaires, etc.). Le bilan, établi au premier semestre de l'année 1998, faisait ressortir que plus de 800 entreprises ont été touchées par des mesures de dissolution entraînant la compression de 212 960 employés. A ceux-ci, il convient d'ajouter les départs volontaires (au nombre de 50 700) et les personnels mis en chômage technique (100 840), ce qui donne une image plus complète de l'ampleur des effets de l'ajustement sur les entreprises<sup>xvii</sup>.

Finalement, le président de l'association des sociétés des salariés nous résume l'état des sociétés de salariés actionnaires en affirmant

que les 1774 sociétés de salariés créées et détenues par 27000 actionnaires se présentent de la façon suivante : 20% de ces entreprises sont en bon état, 20% éprouvent des difficultés, 50% sont dans un état de non-activité ou activent partiellement, les 10% restants sont en arrêt total. Les entreprises qui ont réussi sont celles activant dans les secteurs de la production, de la réalisation et des transports. Par contre celles de la distribution, commerce (Galeries, Aswaks...) et le BTP semblent avoir échouées<sup>xviii</sup>.

### **3). Discussion.**

Les changements organisationnels, que l'on peut aussi qualifier de nouveautés, qui ont été opérés dans les structures de propriété et de gouvernance des entreprises étaient provoqués principalement par le mécanisme de la privatisation dont ils constituaient l'un des objectifs principaux dès le départ. En mettant en œuvre une nouvelle relation entre salariat et actionnariat, ces changements ont, au delà de leur portée sur les positions professionnelles, surtout affecté les comportements des différents acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, l'émergence d'un nouveau groupe d'acteurs doté du double statut de salariés-actionnaires, statut, faut-il le reconnaître, ambigu, ambivalent, à la fois stimulant et appréhendé mais a permis de garantir, le droit et les moyens nécessaires pour mener, en même temps, un contrôle sur les informations émises ou reçues par l'entreprise, partager avec les dirigeants les droits décisionnels et exercer une part de pouvoir au sein de l'entreprise. Grâce à ce statut aussi il devient possible de se positionner dans l'entreprise, sur un axe d'intérêt qui soit le plus avantageux. En cette qualité, le pouvoir des salariés-actionnaires aujourd'hui aussi bien redoutable que convoité.

Plus particulièrement, le pouvoir des nouveaux acteurs de l'entreprise que sont les actionnaires-salariés va s'exprimer et s'affirmer quand ils se décideront à faire obstacle devant les différentes stratégies élaborées et suivies par les nouveaux dirigeants, recrutés cette fois-ci sur des bases contractuelles et non plus désignés (imposés) par l'Etat et bénéficiant de sa protection. La phase où, dès le

début des opérations de cession, les deux antagonistes se sont retrouvés face à face et l'affrontement a été inévitable, semble dépassée. Cette phase a été vécue par les salariés, comme une occasion de se venger de leurs anciens responsables en essayant de leur faire endosser la responsabilité de la faillite des entreprises et d'essayer de les empêcher de diriger les nouvelles entités privatisées.

De leur côté, les anciens dirigeants, profitant de leur expérience en tant que gestionnaires, leurs réseaux relationnels, leur connaissance des centres de décisions économiques et leur enracinement dans l'entreprise, partaient en position asymétrique avec les travailleurs, subalternes et dépourvus de pouvoir et de plus, ignorant les schémas de fonctionnement de l'entreprise et de sa gestion en raison de son opacité. Des divergences autour de l'appropriation des meilleurs lots d'actifs identifiés et proposés à la cession par les liquidateurs des entreprises dissoutes, ainsi que sur la direction des Conseils d'Administration sont vite apparues. Ceci a généré d'énormes conflits d'intérêt qui ont paralysé plusieurs entreprises pendant de longues périodes et était à l'origine de beaucoup de retard dans le processus de privatisation lui-même (coûts de transactions majorés).

