

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
المعهد الوطني للعلوم الفلاحية
INSTITUT NATIONAL AGRONOMIQUE
EL-HARRACH (ALGER)

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat es-sciences en
Sciences Agronomiques

Présentée et soutenue publiquement
par

Fatima BRABEZ

Le

Titre :

**PERFORMANCES ET GOUVERNANCE
DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES
DU SECTEUR INDUSTRIEL AGROALIMENTAIRE**

devant le jury composé de :

Président : M. BOUYACOUB A., Professeur, Université d'Es-Sénia - Oran.
Directeur de Thèse : M. BEDRANI S. Professeur agrégé, INA El-Harrach - Alger.
Examineurs : M. BOUKELLA M., Professeur, Université d'Alger.
M. CHEHAT F., Maître de Conférence, INA El-Harrach - Alger.
M. BENCHARIF H., Professeur, IAM de Montpellier.

ANNEE UNIVERSITAIRE 2003 - 2004

DEDICACES

JE DEDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À MES PARENTS

Fatima BRABEZ

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer
mes sincères remerciements à :

Monsieur **Slimane Bédrani** pour avoir accepté de diriger ce travail de thèse ;
pour l'aide précieuse et les conseils qu'il m'a apporté tout au long de
l'élaboration de ce document.

Mes remerciements vont également à Monsieur **Ahmed Bouyacoub** qui me fait
l'honneur de présider le jury.

Que Messieurs **Mourad Boukella**, **Fouad Chehat** et **Hamid Bencharif**
trouvent ici l'expression de mes vifs remerciements pour avoir accepté de juger
ce travail.

J'adresse mes remerciements :

* Aux responsables et aux cadres de l'ex Holding AGROMAN, et des groupes
ERIAD Alger, ENCG, GIPLAIT, ONAB, ENAJUC, ONCV et GBA;

* A tous les cadres dirigeants, administrateurs, membres de conseils de
surveillance des groupes et filiales agro-alimentaires du secteur public qui ont
accepté de répondre à nos interrogations;

* A ma famille, pour son soutien, ses encouragements et sa compréhension ;

Enfin, à tous ceux qui ont apporté leur aide et formulé leurs conseils tout au
long de la réalisation de ce travail.

Fatima BRABEZ

INTRODUCTION, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Introduction : question principale, hypothèses et méthode.

Intérêt du sujet.

L'analyse du secteur agroalimentaire public à ce stade de son histoire et celle des formes de gouvernance qui prévalent dans les entreprises qui le forment présentent plusieurs intérêts.

Tout d'abord, ce secteur reste encore l'un des secteurs structurant l'économie du pays de part son importance dans la valeur ajoutée du secteur industriel et dans l'emploi. Bien qu'il ait perdu sa prééminence sur le secteur privé au cours des dernières années (cf. tableau en annexe1), il fournit encore 36 % de la valeur ajoutée, 32 % de la production brute et 41 % de la rémunération des salariés. La production de connaissances à son sujet est donc primordiale pour éclairer son avenir, particulièrement quant à sa santé économique et financière et quant au rythme et à la forme de sa privatisation programmée.

L'autre intérêt du sujet est de présenter – pour la première fois - une analyse des formes de gouvernance des entreprises publiques du secteur, intérêt qui va être exposé dans ce qui suit.

Question principale et hypothèses.

La question principale à laquelle tente de répondre ce travail est de savoir pourquoi les entreprises agroalimentaires du secteur public enregistrent les performances qu'elles font.

Comme toute l'économie algérienne, le secteur industriel public agroalimentaire connaît des transformations importantes depuis environ une quinzaine d'années suite à la grande crise pétrolière de 1986 et aux bouleversements de l'échiquier politique et économique mondial depuis la chute du mur de Berlin. Ces transformations ont été relativement peu étudiées tant du point de vue de leur contenu que de leurs effets. En particulier, les faibles performances enregistrées par ce secteur au cours des quinze dernières années n'ont été expliquées que d'une façon relativement incomplète par les rares analystes qui ont produit des connaissances à son sujet. En effet, les explications avancées par ces analystes consistent essentiellement à dire que le secteur public est victime des politiques adoptées dans le cadre du programme d'ajustement structurel.

Pour Bouyacoub (2001), les entreprises fortement dépendantes des importations pour leur approvisionnement en intrants comme pour les investissements n'ont pas cessé de subir les effets de la dérive du dinar. Par ailleurs, l'auteur considère que "les taux d'intérêt pratiqués, notamment entre 1994 et 1996, étaient prohibitifs pour les entreprises, très vite tombées dans le cercle vicieux des découverts bancaires générant des frais financiers de plus en plus élevés"¹. La dévaluation du dinar a fait augmenter de façon considérable les dettes des entreprises contractées au cours des années antérieures.

La libéralisation des prix qui a profité momentanément à l'entreprise publique a par la suite produit un effet inverse. Selon le même auteur (Bouyacoub, 2001), "les hausses de prix ont rendu la plupart des produits nationaux non compétitifs induisant une baisse des ventes et une accumulation de stocks de produits finis et de matières premières". Ainsi, par exemple, les entreprises agro-alimentaires ont répercuté l'accroissement de leur charges d'exploitation sur les prix de vente de leurs produits². Les restrictions budgétaires qui découlent des

¹ A. Bouyacoub (2001), "La politique industrielle : état des lieux et perspectives" in Où va l'Algérie (sous la direction de Ahmed Mahiou et Jean-Robert Henry), ed. Karthala, Paris et IREMAM, Aix-en-Provence, p.197.

² Voir Boukella M. et Brabez F. (199/1999), "Effets de l'ajustement structurel sur l'industrie agro-alimentaire de base" in Les cahiers du CREAD n° 46/47, Alger et F. Brabez (1998), "Effets du programme d'ajustement structurel sur les industries agro-alimentaires de base en Algérie : cas du secteur public", Thèse Magister, INA El Harrach, Alger.

programmes d'ajustement structurel ont également fait du secteur public non pétrolier, selon Talha (2001), "la principale victime de la chute de l'investissement public", ceci empêchant ce secteur de renouveler régulièrement ses et de maintenir sa compétitivité³.

D'autres facteurs sont aussi à mettre sur la liste des causes de l'inefficience du secteur industriel public. Comme l'indique Belmihoub (1998), "les comportements bureaucratiques, les rigidités des règlements et les logiques rentières ont continué à produire des inefficacités aussi bien dans la conduite des politiques publiques que dans la gestion des entreprises publiques et des services"⁴.

Ainsi, bien que les différents auteurs aient fourni des explications qui ont un haut degré de pertinence, aucun d'eux n'en a avancé une ayant explicitement trait à la composition des organes dirigeants des entreprises, aux motivations des membres de ces organes dirigeants, aux relations qui lient ces derniers au(x) propriétaire(s) du capital des entreprises. L'objectif de ce travail est de combler partiellement cette lacune et le manque de connaissances concernant ce secteur et les entreprises qui le composent. Il part du constat des faibles performances de ces dernières et tente d'identifier - non pas toutes les causes de cet état de fait - mais certaines dont il n'a été que peu tenu compte - voire pas du tout - par les rares analystes du secteur économique public.

L'hypothèse principale que ce travail avance pour expliquer les faibles performances est, en effet, celle de la forme et de la qualité de la gouvernance des entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire publique⁵. Plus précisément, compte tenu du type de propriété et de la forme juridique caractérisant les entreprises publiques, qui impliquent la séparation de la fonction de propriétaire et de la fonction de direction - caractéristique des sociétés par actions (S.P.A) -, l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux de leurs actionnaires dépendent, en effet, des facteurs d'incitation à la performance et des mécanismes de motivation des dirigeants. La composition des structures de direction des entreprises (staffs dirigeants, conseils d'administration, conseils de surveillance), le fonctionnement de ces instances, le background des dirigeants, les liens objectifs et subjectifs de ces derniers avec ceux qui représentent l'Etat propriétaire (leurs mandants) entrent sans doute pour une grande part dans les résultats atteints par les entreprises publiques. Fondamentalement, les administrateurs - dans leur grande majorité - n'assument que très imparfaitement leurs fonctions de contrôleurs du fait qu'ils sont très insuffisamment motivés pour le faire.

Méthode

Pour vérifier les hypothèses émises, les travaux suivants ont été menés à bien.

1. Collecte des informations sur la situation financière et les stratégies des entreprises et groupes.

³ Talha L. (2001), "L'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition" in Où va l'Algérie (sous la direction de Ahmed Mahiou et Jean-Robert Henry), ed. Karthala, Paris et IREMAM, Aix-en-Provence, p.147.

⁴ Belmihoub M. C. (1998), "Le management des politiques : une approche institutionnaliste : cas de l'Algérie" in les cahiers du CREAD, n° 45, p.11.

⁵ Tout en ayant bien présent à l'esprit que cette forme et cette qualité de gouvernance des entreprises publiques ne peuvent s'expliquer indépendamment de celles prévalant pour la gouvernance de l'Etat.

Pour cela, d'une part un questionnaire a été élaboré et passé auprès cinq groupes : GIPLAIT, ERIAD Alger, ENCG, ENAJUC et ONAB. (cf. annexe 2), d'autre part des documents comptables et financiers, provenant des entreprises et des anciens holdings agroalimentaires, ont été réunis et analysés.

2. Structure organisationnelle des entreprises.

Pour l'information sur la structure organisationnelle des groupes, un questionnaire a été élaboré et passé auprès des groupes suivants : ERIAD (Alger), ENAJUC, ONAB, ENCG et ONCV (annexe3). Réalisée sur interviews, l'enquête s'est adressée à des personnes ressources connaissant bien l'entreprise et ayant vécu les différentes restructurations survenues dans la vie de l'entreprise.

3. Collecte de l'information sur les dirigeants de l'entreprise.

Ne disposant ni d'informations publiées ni d'une base de donnée quelconque sur les cadres dirigeants, cette partie de l'étude a nécessité le recours à une enquête par questionnaire (cf. annexe 4) auprès des cadres dirigeants. 26 de ces derniers ayant des contrats de performance avec leurs entreprises - travaillant dans les entreprises des groupes ERIAD-Alger, ENCG, GIPLAIT, ENAJUC et GBA - ont bien voulu répondre au questionnaire qui leur a été soumis. Notre objectif était de recueillir des informations sur les profils des managers et leurs motivations à effectuer leur fonction de gestionnaire dans une entreprise publique. On s'est intéressé au type de fonction occupée, au degré d'ancienneté dans la fonction, au parcours professionnel et à la formation suivie. Le tableau suivant donne la fonction des dirigeants concernés par l'enquête.

Tableau 1 : Nombre de dirigeants ayant répondu par fonction et statut juridique l'entreprise

	Fonction dans le Groupe ou la filiale					Total
	PDG	Président Directoire	Membre Directoire	Secrétaire général	Directeur	
Groupe	2	1	5	3	8	19
Filiales	6				1	7
Total	8	1	5	3	9	26

Plus d'un quart de la population, soit 27 %, est constitué de Cadres Salariés Principaux des Groupes. Les PDG de filiales sont représentés à raison de 27 %, alors que les directeurs généraux et secrétaires généraux représentent respectivement 11,5 % et 34,6 %.

Tableau 2 : Répartition des cadres dirigeants suivant la fonction occupée

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage cumulé
PDG Groupe	1	3,9	3,9
Président Directoire	1	3,9	7,8
Membre du Directoire	5	19,2	27
PDG Filiale	7	26,9	53,9
Secrétaire général Groupe	3	11,5	65,4
Directeur Général Groupe	9	34,6	100
Total	26	100	

4. Collecte de l'information sur le conseil d'administration.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons effectué une enquête par questionnaire (cf. annexe 5) auprès des administrateurs et membres de conseils de surveillances.

La collecte de données a été effectuée auprès de 8 groupes industriels de transformation agro-alimentaires (ERAD Alger, ERAD Sétif, GIPLAIT, ENCG, ONAB, ENAJUC, GBA et ERAD SBA) ainsi que d'un certain nombre de leurs filiales. L'enquête sur les membres des conseils d'administration a été réalisée à l'aide d'un questionnaire structuré en cinq parties à savoir : l'identification des membres du conseil, les principales caractéristiques du conseil où l'administrateur exerce son mandat, l'information du conseil, le déroulement des réunions, le rôle du conseil.

63 membres de conseils d'administration et de conseils de surveillance des même entreprises citées précédemment avec en plus ERAD Sétif ont subi le questionnaire « conseil d'administration ». Les tableaux suivants donnent des indications sur les caractéristiques des administrateurs enquêtés, sur le type de conseil dans lesquels ils siègent et sur le mandat qu'ils détiennent.

Tableau 3 : Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de conseil

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage cumulé
C.Administration	47	74,6	74,6
C.Surveillance	16	25,4	100,0
Total	63	100,0	

Parmi les administrateurs, 21 sont mandatés dans des conseils de groupes/ entreprises-mères et 42 dans des conseils d'administration de filiales.

Tableau 4 : Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de conseil et selon la structure juridique de l'entreprise

Conseil	Mandaté dans		Total
	Groupe/entreprise-mère	Filiale	
C.Administration	5	42	47
C.Surveillance	16		16
Total	21	42	63

Tableau 5 : Nombre d'administrateurs ayant répondu selon le type de mandat et le statut juridique de l'entreprise

En qualité de :	Mandaté dans :		Total
	Groupe/entreprise mère	Filiale	
Président du conseil	3	8	11
Membre du conseil	18	34	52
Total	21	42	63

Tableau 6 : Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de mandat et selon le type de conseil

En qualité de	Conseil		Total
	Conseil d' Administration	Conseil de Surveillance	
Président du conseil	9	2	11
Membre du conseil	38	14	52
Total	47	16	63

5. Collecte de l'information sur l'entreprise.

Pour avoir des données chiffrées sur les entreprises étudiées, on a eu recours à divers rapports d'activité et de gestion des entreprises d'une part, et d'autre part, à des rapports de gestion des ex-holdings agro-alimentaires. Les documents comptables (actif, passif, TCR) sont venus - ainsi que les données ONS et les données du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration - compléter les informations indispensables pour l'évaluation des résultats et de l'importance des entreprises dans l'économie nationale.

Plan de la thèse.

Ce travail est organisé en deux parties divisées en neuf chapitres.

La première partie, consacrée à la présentation des performances, des restructurations des entreprises publics durant la dernière décennie, des modèles organisationnels ainsi que des stratégies adoptées - si stratégies il y a -, comprend quatre chapitres.

Le chapitre premier porte sur une revue de la littérature qui nous permet de définir les concepts de firme, de structure organisationnelle, de performances, de Gouvernance et de contrôle.

Le deuxième chapitre présente le cadre institutionnel et l'environnement général des entreprises.

Après avoir passé en revue les restructurations subites par les entreprises depuis le texte créateur des holdings publics à ce jour, le chapitre III s'intéresse à l'évolution de la structure organisationnelle des entreprises et donne un bref aperçu sur les stratégies déployées par les entreprises - si stratégies il y a.

Le quatrième chapitre présente les performances économiques et financières des entreprises agro-alimentaires à travers l'étude de cinq cas qui sont les groupes ERIAD Alger, GIPLAIT, ENCG, ONAB et ENAJUC.

La deuxième partie concerne les résultats de l'étude sur le système de gouvernance prévalant dans l'entreprise agro-alimentaire algérienne du secteur public. Elle comprend cinq chapitres.

Le chapitre V présente les organes de gestion des sociétés par actions du point de vue de la législation.

Les chapitres VI et VII s'intéressent au profil des cadres dirigeants ainsi que des administrateurs et membres de conseils de surveillance. Ils montrent aussi des aspects tels que la rémunération, les stratégies d'enracinement des cadres dirigeants, mais aussi la composition des conseils d'administration et/ou de surveillance.

Les chapitres VIII et IX expliquent le fonctionnement et les rôles des conseils d'administration et/ou de surveillance ainsi que les motivations des membres les composant.

Enfin, une conclusion résume les principaux résultats auxquels nous avons abouti au terme de cette étude.

**PREMIERE PARTIE :
STRUCTURES ET PERFORMANCES DANS LES
INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES
PUBLIQUES**

INTRODUCTION

Cette première partie décrit principalement la situation institutionnelle et l'environnement des entreprises. En effet de nombreuses restructurations sont intervenues pour instaurer l'autonomie des entreprises vis-à-vis de leurs anciennes tutelles, mais aussi pour conduire les entreprises à améliorer leurs performances. Dans la réalité quels sont les changements entrepris par les entreprises suite aux changements survenus dans leur environnement ? Ont-elles adopté de nouvelles structures pour répondre aux restructurations initiées par l'Etat ? Ont-elles adopté des stratégies clairement définies ? Répondre à ces questions, c'est s'intéresser aux facteurs qui ont pu conduire l'entreprise à la sous-performance.

Mais avant cela, Il est indispensable de présenter dans un chapitre premier les concepts théoriques qui vont guider notre analyse. Les restructurations et leurs implications sur l'organisation du secteur public des industries agro-alimentaires feront l'objet d'un deuxième chapitre. Un troisième chapitre sera consacré à la présentation des structures organisationnelles existantes dans les entreprises étudiées et des stratégies adoptées en réponse à l'organisation mise en place dans le but d'expliquer leurs performances. Dans un chapitre quatre, nous présenterons l'analyse des performances économiques et financières des entreprises agro-alimentaires du secteur public.

L'analyse des performances économiques et financières des entreprises concernera une période qui s'étale de 1995 à 2000.

CHAPITRE 1^{ER} – APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTS DE BASE.

La recherche de l'explication des performances enregistrées par les entreprises qu'on va étudier conduit à s'interroger sur les structures de pouvoir dans les entreprises et plus particulièrement sur le rôle des administrateurs, la composition du conseil, etc... du fait du lien direct existant entre ces performances et les structures de pouvoir dans l'entreprise.

Les équipes dirigeantes des entreprises publiques sont liées au principal actionnaire c'est-à-dire l'Etat (qui est actionnaire unique) par un contrat de performances. L'existence de cette relation contractuelle permet d'utiliser les théories contractuelles - dites aussi théories néo-institutionnelles ou théories de l'économie organisationnelle - et plus précisément la théorie de l'agence comme grille d'analyse pour l'étude des entreprises et donc des relations propriétaires/dirigeants qui découlent de la forme de gouvernance retenue dans les entreprises agro-alimentaires du secteur public. De ce fait, on accordera une attention particulière aux dirigeants et aux administrateurs en tant que représentants des actionnaires. En particulier, la connaissance des motivations des agents apparaît essentielle pour tenter d'expliquer le pourquoi des performances des entreprises agro-alimentaires algérienne du secteur public.

La théorie de l'agence - dont les principaux précurseurs sont Fama (1980), Jensen et Meckling (1976) - analyse la relation pouvant exister entre l'actionnaire appelé "principal" et le manager appelé "agent". L'actionnaire - dont les intérêts diffèrent de ceux du manager et qui dispose de moins d'informations sur la firme que ce dernier - est comme un mandant qui engage le manager, mandataire, en vue d'effectuer une activité de gestion pour son compte.

Comment la théorie de l'agence conçoit-elle la firme (ou l'entreprise) ?

11. LA FIRME.

11.1. Firme et organisation comme « nœuds de contrats »

De l'entreprise perçue comme "boîte noire" dans la théorie néo-classique, on est passé à l'entreprise comme "nœuds de contrats", le contrat étant "un accord entre deux (ou plusieurs) agents économiques par lequel ils s'obligent envers un ou plusieurs autres à céder ou s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses" (Brousseau, 1993)¹. De nombreux auteurs ont écrit sur la firme dont les principaux sont Coase (1937), Williamson (1994), Jensen et Meckling (1976), Fama (1980).

a) La théorie des coûts de transaction.

Pourquoi la firme existe-t-elle ? Si la coordination est effectuée par le système de prix, pourquoi une telle organisation serait nécessaire ? Pourquoi la firme émerge finalement dans une économie

¹ Brousseau E. (1993), L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises, ed. PUF, Paris, p.25.

d'échanges spécialisés ? Dans un article publié en 1937, Coase (1937)² a donné une réponse à ces questions. Il indique que "hors de la firme, les mouvements de prix dirigent la production" mais "qu'à l'intérieur de la firme, ces transactions de marchés sont éliminées et l'entrepreneur coordinateur qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et des transactions d'échange". La firme devient une forme d'organisation alternative au marché, chacune ayant, dans l'allocation des ressources, ses avantages et ses inconvénients. (P. Joffre, 1999)³.

Dans l'analyse de Coase, on peut distinguer deux sortes de mécanismes au sein des marchés : le système des prix signale les besoins et les opportunités d'allocation de ressources, alors que les firmes emploient un principe différent, la hiérarchie, où l'autorité est utilisée pour effectuer l'allocation des ressources.

Selon Coase, la principale raison qui motive la création d'une entreprise est qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme de prix. Ainsi une firme en permettant à une autorité (centralisation de la décision) la répartition des ressources, évite de supporter certains coûts. Coase précise que "grâce à la firme, il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier des prix pour chacune des transactions réalisées, car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrats à court terme".

Auteur de "The Economic Institutions of Capitalism", ouvrage publié en 1985 aux Etats-Unis et édité en France en 1994 sous le titre "Les institutions de l'économie", Williamson poursuit la réflexion de Coase en fondant dessus sa propre analyse. Il explique comment la hiérarchie ou la réciprocité des relations contractuelles peut déclencher des économies de coûts de transaction. Selon cet auteur, l'économie des coûts de transactions repose sur les propositions suivantes (Williamson, 1994)⁴ :

- La transaction est l'unité de base de l'analyse.
- Il est utile de traiter, dans une optique d'économie des coûts de transaction, tout problème de contractualisation.
- Les économies de coûts de transaction sont réalisées en affectant les transactions (qui diffèrent dans leurs attributs) à des structures de gouvernance (qui constituent le cadre organisationnel au sein duquel l'intégralité d'une relation contractuelle est décidée) d'une façon discriminante. Par conséquent :
 - Les attributs précis des transactions ont besoins d'être identifiés.
 - Les attributs d'incitation et d'adaptation des structures de gouvernance alternatives ont besoin d'être décrites.
- Bien que l'analyse marginale soit quelquefois employée, la mise en place de l'économie des coûts de transaction implique une évaluation comparative des institutions alternatives – au sein de laquelle la contractualisation classique du marché représente un extrême ; l'organisation centralisée et hiérarchisée représente l'autre ; les formes d'organisation mixtes de la firme et du marché sont situées entre les deux.

² Coase R.H. (1937), The nature of the firm, traduit en français : Revue française d'économie, hiver 1987, vol. II, n°1, pp. 133-157.

³ Joffre P. (1999), "L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du Xxe siècle" in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI è siècle (1999), coordonné par G. Koenig, ed. Economica, Paris pp.143 – 170.

⁴ Williamson O.E. (1994), Les institutions de l'économie, ed. InterEditions, Paris, p.61.

- Toute tentative sérieuse de traiter l'organisation économique doit considérer les implications combinées de la rationalité limitée et de l'opportunisme en rapport avec une condition de spécificité des actifs.

Williamson analyse les entreprises en tant qu'institutions et formes de gouvernance. Il émet des hypothèses comportementales selon lesquelles les agents économiques ont une rationalité limitée⁵ et sont opportunistes, la rationalité limitée indiquant les limites des capacités cognitives et l'opportunisme⁶ impliquant des formes subtiles de tromperie.

b) La théorie des droits de propriété.

La théorie des droits de propriété cherche à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droit de propriété. Elle vise à montrer la supériorité des systèmes de propriété privés sur les formes de propriétés collectives (Parrat, 1999)⁷. Le redéploiement des attributs de la propriété⁸ permet, à lui seul, de décrire différents types d'organisation (Gomez, 1996)⁹. En effet, on peut distinguer de la sorte l'entreprise capitaliste, l'entreprise managériale, l'entreprise coopérative et enfin l'entreprise publique.

Dans **l'entreprise dite capitaliste**, il n'y a pas de séparation des fonctions de décision et des fonctions de propriété. Le propriétaire exerce tous les attributs attachés au droit de propriété, c'est-à-dire que l'usus, le fructus et l'abusus sont détenus par la même personne.

L'entreprise managériale, quant à elle, se caractérise par la séparation de la gestion - qui est assurée par le manager - de la propriété de l'entreprise - qui est assurée par l'apporteur de capital (le capitaliste). Le gestionnaire ne possède que l'usus et le propriétaire possède le fructus et l'abusus. Les intérêts des gestionnaires et des propriétaires peuvent être divergents.

L'entreprise coopérative se distingue par la détention du droit de propriété qui est collective. La propriété n'est pas cessible et le fructus peut profiter aux employés.

L'entreprise publique est caractérisée par la possession collective de l'usus par les employés. Les deux autres attributs : le fructus et l'abusus appartiennent aux pouvoirs publics.

⁵ Pour Simon H. (1975, p.74) le comportement est rationnel dans la mesure où il choisit des alternatives favorables à la réalisation des objectifs précédemment choisis. Cependant, le comportement réel s'écarte, à trois égards de la rationalité objective :

- 1) La rationalité exige la connaissance parfaite et l'anticipation des connaissances de chacun des choix. En fait, la connaissance des connaissances est toujours fragmentaire.
- 2) Comme il s'agit de conséquences futures, l'imagination doit suppléer au manque d'expérience en leur affectant une valeur. Mais l'anticipation des valeurs reste toujours imparfaite.
- 3) La rationalité oblige à choisir entre diverses alternatives possibles de comportement. En pratique, on n'envisage qu'un nombre très limité de cas possibles.

Pour l'auteur, les limites de la rationalité dérivent de l'incapacité de l'esprit humain de porter son attention sur tous les points de valeur, de connaissance, et de comportement qui seraient nécessaires.

⁶ Nous aborderons la question de l'opportunisme dans la section « Asymétrie informationnelle et performance ».

⁷ Parrat F. (1999), *Le gouvernement d'entreprise*, ed. Maxima, Paris, p.27.

⁸ Le droit de propriété se décompose en trois attributs : le fructus, l'abusus et l'usus. Le fructus signifie le droit de jouir du bien, le l'usus celui d'utiliser le bien et l'abusus concerne le droit de vendre le bien.

⁹ GOMEZ P. Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, ed. InterEditions, Paris, p.41.

Pour Alchian et Demsetz (1972)¹⁰, l'élément essentiel qui caractérise la firme par rapport aux marchés, est "l'existence d'un agent contractuel central au sein d'une équipe de production". Ils considèrent que la production en équipe est une production dans laquelle :

- "Plusieurs types de ressources sont utilisés" ;
- "Le produit final n'est pas la somme de la production séparée de chaque ressource coopérant à son obtention" ;
- et "où toutes les ressources utilisées dans la production en équipe n'appartiennent pas à une seule personne"¹¹.