Aujourd'hui, après plus de dix ans, établir un premier bilan qui permet de percevoir les effets à court terme de la privatisation est une gageure. On ne sait pas précisément en quoi la gestion des entreprises s'est-elle améliorée ou devenue plus efficace. L'expérience montre qu'il n'est pas toujours possible de mesurer les effets exacts de la privatisation sur la performance de l'entreprise. La mesurabilité étant un processus long qui dépend de plusieurs paramètres : caractéristiques de l'entreprise, conditions des marchés sous lesquels a été opérée la privatisation et du poids relatif attaché aux divers objectifs de la politique économique<sup>xix</sup>. D'autre part, en contraste avec certaines idées reçues, la propriété interne n'est pas toujours bénéfique pour l'entreprise. Elle peut même menacer son existence en favorisant l'émergence de situations conflictuelles entre les différentes parties

actrices dans l'entreprise qui ne résisteraient pas à la tentation de s'approprier certains droits de contrôle et de décision.

Peut-être faut-il souligner le bon sens des responsables algériens ayant eu en charge de gérer le programme de privatisation qui, en prévoyant l'apparition de ce genre de situations avaient décidé d'exclure l'apparition de blocs de concentration au sein des entreprises privatisées, afin de protéger les petits actionnaires qui sont en général aussi des salariés de l'entreprise. Ainsi, au début de l'opération et en application des textes réglementant la reprise des entreprises éligibles à la privatisation, n'était pas recevable une demande de reprise individuelle d'une entreprise ou d'une partie de ses actifs, même dans le cas du désistement du reste des salariés. Toute constitution d'une entreprise sous la forme juridique d'une EURL était exclue. Le but a été évidemment d'éviter que cette concentration ne pousse à des problèmes d'allocations des ressources ou de permettre à un groupe de personnes dans l'entreprise de s'en approprier à lui seul sa valeur (Cette limitation sera levée ultérieurement par le Conseil des participations de l'Etat qui autorisera cette transaction entre l'Etat et les salariés, possible aujourd'hui après retour d'expérience). Ce mécanisme de défense a limité l'étendue de la propriété salariale. Il apparaît donc clair que la législation et le système institutionnel constituent deux moyens efficaces de régulation entre les mains de l'Etat pour éviter tout chantage pouvant menacer la survie et la stabilité des entreprises. Cependant, à travers ces mécanismes institutionnels ne dispose t-on pas là d'un instrument efficace pour empêcher les salariés-actionnaires d'exercer leur pouvoir potentiel de contrôle, soit par l'élection des représentants des salariés au sein du Conseil d'Administration, ou par la constitution d'institutions permettant aux différentes forces de travail de se prononcer lors des meetings des actionnaires...etc.<sup>xx</sup> ? Limiter ce droit aux salariés actionnaires ne profite t-il pas plutôt aux dirigeants ?

• **Conclusion**

Cette étude a tenté d'analyser les effets que pourrait avoir cette nouvelle forme de propriété « l'actionnariat salarial », inexistante auparavant, sur la performance ultérieure des entreprises privatisées, et de situer cette expérience par rapport aux différents postulats et constatations théoriques, comme au regard de certains résultats provenant des études internationales ayant portées sur des pays qui partagent avec l'Algérie le même cadre transitoire. Elle a conclu qu'au crédit de la privatisation, il faut inscrire cette réalité qui est que l'actionnariat des salariés intègre la nouvelle matrice organisationnelle des entreprises algériennes et gouverne tous les organes de décision. Cependant, avec l'entrée prochaine de l'Algérie à l'OMC et l'arrivée massive des entreprises étrangères concurrentes sur le terrain algérien, d'autres alternatives doivent être étudiées pour les entreprises publiques comme la participation des salariés, l'intéressement, les stock-options. L'actionnariat des salariés pourra à long terme protéger des OPA inamicales.

**Références bibliographiques**

---

<sup>i</sup> Holcbalt, Norbert « La privatisation en Europe de l'Est : problèmes, méthodes et réalités », Economie et Statistiques, Paris, 1994, n° 279- 280, 9\10, p 110.