Deux types de problèmes se posent alors, le premier est de savoir comment les membres d'une équipe peuvent être récompensés et le second comment les persuader pour travailler efficacement ? Alchian et Demsetz ont proposé afin de résoudre ces problèmes que, dans un système hiérarchique, soit conférée à un membre de l'équipe une fonction spécifique d'encadrement et de contrôle pour s'assurer que personne ne "tire au flanc".

Pour Alchian et Demsetz (1972), le superviseur est celui qui recevra l'écart entre ce que rapporte la production et ce que coûtent les différents facteurs de production. Il sera directement intéressé à la réduction des avantages particuliers et à l'accroissement de la productivité de chacun des individus de l'équipe de production puisqu'il en percevra directement les conséquences monétaires. Afin d'accroître la productivité, le superviseur doit répondre aux cinq conditions suivantes :

- 1 - Etre parmi les bénéficiaires des revenus résiduels ;
- 2 - Pouvoir observer le comportement des possesseurs de ressources ;
- 3 - Etre la partie centrale commune à tous les contrats avec les possesseurs de ressources ;
- 4 - Avoir le droit de modifier séparément chacune des relations contractuelles ;
- 5 - Détenir le droit de vendre ces droits.

A partir de ce recensement en cinq points des droits du superviseur effectué par Alchian et Demsetz (1972), Fama (1980)¹² introduit la distinction entre les actionnaires et les dirigeants. Les actionnaires sont caractérisés par les conditions (1) et (5), alors que les dirigeants le sont par les points (2), (3) et (4).

La combinaison des propositions d'Alchian et Demsetz (1972) et de la théorie de l'agence font apparaître l'entreprise comme un réseau centralisé de contrats d'agences au centre duquel se trouve un principal – car il est bénéficiaire résiduel de ce que l'ensemble des membres du réseau produisent – qui a la possibilité de revendre à un tiers l'ensemble du réseau de contrats (Brousseau, 1997)¹³.

La théorie des droits de propriété considère que le système de droits de propriété privés constitue la forme la plus efficace contrairement à l'entreprise publique qui conduirait à une dégradation des droits de propriété et donc à une déficience des mécanismes d'incitation.

¹⁰ Alchian Armen A. et Demsetz Harold (1972), Alchian Armen A. et Demsetz Harold (1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization in American Economic Review*, Vol. LXII, N° 5, pp.777-795.

¹¹ Alchian Armen A., et Demsetz Harold (1972), op. cit. p.778.

¹² Fama E. F. (1980), *Agency Problems and The Theory of The Firm*, *Journal of Political Economy*, vol. 88, n°2, avril.

¹³ Brousseau E. (1997), « Théories des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme » in *Les frontières de la firme* coordonné par Pierre Garrouste, ed. Economica, Paris.

Dans le cas de l'entreprise publique, il n'existe pas de droits négociables sur les actifs. Les pertes et les profits sont supportés par l'Etat. En fait, dans une entreprise publique l'employé ne bénéficie pas du fructus¹⁴, il est conservé par le propriétaire c'est-à-dire l'Etat. Amann (1999)¹⁵ estime que les pratiques discrétionnaires des managers dans une entreprise publique auront tendance à être plus importantes que dans une entreprise privée pour plusieurs raisons :

- il n'y a pas de véritable contrôle de l'actionnaire ;
- il n'y a pas non plus de menace de prise de contrôle de l'entreprise comme dans le secteur privé ;
- les mécanismes incitatifs classiques des dirigeants ne peuvent être mis en place.

Les dirigeants ne bénéficiant pas du rendement résiduel vont avoir tendance à poursuivre leurs propres objectifs étant donné qu'ils ne supportent pas les coûts. Les salariés dont l'effort profite à toute la communauté alors qu'ils en supportent seuls l'effort peuvent diminuer leurs efforts sans pénalisation aucune sur leurs salaires n'étant pas eux-mêmes propriétaires.

Gomez (1996) estime que dans l'entreprise publique "les individus ont peut-être intérêt ensemble à ce que l'entreprise progresse. Pourtant, pris individuellement, chacun d'eux préférera travailler le moins possible puisqu'il n'y a pas de lien entre la rémunération finale (la progression de l'entreprise) et l'effort. Ainsi, au nom de la rationalité des individus, et non pas au nom d'une quelconque "paresse naturelle", l'effort tendra à diminuer. Et au total, on assistera à une diminution de la performance, c'est-à-dire à un gaspillage"¹⁶.

Pour Coriat et Weinstein (1995)¹⁷, l'inefficacité de l'entreprise publique peut être attribuée à deux facteurs. " Le premier est la non-transférabilité des droits qui limite la marge de choix de l'acteur public. Cela sera vrai dans le cas d'une entreprise publique qui n'a pas le droit de céder librement ses actifs (ou une partie d'entre eux) et dont le domaine d'activité est défini *a priori*. Le second, qui est le plus important, est la situation du gestionnaire de la firme publique qui, n'étant pas bénéficiaire du rendement résiduel, n'est plus soumis au système incitatif qui assure l'efficacité de la firme classique". Comme Coriat et Weinstein, on abordera la question des rapports entre le gestionnaire de l'entreprise publique et l'Etat comme étant similaire aux rapports entre actionnaires et managers de la société privée.

c) La théorie de l'agence.

Pour les théoriciens de l'agence tels que Jensen et Meckling (1976), Alchian et Demsetz (1972) les firmes sont des "fictions légales qui servent de nœuds à un ensemble de relations contractuelles entre individus"¹⁸. Cette conception de la firme se caractérise par un refus de toute

¹⁴ c'est-à-dire que l'employé ne peut pas bénéficier du profit dégagé par la propriété.

¹⁵ Mann B. (1999), La théorie des droits de propriété in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle (coordonné par Gérard Koenig), ed. Economica, Paris, p.30.

¹⁶ GOMEZ P. Y. (1996), op. cit. p.51.

¹⁷ Coriat B. et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, ed. Librairie Générale Française, Le livre de poche, Paris, p.89.

¹⁸ Pour Maréchal J.-P. (1999), l'expression fictions légales ne doit pas prêter à confusion ni être interprétée dans le sens péjoratif de mensonges ou de faits imaginés (donc dans une certaine mesure opposés à la réalité), mais dans celui de constructions artificielles auxquelles la loi accorde le droit d'être considérées comme des individus.

considération autre que celle des rapports entre individus et conduit à nier la notion même d'organisation.

Selon Jensen et Meckling (1976), la firme doit être considérée comme "une fiction légale qui permet de concentrer un processus complexe où les objectifs conflictuels des individus sont conduits à l'équilibre au sein d'un réseau de relations contractuelles. En ce sens, le comportement d'une firme ressemble au comportement d'un marché; c'est le résultat d'un processus d'équilibre complexe".

Fama et Jensen (1983)¹⁹ affirment, quant à eux, "qu'une organisation est le nœud de contrats, écrits ou non écrits, passés entre propriétaires de facteurs de production et clients. Ces contrats, qui sont des « règles du jeu internes », spécifient les droits de chaque agent au sein de l'organisation, les critères de performance par lesquels ils sont évalués et les conditions de paiements qui leurs sont octroyées. La structure contractuelle se combinant avec les techniques de production disponibles et les contraintes légales externes, on peut ainsi déterminer la fonction de coût permettant de fournir un produit avec une forme organisationnelle particulière. La forme organisationnelle qui survit est celle qui est en mesure de fournir le produit demandé par les consommateurs au prix le plus bas tout en couvrant ses coûts."

La théorie de l'agence fait ainsi apparaître les contrats comme un système qui, grâce à un mécanisme de rémunération particulier, permet de résoudre l'ensemble des problèmes inhérents aux asymétries informationnelles auxquelles les agents économiques doivent faire face lorsqu'ils coopèrent (Brousseau, 1993)²⁰. En effet, selon cet auteur, le contrat rétablit un système d'incitation optimal permettant de minimiser les coûts d'agence, lesquels coûts correspondent aux coûts d'opportunité résultant de l'imparfaite liberté de circulation de l'information.

La relation d'agence recouvre toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépende d'une action de l'autre : l'individu qui agit est l'agent, la partie affectée est le principal. Les intérêts du principal et de l'agent sont différents, si ce n'est divergents, ce dernier pourra adopter des comportements managériaux qui privilégient ses intérêts au détriment de ceux du principal.

Les problèmes qu'étudie la théorie de l'agence n'apparaissent cependant que dans la mesure où les intérêts des deux parties peuvent diverger, et surtout où il y a information imparfaite et asymétrie d'information entre les parties. Elle retient donc l'hypothèse de l'asymétrie de l'information dans les rapports entre mandataires et mandants. La théorie de l'agence explique pourquoi certaines formes organisationnelles sont plus performantes que d'autres. Elle tente également d'expliquer la pérennité de certaines formes organisationnelles considérant qu'elles sont en concurrence et que celles qui survivent permettent de minimiser les coûts d'agence.

Glais (1992)²¹, énumère certains points communs entre les approches par les coûts de transaction et d'agence même si, toutefois, le choix de l'unité de base de raisonnement est différent. La première approche retient la transaction comme objet central de l'analyse, la seconde porte son attention sur l'individu. Si les coûts d'agence conduisent à des montages contractuels élaborés *ex ante* et ont comme objectif la restauration ou la protection de la valeur des droits résiduels des actionnaires, l'approche par les coûts de transaction met plutôt l'accent sur la maîtrise des coûts *ex post* et sur les façons de les réduire grâce au choix judicieux d'une structure de gouvernement

¹⁹ Voir Maréchal J.-P. (1999), *Eléments d'analyse économique de la firme*, ed. Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p.137.

²⁰ *op. cit.* p.40.

²¹ Voir Glais M. (1992), *Economie industrielle. Les stratégies concurrentielles des firmes*, ed. Litec, Paris, p.18.

(marché, système hybride, internalisation au sein d'une entreprise). Les points communs entre la théorie des coûts d'agence et celle des coûts de transaction sont, d'après Glais, que :

- "toutes les deux constituent un dépassement de la théorie néo-classique, la première en considérant l'entreprise comme une structure de gouvernement, la seconde comme un nœud de contrats ;
- toutes les deux sont construites sur la reconnaissance de la rationalité limitée et de l'opportunisme des individus même si les termes utilisés sont parfois différents ;
- toutes les deux évoquent l'importance de la notion de sélection naturelle pour expliquer l'évolution des marchés et le comportement des entreprises"²².

112. La firme comme structure organisationnelle.

On utilise pour l'analyse de la stratégie et la structure des entreprises l'approche historique de Chandler, l'approche par la théorie des coûts de transaction de Williamson et la relation stratégie/structure/performances.

L'analyse par Chandler de l'évolution des entreprises américaines a débouché sur la thèse des relations qui unissent stratégies et structures des entreprises.

La théorie des coûts de transaction considère l'entreprise comme une entité de gouvernance ayant une construction organisationnelle. Williamson s'est intéressé à la notion de performance relative des différents types d'organisation.

a) Les origines de la relation stratégie/structure.

i) Les travaux de CHANDLER (1962)

Les travaux de Chandler ont fait apparaître les liens qui existent entre la stratégie et la structure de l'entreprise et ont montré les conditions d'émergence des grandes innovations organisationnelles qui conduisent à la firme moderne. Il explique que la structure est un moyen de mise en œuvre de la stratégie. Ainsi, pour lui, il est évident que "la structure de l'entreprise suit sa stratégie".



L'analyse de Chandler du cas des entreprises américaines sur la période 1880-1960, lui permet, selon Desreumaux (1992, 1998)²³, de faire ressortir quatre étapes principales d'évolution.

²²Op. cit., p.18.

²³ Desreumaux A. (1992), , Structures d'entreprises, ed. Vuibert, Paris ; CAEN et A. Desreumaux (1998), Théorie des organisations, ed. Editions EMS.

- Il y a d'abord *"la stratégie initiale d'expansion de volume et apparition d'un organe administratif"*. Au départ, la plupart des entreprises ne sont que des unités assurant une seule fonction de fabrication, de vente, de stockage, etc., localisées en un seul site géographique et relevant d'un seul secteur d'activité. La croissance passe d'abord simplement par l'expansion du volume des activités ce qui, en termes structurels, conduit à l'émergence d'un organe administratif distinct de la composante opérationnelle ;
- Il y a ensuite *"la stratégie d'expansion géographique et le renforcement du service administratif"*. La poursuite de l'expansion par le biais d'une multiplication des sites géographiques d'implantation crée des problèmes de coordination entre unités et service central, de spécialisation, de standardisation, qui conduisent au renforcement de l'organe administratif. A ce stade, l'entreprise reste encore spécialisée dans une fonction et un domaine d'activité ;
- On trouve après *"la stratégie d'intégration verticale et de création d'une structure fonctionnelle"*. Tout en restant dans la même industrie, les entreprises tendent progressivement à acquérir ou à créer d'autres fonctions (distribution, approvisionnement, stockage, pour une entreprise initialement centrée sur la fabrication). La nécessité corrélative de maîtriser les problèmes d'interdépendance séquentielle de ces fonctions conduit à l'instauration d'une structure fonctionnelle ;
- Enfin, apparaît *"la stratégie de diversification de produits et structure divisionnelle"*. L'investissement de ressources disponibles dans de nouvelles activités (notamment lorsque les marchés initiaux tendent à décliner) introduit une complexité administrative supplémentaire puisque la gestion de lignes de produits multiples pose des problèmes inter reliés de maîtrise de la diversité, de mesure de performances relatives et de décision d'allocation des capitaux. Ces problèmes sont résolus par l'adoption d'une structure divisionnelle selon laquelle chaque division est, en tant que centre de profit, responsable de la gestion opérationnelle d'un domaine d'activité, le sommet de l'entreprise se réservant le contrôle des performances des unités et les décisions stratégiques."

Chandler identifie deux types de formes organisationnelles qui accompagnent l'expansion des firmes aux Etats-Unis : la forme « U » dite unitaire et la forme « M » ou multidivisionnelle.

La forme unitaire qui s'assimile à une vision taylorienne de l'organisation est fondée sur la division du travail et la création de départements spécialisés. Elle favorise les économies d'échelle et la rationalisation du travail. La diversification et l'intégration verticale ont poussé les firmes à adopter de nouvelles formes organisationnelles. Les réorganisations ont abouti à l'adoption de la forme « M », forme multidivisionnelle *décentralisée*. L'entreprise est alors composée de divisions autonomes avec leur propre administration. Au sommet une direction générale composée d'une équipe dirigeante qui assure la coordination de l'ensemble. La forme « M » favorise :

- la flexibilité stratégique en facilitant la pénétration sur de nouveaux marchés ;
- la mise en œuvre d'économies d'échelle et de variété en assurant une meilleure coordination des unités de production ;
- la coordination des stades du processus de production par l'intégration verticale.

Pour Chandler les changements structurels survenaient à partir du moment où l'accumulation de mauvaises performances imposait la recherche de formes organisationnelles plus efficaces. Pour l'équipe Strategor (1997)²⁴, la stratégie n'est qu'un déterminant parmi d'autres et si l'on veut accepter que la structure existe avant la stratégie, on est conduit à inverser le raisonnement de Chandler, en affirmant que c'est *la structure qui détermine la stratégie*.

ii) La forme M de WILLIAMSON

Suite aux travaux de Chandler, Williamson a développé une théorie du développement des formes organisationnelles internes. Les structures fonctionnelles (ou forme U) et la forme holding (forme H) étant sujettes aux distorsions dues à l'inefficacité interne et au pouvoir discrétionnaire des dirigeants, les innovateurs organisationnelles ont, selon Williamson (1994), conçu la structure de forme « M » pour réduire ou bien développer une nouvelle gamme de relations contractuelles. Elle permet selon l'auteur de :

- rectifier la condition de sur-centralisation dans l'entreprise de la forme U ;
- réaliser une scission entre la prise de décision opérationnelle et la prise de décision stratégique; les décisions opérationnelles ne sont plus imposées par le sommet mais prises au niveau de la division, ce qui décharge du poids de la communication ;
- fournir à la direction générale une capacité d'incitation et de contrôle interne ;
- et sert à économiser sur la rationalité limitée et à atténuer l'opportunisme.

Pour Williamson (1994)²⁵, "une multidivisionnalisation efficiente implique ainsi l'action de la direction dans la gamme d'activités suivantes :

- identifier les activités économiques séparables au sein de la firme ;
- accorder un statut de quasi-autonomie à chacune (généralement sous la forme d'un centre de profit) ;
- contrôler l'efficacité de chaque division ;
- instaurer un système d'incitations ;
- allouer les marges brutes d'autofinancement aux activités à haut rendement;
- mettre en œuvre une planification stratégique (diversification, acquisition, cession et autres activités reliées) dans d'autres domaines".

Dans les deux perspectives, historique descriptive de Chandler ou théorique explicative de Williamson, transparaît l'idée selon laquelle le mode d'organisation a un impact sur la performance.

b) Relation stratégie/ structure/ performance

Pour Milgrom et Roberts (1997)²⁶, l'organisation et la stratégie des affaires sont aussi importantes pour le succès d'une entreprise que la technologie, les coûts et la demande. En

²⁴ STRATEGOR (1997), Politique générale de l'entreprise, 3^e édition, ed. Dunod, Paris, p.250.

²⁵ Williamson O. E. (1994), op. cit. p.298.

²⁶ Milgrom P. et Roberts J. (1997), Economie, organisation et management, ed. PUG, Grenoble et De Boeck Université, Paris – Bruxelles.

s'appuyant sur l'étude de quelques entreprises, comme par exemple, l'entreprise Ford, la Général Motors, Toyota, la Compagnie de la Baie d'Hudson et la Compagnie du Nord-Ouest, ils sont arrivés à la conclusion que les entreprises qui ont réussi sont celles qui ont profité des stratégies qu'elles ont adoptées sur leurs marchés, mais surtout de structures et de politiques organisationnelles innovantes, en particulier d'une bonne adéquation entre stratégie et structures. Pour eux, les aspects communs qui caractérisent les organisations couronnées de succès sont les incitations pour motiver le personnel, le fait de placer l'autorité en matière de décisions entre les mains de ceux qui disposent de l'information. Pour ces mêmes auteurs, "bien que déléguer l'autorité à ceux qui disposent des informations nécessaires pour prendre de bonnes décisions soit un facteur très important dans la conception d'une organisation, cela n'a d'intérêt que lorsque les décideurs partagent les objectifs de l'organisation".

Strategor (1997) définit la **structure** comme "l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités". Le terme structure désigne un double réseau de liens²⁷ :

- des relations horizontales pour délimiter l'accomplissement des tâches à un même niveau ;
- des relations verticales qui définissent les rapports hiérarchiques entre ceux à un même niveau..

Il existe trois grands types de structures dans les organisations : les structures fonctionnelles, les structures divisionnelles et les structures matricielles.

i) La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est un découpage horizontal d'un flux, d'un processus, en unités opérationnelles, spécialisées. Elle fait référence aux fonctions qui la composent. "Les diverses fonctions²⁸ de l'entreprise vont être utilisées comme critères de découpage structurel et la coordination interviendra au sommet"²⁹. La structure fonctionnelle est l'organisation la plus courante dans les entreprises mono-activité. Elle a pour avantage d'encourager les compétences des spécialistes. Elle "permet d'atteindre un niveau d'excellence technique supérieure à tout autre forme de regroupement, à condition que l'environnement et la technologie de l'entreprise restent suffisamment stables et que l'organisation interne respecte quelques règles simples de fonctionnement"³⁰.

La structure fonctionnelle souffre, cependant, de quelques inconvénients tenaces et récurrents³¹:

- *La centralisation* : L'information, pour passer d'une fonction à une autre, doit normalement passer par le centre, par la direction générale.

²⁷ Helfer J.-P., Kalika M. et Orson J., (1996), Management, stratégie et organisation, ed. Vuibert, Paris.

²⁸ Pour les auteurs, en gestion, la fonction correspond à une activité homogène particulière (commerciale, technique, financière, de personnel, etc.) contribuant à la vie totale de la firme.

²⁹ Idem, p. 241.

³⁰ STRATEGOR (1997), op. cit. p.284.

³¹ John Galbraith cité par Jarronson B. (2000), in 100 ans de management. Un siècle de management à travers les écrits, ed. Dunod, Paris.

- *L'immobilisme* : Le changement menace l'équilibre des spécialités sur lequel se fonde la structure. Le statut quo est donc moins conflictuel que le changement.
- *La constitution de baronnies* : Chacun, dans ce type de structure, a tendance à privilégier sa conception de sa profession, ce qu'il aime et sait faire, sans forcément se préoccuper des éventuelles incohérences avec ce que pensent ou font les autres fonctions. La direction se trouve en situation d'arbitrage au lieu de mettre en place une bonne coopération.

Une structure fonctionnelle est, selon l'équipe Strategor (1997), par essence centralisatrice et peut devenir paralysante. La capacité d'adaptation de la structure fonctionnelle est limitée.

ii) La structure divisionnelle.

Ayant déjà présenter les avantages de la structures divisionnelle à travers les travaux de Chandler et de Williamson, on présentera l'architecture générale de cette structure et les pathologies qu'elle peut présenter.

Le principe de la structure divisionnelle consiste, selon Desreumaux (1992)³², à découper l'entreprise en divisions chargées chacune d'un domaine d'activité, souvent défini par une famille de produits d'une certaine nature technique et ayant une certaine clientèle ou des réseaux de distribution propres. On parle alors de structure par divisions de produits. Mais d'autres critères de découpage peuvent être utilisés, tels des zones géographiques, des types de clients ou des marchés.

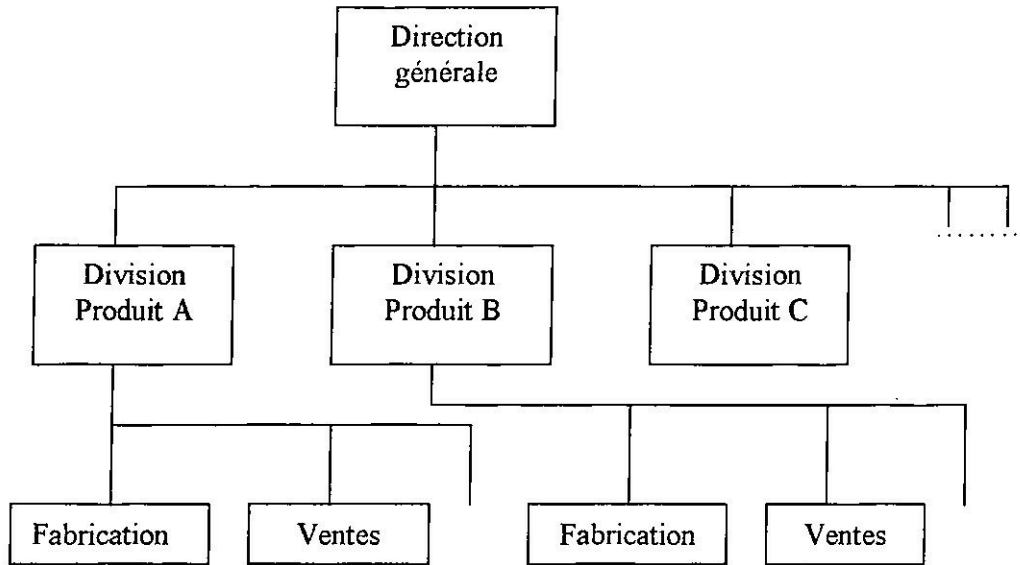
Par contre, la structure divisionnelle comporte des inconvénients :

- une exploitation non optimale des économies d'échelle ;
- une dispersion des spécialités qui ne facilite pas la diffusion des compétences dans l'ensemble de la structure ;
- une gestion compliquée dès que les interdépendances deviennent trop fortes.

Schématiquement, la structure divisionnelle se présente comme suit :

³² Desreumaux A. (1992), Structures d'entreprise, ed. Vuibert, Paris, p.58.

Figure 1 : Structure divisionnelle



Source : A. Desreumaux (1992).

iii) La structure filialisée avec holding financier.

Alternative à la structure multidivisionnelle, la structure filialisée avec holding financier est, selon Atamer et Calori (1993)³³, adaptée aux entreprises très diversifiées dans des activités peu liées. Le holding est strictement financier et stratégique et les directeurs de filiales, véritables entrepreneurs, jouissent d'une grande autonomie stratégique. Les contrôles du holding concernent surtout les performances financières.

Williamson (1994) considère que la forme holding a peu d'aptitude en direction générale et par conséquent n'est guère plus qu'une coquille sociale. Il lui préfère la forme multidivisionnelle qui a :

- une planification stratégique et une capacité à l'affectation des ressources
- et un mécanisme de contrôle.

Ces caractéristiques permettent la réaffectation des marges brutes d'autofinancement entre les divisions afin de favoriser des comportements à haut rendement. Elles permettent aussi aux incitations internes et au contrôle de s'exercer de façon discriminante.

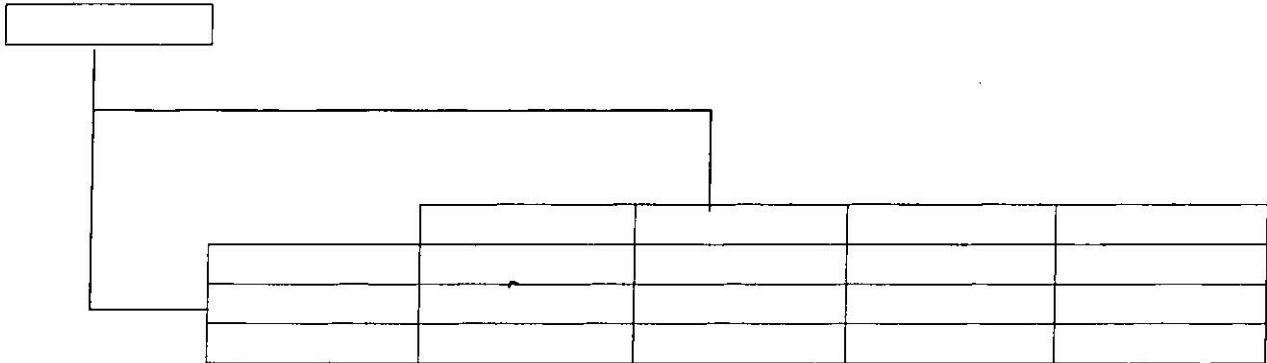
Pour Gomez (1996), la forme holding ne résout pas réellement le problème qui demeure au niveau de l'organisation interne des filiales et peut conduire à un comportement d'indépendance "marchande" de chacune des filiales, c'est-à-dire à la perte de cohésion de l'entreprise et à la diminution des économies d'échelle résultant de la taille.