<sup>ii</sup> Voir Desbrières, Ph « Participation financière, stock-options et rachats d'entreprise par les salariés » Economica, Paris, 1991.

- Desbrières, Ph « Participation financière des dirigeants et des salariés » Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1997, p.2183.

- Dondi. J « L'actionnariat des salariés et la performance des entreprises : une application de la théorie contractuelle des organisations. Résultats de tests menés en Amérique du Nord et en France » (disponible sur le site Internet de l'université de Bordeaux), 1997.

<sup>iii</sup> Murphy, 1985, p 13 in Paul W ; Macavoy W,T ; Stanbury George Yarrow ; Richard j et Zeckhauser « Privatization and state owned enterprises » New York 1990, p 38.

<sup>iv</sup> Paul W ; Macavoy W,T ; Stanbury george Yarraow ; Richard j et Zeckhauser « Privatization and state owned enterprises » New York, 1990, p 39.

<sup>v</sup> **Stock- option** : mécanisme d'incitation des dirigeants, il leur donne un droit préférentiel de souscription pour détenir des actions de l'entreprise.

<sup>vi</sup> Tel que Buck et al, 1994, In Wright, M, Filatotchev, I et Buck, T « Corporate governance in Central and Eastern Europe » in "Corporate Governance. Economic, Management and Financial Issues", Edited by : Kevin KEASEY, Steve Thompson et Mike Wright, Oxford University Press 1997, p 221.

<sup>vii</sup> Wright, M, Filatotchev, I et Buck, T « Corporate governance in Central and Eastern Europe » in Corporate Governance. Economic, Management and Financial Issues, Edited by : Kevin KEASEY, Steve THOMPSON et Mike WRIGHT, , Oxford University Press 1997, p221.

<sup>viii</sup> Wright, M, Filatotchev, I et Buck, T (1997) Op.Cit, pp 212- 236.

<sup>ix</sup> Gurkov et Asselbergs, 1995 In Wright, M, Filatotchev, I et Buck, T (1997) Op.Cit, p219.

<sup>x</sup> Domenico Mario Nuti « Corporate Governance et actionnariat des salariés » Revue Economie Internationale, n° 62, 2<sup>ème</sup> trimestre, 1995, 13-34, Traduit par Lahrière, A, titre original 'Employeeism : Corporate Governance and employee share ownership in transitional economies', p 17.

<sup>xi</sup> Domenico Mario Nuti, (1995), Op.Cit, p 17.

<sup>xii</sup> Marris (1966), Auerbach (1988), Jensen (1988), Lazonik (1992) in Domenico Mario, N (1995), p 18.

<sup>xiii</sup> MESNARD, M (1999) « Emergence des groupes et corporate gouvernance en Russie », Revue Economie Internationale, n° 77, 1<sup>er</sup> Trimestre, 1999.

<sup>xiv</sup> Conférence intitulée « Une stratégie économique endogène et durable », donnée par Monsieur le professeur, Tamar, A.H, Ministre de l'industrie et de la promotion de l'investissement à l'université de Biskra, janvier 2008.

<sup>xv</sup> Site du MIR : <http://www.mir-algeria.org>

<sup>xvi</sup> Conférence intitulée « Une stratégie économique endogène et durable », donnée par Monsieur le professeur, Tamar, A.H, Ministre de l'industrie et de la promotion de l'investissement à l'université de Biskra, janvier 2008.

<sup>xvii</sup> Rapport Préliminaire sur les Effets Economiques et Sociaux du Programme d'Ajustement Structurel (RPEES du PAS).

<sup>xviii</sup> Meziane, R, 2002

<sup>xix</sup> Earl, J.S et Estrin,S, « Employee Ownership in Transition» in "Corporate Governance in Central Europe and Russian" Volume, 2, Insiders and the State, Edited by, Roman Frydman, Cheryl W Gray et Andrzej Rapaczynski, Ceupress, New York, 1996, p2.

<sup>xx</sup> Earl, J.S et Estrin, S (1996), Op.Cit, pp1, 61.