³³ Atmar T. et Calori R. (1993), Diagnostic et décisions stratégiques, ed. Dunod, Paris.

iv) La structure matricielle

La structure matricielle retient les points positifs des structures fonctionnelles et divisionnelles. " La structure matricielle peut être efficace pour des organisations confrontées à la nécessité de développer des activités très différenciées, à partir d'un potentiel commun qui ne doit pas être démembré sous peine de compromettre le développement à long terme." (Strategor, 1997)

Figure 2 : Structure matricielle



Source : Strategor (1997).

La structure matricielle possède des structures par produits (P1, P2, P3, etc.) dites structures horizontales et des structures par fonctions dites structures verticales (recherche et développement, conception, achats, usinage, montage, marketing, vente, après-vente, etc.)³⁴. (voir figure 3). Elle présente un intérêt certain parce que " le souci d'efficacité est envisagé verticalement et horizontalement"³⁵. En effet, d'une part, l'optimisation de l'utilisation des moyens accordés à chaque fonction est assurée par la *coordination verticale*, ce qui autorise une allocation correcte de ces moyens entre les différents produits en respectant les ordres de priorité; d'autre part, le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'opérations (objectif d'efficacité) est assurée par la *coordination horizontale* qui "s'efforce de gérer les interfaces en tirant parti des marges de manœuvre des uns et des autres (tampons organisationnels)" (Strategor, 1997).

Le principal reproche adressé à la structure matricielle est la dualité hiérarchique. En effet une personne peut avoir deux supérieurs hiérarchiques, ce qui peut poser un problème de coordination entre les deux sources de pouvoirs, considérant que les acteurs ont souvent des intérêts objectivement différents.

Les formes organisationnelles qui ont été présentées sont souvent rencontrées. Cependant les entreprises peuvent prendre d'autres formes organisationnelles.

³⁴ Jarronsson B. (2000), 100 ans de management. Un siècle de management à travers les écrits, ed. Dunod, Paris.

³⁵ Idem, p.102.

Figure 3 : La matrice fonctions produits

	Fabrication			Commercial		
	Achats	Usinage	Montage	Marketing	Vente	APV
Produit P1						
Produit P2						

Produit Pn						

Source : Strategor (1997).

v) La typologie des formes organisationnelles selon Mintzberg.

Mintzberg (1982)³⁶ a élaboré une typologie comprenant cinq formes organisationnelles :

- la structure simple fondée sur la supervision directe (l'organisation est dirigée par un entrepreneur) ;
- la bureaucratie mécaniste fondée sur la standardisation des procédés de travail ;
- la bureaucratie professionnelle fondée sur la standardisation des qualifications et du savoir (les écoles, les universités, les cabinets de conseil, les conseils juridiques et cabinets comptables, les organismes d'action sociale) ;
- la structure divisionnalisée fondée sur le regroupement des unités sur la base des marchés et des produits (très utilisée dans les grandes entreprises industrielles) ;
- "l'adhocratie" fondée sur la spécialisation horizontale du travail, le travail en équipe et l'innovation.

Comme on peut le constater, les formes organisationnelles sont nombreuses et le choix de l'entreprise pour l'adoption d'une structure organisationnelle se fait dans la majorité des cas dans l'objectif d'atteindre une meilleure performance (sauf effet de mode). La préoccupation, s'agissant des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public, est de voir si elles ont adopté de nouvelles structures organisationnelles suite aux dernières restructurations du secteur industriel national et aux changements survenus dans leur environnement.

³⁶ Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, ed. Les Editions d'Organisation, Paris.

12. LES PERFORMANCES.

Puisque le présent travail s'intéresse aux performances des firmes et essaye de comprendre pourquoi certaines entreprises n'arrivent pas à créer de la valeur et constituent plutôt une charge pour les finances de l'Etat, on doit commencer par définir la notion de performances.

121. Performances sous l'aspect comptable et sous l'aspect financier.

La performance des entreprises fait l'objet de mesures comptables destinées à déterminer l'évolution et les résultats de l'exploitation annuelle des ressources de l'entreprise. Elle est souvent exprimée et appréhendée par des indicateurs financiers. Les indicateurs financiers sont élaborés sur la base des informations contenues dans les comptes de bilan et les comptes de résultats et ont pour objet de mesurer les performances économiques et financières de l'entreprise. En effet, dans le cadre d'un plan comptable national toutes les informations sont stockées dans des comptes qui permettent de tirer des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat.

Différents auteurs définissent l'analyse financière de façon à peu près équivalente. L'analyse financière peut être définie comme un ensemble de réflexions et de travaux qui permettent, à partir de l'étude de documents comptables et financiers, de caractériser la situation financière d'une entreprise, d'interpréter ses résultats et de prévoir son évolution à plus ou moins long terme, afin de prendre les décisions qui découlent de ce travail de réflexion. (Depallens & Jobard, 1997)³⁷. Elle consiste en un ensemble d'outils et de méthodes permettant de porter une appréciation sur la situation financière et les performances d'une entreprise (Cohen, 1990)³⁸. Elle a pour but d'apporter un jugement sur l'équilibre financier et sur la rentabilité de l'entreprise (Planchon, 1999)³⁹. Pour Peyrard (1999)⁴⁰, l'outil d'analyse financière est une méthode ou une technique qui sert à mesurer l'efficacité sur le plan financier des actions passées, à apprécier les performances financières, à aider à la prise de décisions en permettant d'évaluer les conséquences de décision sur l'avenir de l'entreprise, et enfin à évaluer la situation financière.

a) Analyse financière : les sources de l'information financière

L'évaluation des performances de l'entreprise nécessite au préalable une collecte d'informations. Les sources d'informations peuvent être d'ordre interne et externe. Les informations sont pour certaines produites par l'entreprise dans des rapports qu'elle doit fournir à l'actionnaire, mais aussi dans des documents réglementaires et obligatoires : le bilan et le tableau des comptes de résultats. D'autres documents et informations peuvent être produits par des organismes externes autres que l'entreprise : par exemple les ministères, l'Office Nationale des Statistiques, le CNES, etc...

On présentera ici le bilan et le TCR qui vont servir pour déterminer à travers certains éléments qui les constituent les performances économiques et financières des entreprises qui intéressent l'étude.

³⁷ Depallens G. & Jobard J. -P., 1997, « Gestion financière de l'entreprise », 11^e édition, ed. Dalloz, Paris, p. 429.

³⁸ Cohen E. (1990), Analyse financière, 2^e édition, ed. Economica, Paris, p.9.

³⁹ Planchon A. (1999), Introduction à l'analyse financière, ed. Foucher, Paris, p.9.

⁴⁰ Peyrard J. , 1999, Analyse financière, 8^e édition, ed. Vuibert, Paris, p.15 et 16.

i) Le bilan comptable.

Le bilan comptable se présente comme un résumé de la situation financière ou patrimoniale d'une entreprise. Il comprend à l'actif tous les biens et créances dont elle est propriétaire, et au passif ses dettes (Piget, 1998)⁴¹. Le bilan est généralement considéré comme "une photographie du patrimoine de l'entreprise à une date donnée" (Douhane et Rocchi, 1994)⁴². C'est aussi "un inventaire à un moment donné, de tous les biens réels, financiers et monétaires que possède l'entreprise (actif), ainsi que des ressources qui en ont permis le financement (passif)" (Peyrard, 1999)⁴³. Pour Piget (1998)⁴⁴, "le bilan est une représentation des emplois et des ressources dont dispose une entité. Cette représentation se fait sous la forme d'une égalité qui traduit l'équilibre des emplois et des ressources et décrit le patrimoine avec ses éléments d'actif et de passif". Il se présente sous forme de deux parties : la partie droite est le passif, la partie gauche est l'actif. Les bénéfices s'inscrivent au passif du bilan, du fait, qu'ils constituent une ressource. Les pertes par contre s'inscrivent à l'actif, dans la mesure où ils constituent un emploi définitif.

L'actif de l'entreprise est formé par les emplois. On distingue les emplois permanents (actif immobilisé : brevets, terrains, immeubles, titres de participation, ...) et les emplois temporaires (actif circulant : stocks, créances, valeurs mobilières de placement, disponibilités). Les immobilisations correspondent à la classe 2 - « investissement » dans le PCN. Elle comprend l'ensemble des biens et valeurs durables acquis ou créés par l'entreprise. Les stocks comprennent l'ensemble des biens acquis ou créés par l'entreprise et qui sont destinés à être vendus ou fournis ou à être consommés pour les besoins de la fabrication ou de l'exploitation. Les créances comprennent l'ensemble des droits acquis par l'entreprise par suite de ses relations avec les tiers. Le passif représente l'ensemble des ressources de l'entreprise. Il se décompose en capitaux propres (apports des associés ou de l'entrepreneur individuel) et capitaux empruntés (dettes de l'entreprises envers les tiers). Les fonds propres qui correspondent à la classe 1 dans le plan comptable national (PCN) comprennent les moyens de financement apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise de façon durable par le ou les propriétaires. Ils se composent principalement par le fonds social (les apports effectués par les associés (dans le cas des entreprises publiques l'Etat), les réserves (bénéfices laissés par les associés à la disposition de l'entreprise et non incorporés au fonds social), les résultats en instances d'affectation, les provisions (fonds constitués en vue de faire face à des événements probables liés à l'activité de l'entreprise) et les écarts de réévaluation⁴⁵. Ils reçoivent aussi, en début d'exercice, le résultat de l'exercice qui sera ensuite affecté. Les dettes correspondent à l'ensemble des obligations contractées par l'entreprise par suite de ses relations avec les tiers.

ii) Le tableau des comptes des résultats.

Le compte de résultat et l'Annexe avec les effectifs sont les éléments chiffrés essentiels à comparer avec les données sectorielles et les données de la concurrence directe. C'est à travers le

⁴¹ Piget P., (1998), *Gestion financière de l'entreprise*, ed. Economica, Paris, p.22.

⁴² Douhane A. et Rocchi J.-M. (1994), *Déchiffrer et analyser les comptes de l'entreprise*, ed. Lamy, Paris, p.18.

⁴³ Peyrard J., (1999), *op.cit.* p.34.

⁴⁴ Piget P., (1998), *op. cit.*, p.22.

⁴⁵ D'après Peyrard J. (1999, p.75), les écarts de réévaluation sont les différences constatées entre les valeurs réévaluées figurant à l'actif et les valeurs comptables du bien avant réévaluation.

compte de résultat que l'on voit l'essentiel : l'activité et sa rentabilité, c'est-à-dire la viabilité économique réelle de l'entreprise et de ses marchés.

Les soldes de gestion permettent d'apprécier les performances d'une entreprise. Ils font l'objet d'une présentation normalisée appelée "Tableau des Comptes de Résultats" (TCR)(cf. tableau 6 en annexe). Le TCR constitue une représentation des soldes intermédiaires de gestion qui interviennent dans la formation du résultat et qui sont explicités dans ce qui suit :

La marge commerciale ou marge brute est un indicateur fondamental des entreprises commerciales ou de négoce. Elle se calcule en faisant la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat.

Marge Brute = Ventes de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues

La production de l'exercice est un indicateur du niveau et de la nature de l'activité de l'entreprise (Douhane et Rocchi, 1994)⁴⁶. Elle comprend trois éléments : la production vendue, la production stockée ou déstockée et la production immobilisée.

Production de l'exercice = Production Vendue + Prestations fournies ± Production stockée +
Production immobilisée.

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise. Ce solde est un indicateur pertinent pour apprécier l'activité et le développement de l'entreprise. Hoarau (1998) indique qu'elle "permet la comparaison interentreprises ou le classement des activités au sein d'une même entité"⁴⁷. Elle permet de mesurer d'une part le degré d'intégration de l'entreprise et d'autre part la contribution de chaque facteur de production à la création de richesse.

Valeur ajoutée = Marge Brute + Production de l'exercice + Transfert de charge de production –
(Matières et fournitures consommées + Services).

Les matières et fournitures consommées et les services représentent la consommation de l'exercice en provenance des tiers.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est un indicateur du résultat de l'entreprise avant prise en compte des amortissements et des provisions, des opérations financières et des opérations exceptionnelles. Il est le résultat des opérations d'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire des opérations strictement liées à la production industrielle, à l'activité de négoce ou à la prestation de services de l'entreprise (Depallens et Jobard, 1997)⁴⁸. Indicateur particulièrement important, il exprime les flux de rentabilité dégagés par l'exploitation courante de l'entreprise avant prise en compte de sa politique financière (les charges financières n'affectant pas l'EBE) et sa politique d'investissement (les dotations aux amortissements étant exclues de son calcul) (Douhane et Rocchi (1994)⁴⁹.

⁴⁶ Douhane A. et Rocchi J.-M. (1994), op.cit., p. 114.

⁴⁷ Hoarau C. (1998) "Maîtriser le diagnostic financier". Ed. Groupe Revue Fiduciaire, Paris, P.70.

⁴⁸ Depallens G. et Jobard J.- P. (1997), op. cit., P.467.

⁴⁹ idem, p. 117.

$$\text{L'Excédent Brut d'Exploitation} = \text{Valeur ajoutée} - \text{Impôts et taxes} - \text{Charges de personnel}$$

Le Résultat d'Exploitation est l'indicateur du profit économique de l'entreprise. Il mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise, indépendamment de toute politique financière, fiscale, de distribution de dividendes mais en tenant compte de la consommation de capital fixe (les amortissements)" (Hoarau, 1998)⁵⁰. Il représente le résultat de l'activité de l'exploitation avant prise en compte des éléments financiers.

$$\text{Résultat d'Exploitation} = \text{EBE} + \text{Transferts de charges d'exploitation} + \text{Produits divers} - \text{Frais divers} - \text{Frais financiers} - \text{Dotations aux amortissements.}$$

Le résultat hors exploitation se détermine indépendamment des autres soldes de résultat. "Il traduit les gains et les pertes liés à des opérations qui, par nature, se situent en dehors de l'exploitation normale et qui ne revêtent aucun caractère répétitif» (Douhane et Rocchi, 1994)⁵¹.

$$\text{Résultat Hors Exploitation} = \text{Produits hors exploitation} - \text{Charges hors exploitation.}$$

Le résultat de l'exercice est obtenu en reprenant le résultat d'exploitation majoré (ou minoré) du résultat hors exploitation, diminué de l'impôt sur les bénéfices.

$$\text{Résultat net de l'exercice} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Résultat hors exploitation} - \text{Impôts sur les bénéfices.}$$

Le résultat net est couramment retenu comme indicateur de performance. Il est utilisé en tant que signal sur la situation de l'entreprise. L'évolution de la richesse créée par l'entreprise peut constituer un critère de performance. L'appréciation comptable de la performance se fera par un indicateur de rentabilité des capitaux investis.

b) Les instruments d'analyse : les ratios et les indicateurs significatifs.

Un ratio est le rapport entre deux grandeurs exprimé sous la forme d'un quotient ou d'un pourcentage. Le recours à la méthode des ratios traduit, selon Elie Cohen⁵² (1990), le souhait de déterminer des seuils, des normes qui devraient permettre de juger l'état d'une entreprise grâce à la comparaison entre la valeur de ratios calculés sur ses comptes et des valeurs de référence⁵³.

⁵⁰ Hoarau C. (1998), *Maîtriser le diagnostic financier*, ed. Groupe Revue Fiduciaire, Paris, p. 71.

⁵¹ idem, p. 119.

⁵² Voir Cohen E. (1990), « Analyse financière », 2^e édition, ed. Economica, Paris, p.164.

⁵³ D'après COHEN (1990), les valeurs de référence peuvent correspondre à celles que les mêmes ratios présentent lorsqu'on les calcule sur des bases statistiques (par exemple pour l'ensemble des entreprises exerçant la même activité) ou encore aux valeurs établies à partir des comptes d'entreprises-témoins (des concurrents par rapport auxquels on tient à se situer, ou une firme jugée exemplaire), ou enfin à des objectifs que la direction d'une unité souhaite atteindre.

Cependant, Elie Cohen donne deux raisons pour laquelle la méthode des ratios ne peut se fonder sur des normes de portée absolue. La première raison tient au fait que la conjoncture déplace les seuils correspondant aux valeurs optimales ou aux valeurs critiques des ratios d'où absence de normes. La seconde raison tient au fait que les entreprises sont placées devant des contraintes ou des opportunités techniques, commerciales, financières, économiques hétérogènes qui se traduisent par la disparité de leurs structures patrimoniales et de leurs conditions d'équilibre financier. Toujours est-il que, d'après le même auteur, l'idée selon laquelle la composition du bilan reflète les conditions d'ajustement financier conserve sa portée et justifie encore un recours nuancé à la méthode des ratios.

L'expression générale d'un ratio est du type $R = X \cdot Y^{-1}$. La dimension du ratio dépend, par construction, de celles des deux termes X et Y qui le composent. Compte tenu des différentes combinaisons possibles, on peut construire une typologie simple des ratios⁵⁴. En somme, un ratio est un rapport entre deux postes ou groupes de postes soit du bilan, soit du compte de résultat, soit des bilan et compte de résultat.

Il existe une multitude de ratios mais, pour les besoins de la recherche, on en retiendra quelques-uns qu'on estime répondre le plus à la préoccupation principale du travail qui est l'évaluation des performances des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur étatique.

Certains indicateurs significatifs peuvent également donner des informations sur la situation ou l'état des entreprises étudiées. On peut citer par exemple, le chiffre d'affaires, l'évolution de la marge brute, etc. ...

122. Approche de la performance par la création de valeur.

Les instruments classiques de mesures de performance ont été critiqués pour leur insuffisante aptitude à rendre compte de la performance entrepreneuriale. En effet, Eccles (1999)⁵⁵ considère que "les références internes ont le double désavantage d'encourager une certaine auto-satisfaction par le biais d'un faux sentiment de sécurité et de susciter plus d'énergie pour les rivalités internes que pour la concurrence du marché".

La performance ainsi que la pertinence des stratégies des dirigeants sont de plus en plus souvent appréciées en termes de création de valeur pour l'actionnaire. Aux instruments classiques d'analyse financière, il faut donc ajouter des instruments d'évaluation des actions sur les marchés financiers. L'investisseur est privilégié, ce qui conduit à un renouvellement des indicateurs financiers et à un étalonnage systématique des performances internes avec les performances des marchés de capitaux.

Les mesures telles que l'Economic Value Added (EVA) ou la Market Value Added (MVA) reposent sur l'hypothèse traditionnelle que tous les apporteurs de facteurs de production – à l'exception des actionnaires – sont rémunérés à leur coût d'opportunité (supposé le plus souvent égal au prix du facteur établi sur un marché concurrentiel). Les actionnaires, créanciers résiduels exclusifs, étant les seuls apporteurs de ressources à recevoir la rente créée par la firme, la valeur créée n'est alors que la mesure de la rente qu'ils perçoivent (Charreaux et Desbrières, 1998)⁵⁶.

⁵⁴ voir Roland P. (1990), Dimensions des ratios et analyse financière, Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassegue P. 2 - 15.

⁵⁵ Eccles R. G. (1999), Le manifeste de l'évaluation des performances, in Harvard Business Review, traduction Nathalie Meyer, ed. Les Editions d'Organisation, p. 48.

⁵⁶ Charreaux G. et Desbrières P. (1998), Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionariale in Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N° 2, Juin, p.58.

Le succès d'un indicateur de création de valeur comme l'EVA est lié à sa capacité à mesurer l'impact des décisions des dirigeants sur la création de valeur d'où l'intérêt que portent les actionnaires à cet indicateur.

L'approche des performances par la création de valeur permet de mesurer la performance économique de l'entreprise pendant un exercice après rémunération de tous les capitaux utilisés, de faire le lien entre valeur créée par l'entreprise et l'appréciation boursière, etc.

Pour la méthode de calcul de l'EVA, on peut reprendre la formulation de Stephany (2000)⁵⁷ :

$$EVA_t = RE_t - k_t \times CI_t$$

RE_t : Résultat net d'exploitation avant frais financiers pour la période t.

k_t : coût moyen pondéré du capital pour la période t.

CI_t : Capitaux investis (Dettes + capital).

$$EVA_t = RE_t - k_t \times CI_t$$

$$EVA_t = (RE_t \times CI_t) / (CI_t - k_t \times CI_t)$$

RE_t / CI_t peut s'interpréter comme la rentabilité économique des capitaux investis pour la période t. Nous la noterons re_t .

$$EVA_t = re_t \times CI_t - k_t \times CI_t$$

$$EVA_t = (re_t - k_t) \times CI_t$$

Cette définition de l'EVA permet de mesurer la capacité de l'entreprise à créer ou à détruire de la valeur.

La Market Value Added (MVA) peut se définir comme la somme actualisée des EVA futures :

$$MVA = \sum_{t=1}^n EVA_t / (1 + k)^t$$

La valeur de marché de l'entreprise est égale à la somme des capitaux investis et de la MVA.

Une MVA positive signifie que le marché considère que l'entreprise va générer des rentabilités futures supérieures à son coût du capital. Cet indicateur synthétise l'opinion que les acteurs du marché financier ont sur la performance passée de l'entreprise et sur celle de ses investissements futurs (Stephany, 2000)⁵⁸.

L'Economic Value Added (EVA) permet :

- de mesurer, période par période, la création ou la destruction de valeur ;
- de piloter par centre de valeur capable d'identifier les leviers de création de
- de remodeler les portefeuilles d'activités par la combinaison d'opérations d'investissement et de désinvestissement (renforcement des investissements

⁵⁷ Stephany E. (2000), Gestion financière, 2^e édition, ed. Economica, Paris, p.209.

⁵⁸ idem, p.209.

dans les secteurs les plus rentables en privilégiant les actifs ayant une rentabilité supérieure au coût du capital (Eric Stephany, 2000);

La VEA est utilisée comme critère de performance annuelle. La rémunération des dirigeants, les stocks options ou autres formules de participation peuvent être basées sur cette valeur (Peyrard, 1999)⁵⁹.

Néanmoins, la création de valeur présente des limites à prendre en compte :

- une limite d'ordre méthodologique. La détermination de la VEA est moins simple (calcul du coût du capital, etc.) qu'il n'y paraît et certaines manipulations de bilan (grande souplesse des règles comptables et multiplicité des options) peuvent aboutir à une surévaluation. Plusieurs modèles ont été proposés par des cabinets de consultants, mais ils nécessitent des retraitements (Peyrard, 1999)⁶⁰. Pour le calcul de l'EVA, STERN & SREWART font état de 164 ajustements possibles pour obtenir une image réelle de potentiels de l'entreprise. Cette personnalisation de la valeur rend difficile toute forme de comparaison (Eric Stephany, 2000)⁶¹.
- une limite d'ordre managarial. Le management par la valeur aboutit à une vision centrée sur le court terme. Pour créer de la valeur à terme, il faut savoir s'engager sur des stratégies innovantes, même si à court terme, ces dernières détruisent de la valeur (Stephany, 2000)⁶².

Les méthodes de gestion par la valeur utilisent le coût du capital et établissent des comparaisons entre la valeur interne et la valeur boursière des entreprises. Ne disposons pas d'informations sur les coûts liés aux capitaux, ni d'une quelconque valeur boursière des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public, il nous est impossible d'utiliser ce type de mesure des performances des entreprises.

123. Performance et enracinement.

Une notion importante pour la compréhension du management des entreprises publiques algériennes est celle d'enracinement des dirigeants.

Shleifer et Vishny (1989)⁶³ définissent le terme enracinement en supposant que les dirigeants chercheront par certaines stratégies à augmenter leur revenu, leur sécurité ou leur liberté d'action. Dans ce sens, la théorie de l'enracinement permet d'appréhender et d'expliquer un certain nombre de phénomènes, par exemple, les mauvaises performances des entreprises, le comportement de certains dirigeants, la rétention de l'information à l'égard des actionnaires ainsi que l'inefficacité des systèmes de contrôle.

La théorie de l'agence et la théorie de l'enracinement avancent l'idée de la divergence d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires. La théorie de l'enracinement suppose que certains

⁵⁹ Peyrard J. (1999), op. cit. p.183.

⁶⁰ Peyrard J. (1999), op. cit. p.184.

⁶¹ Stephany E. (2000), op. cit., p.210.

⁶² idem.

⁶³ Shleifer A. et Vishny R. W. (1989), *Management Entrenchment. The Case of Manager-Specific Investments*, *Journal of Financial Economic* 25, pp.123-139, North-Holland.

dirigeants ne maximisent pas volontairement la richesse de leurs actionnaires parce qu'ils ont des stratégies personnelles opportunistes qui leur permettent de s'enrichir au détriment de la richesse de leur principal, d'augmenter leur rémunération, de conserver leur position de pouvoir ou de tout simplement de garder leur emploi.

Le dirigeant peut mettre en œuvre des stratégies pour modifier son environnement et accroître son pouvoir sur les actionnaires ⁶⁴ ainsi que sur les différents stakeholders⁶⁵. Il va pour cela devoir diminuer l'efficacité des contrôles, internes ou externes, qui sont exercés sur sa gestion. Selon Shleifer et Vishny (1989), les dirigeants, cherchant à maximiser la valeur de leur capital managérial ne resteraient pas passifs face aux différents mécanismes disciplinaires et chercheraient à les neutraliser de ⁶⁶façon à disposer d'une latitude managériale. Autrement dit, selon Maati (1999), "la stratégie d'enracinement recouvre toutes les mesures mises en œuvre par l'acteur considéré visant à réduire l'efficacité des systèmes de contrôle et de sanction afin de s'assurer une utilité espérée maximale tirée d'une sur-appropriation de la rente organisationnelle".

Pour Stiglitz et Edlin (1992)⁶⁷, les dirigeants tentent d'accroître l'incertitude sur les stratégies et les investissements qu'ils mettent en œuvre afin de les rendre plus complexes et moins compréhensibles pour les équipes dirigeantes concurrentes. Ils peuvent également essayer de contrôler le conseil d'administration en faisant nommer des administrateurs dépendants et en choisissant les administrateurs externes.

Paquerot (1996) considère qu'il y a enracinement lorsque les différents partenaires sont contraints d'accepter des comportements des dirigeants qui ne maximisent pas la valeur de la firme. L'auteur décompose les stratégies d'enracinement en trois phases :

- *une phase de valorisation* : les dirigeants se valorisent par leurs compétences, les actionnaires vont profiter de la rente générée par les nouveaux dirigeants, et à cause de cette dépendance, le pouvoir des dirigeants augmente et ils peuvent se libérer du contrôle exercé sur leur gestion par les partenaires.
- *une phase de réduction du contrôle exercé par les partenaires* : les dirigeants vont effectuer des investissements qui ne maximisent pas nécessairement la richesse des différents partenaires de la firme. Ces investissements peuvent avoir pour objectif d'accroître l'asymétrie de l'information avec les stakeholders.
- *une phase de consommation* : Cette phase permet aux dirigeants d'augmenter leur rémunération ou leurs avantages en nature.

En fait, étant au cœur du système d'information et disposant donc d'informations que les autres n'ont pas nécessairement, le dirigeant va avoir une plus grande liberté dans la gestion de l'entreprise et il va pouvoir accroître sa consommation sans que les partenaires de l'entreprise puissent s'y opposer.

Shleifer et Vishny (1989) vont dans le même sens que Paquerot en affirmant de leur côté que les dirigeants vont effectuer des investissements spécifiques pour réduire la probabilité de leur remplacement, soutirer des salaires plus élevés et obtenir une plus grande latitude managériale. Ils vont maximiser la différence entre la valeur des actifs de la firme gérée par eux et la valeur

⁶⁴ Paquerot M. (1996), L'enracinement des dirigeants et ses effets in Revue Française de Gestion Novembre-Décembre, pp.212-225.

⁶⁵ Les stakeholders représentent l'ensemble des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme. Ce terme est traduit par « parties prenantes ».

⁶⁶ Maati J. (1999), Le gouvernement d'entreprise, ed. DE Boek Université, Paris, Bruxelles, p.36.

⁶⁷ cités par Parrat F. (1999), p. 59.

qu'ils auraient s'ils étaient gérés par une autre équipe. Selon ces auteurs, en raison de ces investissements, le remplacement du dirigeant s'avère plus coûteux et ce dernier peut extraire une compensation plus élevée aux actionnaires, sous forme de salaire ou d'un plus grand comportement discrétionnaire.

Shleifer et Vishny développent aussi la notion "d'asymétrie informationnelle". Le dirigeant de l'entreprise investit le capital de l'entreprise sans interférence du Conseil d'Administration (CA), soit parce que le CA est insuffisamment informé pour évaluer l'investissement, soit parce que les membres du CA approuvent la stratégie du dirigeant. Occupant une position centrale, les dirigeants peuvent contrôler ou dissimuler une partie de l'information transmise aux actionnaires. Les administrateurs rencontrant des difficultés d'acquisition et de traitement de l'information nécessaire à l'accomplissement de leur mission sont mis dans une position d'incapacité d'évaluer ou de prendre des décisions concernant le futur de l'entreprise.

Une question importante se pose : le choix d'une structure organisationnelle particulière favorise-t-il l'enracinement des dirigeants ?

Desreumaux (1992)⁶⁸ répond positivement. Il considère que les systèmes de valeurs des dirigeants, leurs orientations cognitives et motivationnelles contribuent à former des préférences de structure qui peuvent s'avérer des déterminants plus puissants des décisions structurelles que tout autre facteur, l'existence de plusieurs niveaux de décisions rendant possible la pluralité de telles préférences et la variété structurée intra-organisationnelle.

On peut donc penser que la structure organisationnelle peut être influencée par les préférences et les motivations des dirigeants d'entreprises. Elle peut aussi être modelée selon les objectifs stratégiques que se fixent ces derniers.

Maati (1999)⁶⁹ estime que pour une qualité donnée du système d'information l'enracinement malfaisant ne peut se développer grâce au design organisationnel. En effet, il considère que quelle que soit la structure adoptée, un système d'information comptable financier efficient permet de mesurer son efficacité. D'un autre côté, Maati (1999) considère que la plupart des structures peuvent théoriquement se prêter à l'enracinement pour peu que le dirigeant sache user habilement des avantages de chacune.

Les dirigeants peuvent privilégier, pour accroître leur enracinement, les "contrats implicites" que Milgrom et Roberts (1997) définissent comme " des accords qui ne revêtent pas une forme légale mais qui lient les parties en ce qui concerne leurs comportements respectifs". Ce type de contrat, selon Parrat (1999), "n'est connu que du dirigeant et de certains partenaires, son aspect informel le rendant difficilement décelable par les actionnaires ou le conseil d'administration"⁷⁰. Les contrats implicites permettent de maintenir l'asymétrie de l'information et de réduire la concurrence d'autres équipes dirigeantes vis-à-vis des dirigeants actuels.

Les dirigeants peuvent aussi s'orienter vers la maximisation de la valeur partenariale. Selon Charreaux et Desbrières (1998)⁷¹, l'objectif de maximisation de la valeur partenariale se justifie en particulier par les arguments suivants :

⁶⁸ Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise*, ed. Vuibert, Paris, p.144.

⁶⁹ Voir Maati J. (1999), *Le gouvernement d'entreprise*, ed. DE Boek Université, Paris, Bruxelles.

⁷⁰ op. cit. p.70.

⁷¹ Charreaux G. et DesbrièresP. (1998), op. cit. p. 74.

- le dirigeant accroît ainsi sa latitude managériale notamment en augmentant ses possibilités de négociation avec les différents partenaires. A priori, il a intérêt à privilégier les catégories de stakeholders déterminantes pour la création de valeur ;
- il augmente sa valeur managériale, censée être fonction de la performance réalisée, sur le marché du capital humain ;
- il peut s'octroyer une rémunération largement supérieure à son coût d'opportunité si ce dernier est surestimé par les actionnaires ;
- pour autant qu'il dispose d'une latitude importante dans la répartition, lié à une forte création de valeur partenariale, il peut plus facilement s'enraciner en attribuant la valeur créée prioritairement aux salariés (ou aux autres apporteurs de ressources) qui soutiennent sa politique.

Cependant, l'enracinement ne passe pas nécessairement par une hausse de la valeur créée ; il peut également emprunter la voie d'une redistribution favorable aux stakeholders les plus menaçant pour le dirigeant.

124. La performance et l'asymétrie informationnelle

a) *L'hypothèse de l'information asymétrique.*

La théorie de l'agence adopte les théories standards de rationalité, mais aussi l'hypothèse de l'information asymétrique. Cette dernière se retrouve dans toute relation d'agence entre un principal et un agent. Dans ce type de relation, les deux parties prenantes se différencient par la quantité d'information pertinente qu'elles détiennent. Les conséquences de cette asymétrie peuvent être des investissements non conformes aux intérêts des actionnaires et/ou des contre-performances répétées de l'entreprise.

L'information est une ressource rare. Elle permet de générer des rentes. Essentielle au centre du contrôle de la gestion, elle constitue une source importante du pouvoir des partenaires lors de négociations (Maati, 1999).

Certains agents économiques détiennent plus d'informations que d'autres. Ainsi les dirigeants - qui sont aussi les décideurs - ont une meilleure connaissance de la rentabilité de l'entreprise que les actionnaires. Dans son article sur les voitures d'occasions, Akerlof (1970)⁷² s'intéresse à la sous-information d'une des deux parties. Le vendeur connaît l'état des voitures, mais l'acheteur non. Il montre que lorsque le vendeur dispose de plus d'informations que l'acheteur sur la qualité d'un produit, il se peut que seuls les biens de faible qualité soient échangés sur le marché. On parle alors d'un problème d'anti-sélection.

b) *La notion d'opportunisme.*

Une autre notion est au cœur des problèmes d'asymétrie de l'information : c'est la notion d'opportunisme. Williamson (1994)⁷³ indique que l'opportunisme "se réfère à la divulgation d'information incomplètes ou dénaturées, spécialement aux efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter, ou semer la confusion. Il est responsable des conditions réelles

⁷² Akerlof G. A. (1970), « The market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the market Mechanism » in Quaterly Journal of Economics, Volume 84, Issue 3, pp.488-500

⁷³ Idem.

ou artificielles d'information asymétrique, lesquelles compliquent largement les problèmes d'organisation économique". L'opportunisme comporte selon cet auteur différents degrés :

- l'opportunisme dont s'occupe l'économie des coûts de transaction constitue le degré le plus élevé (à savoir la recherche de l'intérêt individuel ;
- l'opportunisme dit intermédiaire qui est la recherche d'un simple intérêt personnel ;
- le degré le plus élevé de l'opportunisme étant l'obéissance (correspond à un effacement total de l'intérêt personnel et une identification de l'individu aux objectifs de l'organisation).

L'opportunisme peut se manifester de manière *ex ante* et *ex post*. Ces deux types d'opportunisme correspondent chez les assureurs aux termes de sélection adverse (ou antisélection ou "adverse selection" en anglais) pour le premier type et risque moral pour le second type.

L'opportunisme *ex ante* se présente quand il y a tricherie avant passation d'un contrat (Coriat et Weinstein, 1995)⁷⁴. Williamson (1994) souligne que "la sélection adverse est une conséquence de l'incapacité des assureurs à distinguer entre les niveaux de risque des clients. Il est bien entendu évident que, toutes choses égales par ailleurs, les clients à haut degré de risque n'ont aucun intérêt à révéler leur véritable état".⁷⁵

L'opportunisme *ex post* se présente quand il y a tricherie dans la phase d'exécution du contrat, ce qui est rendu possible par l'incomplétude d'un contrat et la difficulté à déterminer si les parties ont bien respecté les termes du contrat (Coriat et Weinstein, 1995)⁷⁶. Ce qui conduit selon les auteurs au problème dit de risque moral (moral hazard). Il y a risque moral quand un agent peut ne pas respecter ses engagements et qu'il est impossible ou coûteux pour son partenaire dans la transaction de savoir s'il en a été ainsi ou non (Coriat et Weinstein, 1995)⁷⁷. Williamson précise que "le risque moral... correspond à l'accentuation des comportements négligents des assurés lorsque ceux-ci se savent couverts par un contrat d'assurance, ce qui soulève des problèmes d'exécution *ex post*"⁷⁸.

Enfin, l'opportunisme peut amener, pour des motivations personnelles, "certains membres de l'organisation à essayer de détourner le système de communication à leur propres avantages et à dissimuler ainsi certaines informations à leurs supérieurs ou à leurs collègues" (Simon, 1973)⁷⁹.

En conclusion, on peut dire qu'étant à l'origine de divergences entre les membres de l'organisation, l'asymétrie de l'information constitue un facteur d'influence important sur la situation et les performances de l'entreprise. Le fait, par exemple, de cacher des informations ou d'y apporter des modifications, risque d'induire les actionnaires et les administrateurs en erreurs et leur faire prendre des décisions désavantageuses pour l'entreprise et donc d'influencer les performances de l'entreprise.

⁷⁴ Coriat B. et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, ed. Librairie Générale Française, Le livre de poche, Paris, p.55.

⁷⁵ Williamson O. E., op. cit., p.71.

⁷⁶ op. cit., p. 56.

⁷⁷ idem.

⁷⁸ Op. cit., p.71.

⁷⁹ Voir Simon H. (1975), Administration et processus de décision. ed. Economica, Paris, p.151.(traduction française (1983)).

13. LA RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES : LA THEORIE DE L'AGENCE

131. La relation principal-agent

Dés lors qu'on introduit la notion de séparation des fonctions de direction et de propriété dans le cadre de la définition de la firme, il est nécessaire de fixer le cadre théorique qui réponde aux interrogations soulevées par Berle et Means (1932)⁸⁰ sur la pérennité des sociétés par actions résultant de la délégation des fonctions de direction à des managers spécialisés n'ayant pas de liens particuliers avec l'actionnariat de leur firme. La théorie de l'agence offre un cadre théorique approprié pour étudier les problèmes associés au phénomène de séparation des fonctions de propriété et de direction au sein des grandes entreprises à actionnariat dispersé.

La relation entre les propriétaires de la firme et ses gestionnaires- dirigeants est interprétée comme une "relation d'agence" (Maréchal, 1999). Partant de ce constat, on peut placer la relation de l'Etat-propriétaire avec les cadres dirigeants des entreprises publiques comme une relation relevant de la relation d'agence.

La théorie de l'agence - ou théorie du mandant - se base sur l'existence d'une relation dite d'agence, qui selon Jensen et Meckling (1976)⁸¹ est un contrat par lequel une (ou plusieurs personnes(s), le principal, engage une autre personne, l'agent, pour effectuer une mission à son profit et pour laquelle il est nécessaire de déléguer une partie de l'autorité à l'agent. Si les parties ont des intérêts divergents, l'agent n'agira pas au mieux des intérêts du principal sauf si celui-ci établit des incitations appropriées ou engage des coûts de surveillance afin d'éviter une déviance du mandataire⁸².

La théorie de l'agence est construite sur la relation "conflictuelle" entre personnes. Ces conflits issus des divergences d'intérêts entre les individus ou les organisations induisent, d'après Charreaux (1999), des coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération. "La théorie de l'agence cherche soit à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution de ces conflits ou, plus exactement, de réduction des coûts induits – théorie "positive" de l'agence –, soit à proposer des mécanismes qui permettent de réduire le coût de ces conflits –théorie "normative" ou, plus exactement prospective de l'agence⁸³". Ainsi, pour Gomez (1996)" la théorie de l'agence a pour objet de définir les moyens de contrôle de la délégation de droit de propriété qu'implique tout contrat."

D'après Charreaux (1987), "l'existence d'un problème d'agence est associé à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats...". L'auteur note qu'en outre ce problème "s'accompagne le plus souvent d'un problème

⁸⁰ Cités par de nombreux auteurs.

⁸¹ Jensen M. et Meckling W. (1976), "The Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure" in *Journal of Financial Economics*, pp.305-360, reprinted in (Edited by) Buckley Peter J. et Michie J. (1996), *Firms Organizations and Contracts*, ed. Oxford University Press.

⁸² Ross S. (1973) définit la relation d'agence de la manière suivante : "On dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier". Cité par Gomez P.-Y.(1996), "Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion". Ed. InterEditions, Paris, p.104.

⁸³ Voir Charreaux G. (1999), dans *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* coordonné par Gérard KOENIG, p. 63.

d'observabilité et d'asymétrie informationnelle"⁸⁴. Dans le cadre des relations d'agence qui correspondent à des accords entre l'actionnaire et le manager, chacune des parties est supposée agir de façon à maximiser sa fonction d'utilité, tout en cherchant à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non observabilité. Ce comportement engendre selon Jensen et Meckling (1976) trois types de coûts d'agence :

- Les coûts de surveillance supportés par l'actionnaire pour limiter le comportement opportuniste du manager,
- Les coûts d'obligation engagés par le manager pour mettre l'actionnaire en confiance et qui peuvent se traduire par des dédommagements en cas de non-exécution des obligations,
- Les coûts résiduels qui sont des coûts d'opportunités et qui correspondent aux pertes subies par l'actionnaire ou le manager en cas de divergence d'intérêt entre eux, compte tenu des coûts précédents.

Que faut-il pour qu'un problème d'agence se pose ? Brousseau (1993)⁸⁵ cite plusieurs conditions qui doivent être réunies pour cela :

- Premièrement l'agent dispose d'une certaine marge de manœuvre. Autrement dit, il a le loisir de choisir un comportement parmi plusieurs possibilités;
- Deuxièmement, l'action de l'agent affecte le bien être des deux parties;
- Troisièmement, les actions entreprises par l'agent sont difficilement observables par le principal. Plus précisément le résultat est dépendant de l'action de l'agent, mais pas complètement (par exemple, l'état de l'environnement influe également sur le résultat). En conséquence, l'action entreprise par l'agent n'est pas directement inférable du résultat observé".

Pour Coriat et Weinstein (1995)⁸⁶, "les problèmes qu'étudie la théorie de l'agence n'apparaissent que dans la mesure où (1) les intérêts des deux parties peuvent diverger et surtout (2) où il y a information imparfaite, relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents, et asymétrie d'information entre les parties, ce qui est la situation la plus fréquente : l'agent en sait normalement plus que le principal sur la tâche qu'il a à accomplir".

Pour pallier aux divergences d'intérêts, et pour sauvegarder les siens en tentant de limiter les comportements non conformes de l'agent, le principal va instaurer un système de contrôle, qui va lui induire des coûts. Dans ce contexte, ainsi que le soulignent Coriat et Weinstein (1995), la théorie de l'agence se focalise sur la résolution de ces deux questions :

- "Comment construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts, ou pour être plus précis, qui conduise l'agent à se comporter comme s'il cherchait à maximiser la fonction d'utilité du principal ?

⁸⁴ Charreaux G. (1987), " La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature", in G. Charreaux et al., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, p. 24 et 25.

⁸⁵ Brousseau E. (1993), op. cit. p. 35.

⁸⁶ Voir Coriat B. et Weinstein O. (1995), op. cit., p.94.

- Comment concevoir, en information imparfaite, un système d'agence qui s'approche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite par les mécanismes de marché décrits par la microéconomie standard ?⁸⁷

Cette théorie générale qui s'appuie sur la relation principal-agent s'applique également à l'analyse de l'entreprise. Elle décrit les relations entre les actionnaires (principal) et le manager (agent) dans un contexte d'asymétrie d'information. Ces agents ont des intérêts contradictoires. Les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme tandis que le manager cherche à maximiser son revenu. La théorie de l'agence permet d'expliquer les stratégies des firmes selon que le principal ou l'agent contrôle l'entreprise. "Elle permet également de mieux comprendre certaines relations que l'entreprise entretient avec son environnement (fournisseurs, banquiers) et de justifier du bien-fondé de certains contrats⁸⁸ longtemps considérés comme suspect [...]"⁸⁹.

132. La Corporate Governance.

La gouvernance des entreprises est aujourd'hui un des aspects les plus débattus de l'entreprise. Pour mieux comprendre la signification de la "Corporate Gouvernance", on a retenu certaines définitions qui paraissent essentielles.

Pastré (1995)⁹⁰ définit le gouvernement d'entreprise "comme l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises". L'auteur considère à ce propos, qu'à chaque pays – comme à chaque époque- existe son gouvernement d'entreprise.

Shleifer et Vishny (1996) cités par Charreaux et Desbrières (1998)⁹¹ définissent le champ du gouvernement d'entreprise, "comme l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux – réduits aux seuls apporteurs du capital financier – garantissent la rentabilité de leur investissement."

Pour Charreaux (1997), "le système de gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire". Charreaux et Desbrières (1998) considèrent que cette définition est plus appropriée parce que plus large d'une part parce qu'elle recouvre la définition donnée par Shleifer et Vishny (1996) et d'autre part, parce qu'elle présente l'avantage d'attribuer au dirigeant le rôle d'acteur central (mais pas unique) dans le processus de création de la valeur.

Pour les économistes de l'OCDE, le gouvernement d'entreprise est "le système par lequel les activités d'une entreprise sont conduites et surveillées". Ce système définit les objectifs de l'entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et de suivre les résultats obtenus. Déterminant les règles et les procédures régissant la manière dont sont prises les décisions concernant la conduite des affaires, il agence la répartition des droits et des responsabilités entre les participants

⁸⁷ op. cit., p.94.

⁸⁸ Glais M. (1992) cite en exemple le contrat de distribution sélective qui lie le fabricant au distributeur.

⁸⁹ Glais M. (1992), op. cit. p.53.

⁹⁰ Pastré O. (1995), Le gouvernement d'entreprise : questions de méthodes et enjeux théoriques in Problèmes économiques n° 2.423.

⁹¹ Cités par Charreaux G. et Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale in Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, n° 2, juin, p.57-88.

à la vie de l'entreprise (conseil d'administration, dirigeants, actionnaires et d'autres parties prenantes)⁹².

Quand elle est analysée à travers la théorie de l'agence, le but essentiel de la Gouvernance est le contrôle des managers dans un but de protection des propriétaires du capital (les actionnaires), parce qu'il est généralement estimé que ces derniers sont les moins protégés, même si le contrôle des dirigeants est aussi de l'intérêt des agents impliqués dans l'entreprise (les salariés, l'Etat, les collectivités locales, les clients, etc...). Pour résoudre les conséquences de divergences d'intérêt entre les managers et les actionnaires, des mécanismes existent tels que le marché des capitaux, le marché des biens et de services, les systèmes de contrôle interne (notamment le conseil d'administration). Encore fait-il que ces mécanismes de contrôle soient efficaces.

La Corporate Governance s'est donc essentiellement préoccupée de la protection des actionnaires contre les pouvoirs discrétionnaires dont disposent les dirigeants des entreprises. Charreaux (1997 d)⁹³ propose une typologie des mécanismes de gouvernement qui sont représentés dans le tableau 9.

Tableau 7 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

	Mécanismes Spécifiques -	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	- contrôle direct des actionnaires (assemblée) - conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme biconseil) - système de rémunération, d'intéressement - structure formelle - auditeurs internes - comité d'entreprise - syndicat « maison »	- environnement légal et réglementaire (lois sur sociétés, sur le travail, droit de faillite, droit social ...) - syndicats nationaux - auditeurs légaux - associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	- réseaux de confiance informels - surveillance mutuelle des dirigeants - culture d'entreprise - réputation auprès des salariés (respect des engagements)	- marchés des biens et des services - marché financier (dont prise de contrôle) - intermédiation financière - crédit interentreprises - marché du travail - marché du travail - marché politique - marché du capital social - environnement « sociétal » - environnement médiatique - culture des affaires - marché de la formation

⁹² Voir OCDE, Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise. Questions-Réponses, site internet <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>.

⁹³ Charreaux G. (1997 d), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » in Charreaux G. (éd.) (1997), Le Gouvernement des entreprises. Corporate Governance théories et faits, ed. Economica, Paris, pp. 421-469.

Cet auteur souligne que les différents mécanismes n'agissent pas nécessairement dans l'ensemble des entreprises. En prenant l'exemple de la France, il précise que les notions de conseil d'administration et d'actionnaires ne sont pertinentes que pour les sociétés anonymes. De même la discipline du marché financier ne s'exerce que pour les sociétés de capitaux ayant recours à ce marché. Dans le cas des entreprises algériennes, la notion de conseil d'administration et d'actionnaires n'a de sens que pour les sociétés par actions alors que le marché financier - quasi-absent - n'exerce aucune forme de contrôle. En somme le système de gouvernement est fonction de la nature juridique, de la taille et des autres caractéristiques des entreprises.

On distingue dans les pays développés deux grands systèmes de gouvernement d'entreprise : le système orienté-marchés et le système orienté-réseaux. Le premier se rencontre principalement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni et le second en Allemagne et au Japon. A signaler que le système orienté-réseaux est également appelé système orienté-banques.

Au Royaume Uni, comme aux Etats-Unis les marchés financiers jouent un rôle prépondérant dans le système de gouvernance des entreprises. La capitalisation boursière y est très importante contrairement à l'Algérie qui se caractérise par une absence quasi totale du marché financier. L'actionnariat des entreprises au Royaume-Uni est très dispersé avec une absence marquée des actionnaires de référence, ce qui tend à renforcer le pouvoir des dirigeants. Dans les pays anglo-saxons, ce sont les marchés financiers qui assurent l'allocation des droits de propriété. Dans des pays comme l'Allemagne ou le Japon, qui sont des pays à économies d'endettement, et où les marchés financiers ne sont que peu développés, c'est le secteur bancaire qui a assumé l'essentiel des allocations de ressources nécessaires au financement des entreprises.

En Allemagne, le financement des grandes firmes est assuré par une même banque, qui assure l'octroi de ressources financières et qui peut aussi mettre en place des modalités de contrôle et de surveillance. Borio (1990)⁹⁴, considère que la réglementation allemande, imposant aux entreprises de grandes tailles la présence d'administrateurs salariés dans leurs conseils, a été la contrainte qui a pénalisé le plus le développement des marchés financiers. En effet, les sociétés cotées présentent une structure juridique duale (Directoire et conseil de surveillance) le conseil de surveillance étant tenu d'intégrer des représentants du personnel.

Au Japon, l'intervention des banques dans l'économie est forte. A cela, Parrat (1999) donne deux explications :

- le faible développement des marchés financiers (lié à l'existence de contraintes légales et réglementaires) ;
- la forte intervention de l'Etat dans l'économie japonaise, cette présence ayant favorisé le développement de l'endettement, en particulier en raison de la bonification des taux d'intérêt qui sont restés artificiellement bas.

Dans ce pays, les banques sont fréquemment les actionnaires les plus puissants dans les entreprises. Elles peuvent alors contrôler les équipes dirigeantes soit par le biais des assemblées générales soit par le biais des conseils d'administration.

Pour plus de clarté pour ce qui est de ces deux systèmes de gouvernance des entreprises, on a choisi d'utiliser les travaux de Charreaux et de Maati qui résument parfaitement les caractéristiques des deux systèmes.

⁹⁴ Cité par Parrat F. (1999), op. cit., p.224.

Pour Maati (1999)⁹⁵, le système orienté-marchés est caractérisé par :

- de nombreuses sociétés cotées ;
- un actionnariat important et éclaté, donc une séparation propriété-contrôle ;
- des marchés de capitaux développés et liquides favorisant les changements brusques de contrôle ;
- peu de participations croisées entre entreprises non financières et entre banques et entreprises non financières ;
- une sur-représentation des droits des actionnaires au détriment des autres requérants ;
- une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise ;

alors que le système orienté-banques se caractérise par :

- un faible nombre de sociétés cotées ;
- une base d'actionnaires faible et concentrée ;
- des marchés de capitaux peu liquides, donc peu propices aux offres publiques ;
- une latitude quant à la présentation des états financiers grâce à des règles comptables moins contraignantes ;
- des participations croisées entre entreprises non financières et des liens capitalistiques importants entre banques et entreprises non financières ;
- une représentation plus large des droits des requérants ;
- une forte implication des banques dans le gouvernement d'entreprise.

Charreaux (1997 d)⁹⁶ estime que ces deux types de gouvernement des entreprises présentent des avantages et des inconvénients (cf. tableau 8) et offrent une capacité de survie évidente. Cependant, il note que rien ne permet de dire *a priori* qu'une forme est supérieure à l'autre sur le long terme et qu'elle va s'imposer pour des raisons d'efficacité.

⁹⁵ Maati J. (1999), op. cit., p.218.

⁹⁶ Charreaux G. (1997 d), op. cit. p.466.

Tableau 8 : Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement

DIMENSIONS	Système anglo-saxon Orienté-marchés	Système germano-nippon Orienté-réseaux
ROLE PREVENTIF		
- actionnaires	Contrôle faible . Capital diffus . Contrôle exercé principalement par des institutionnels (assurances, fonds de pension ...) souvent peu actifs . Objectifs court-termistes . Contrôle passif fondé sur l'évolution du cours boursier (rôle informationnel du marché boursier)	Contrôle fort . Capital concentré avec actionnaires dominants . participation fréquente des banques . Structure de participations croisées . Contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale . Perspective à plus long terme . Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques
- créanciers	Contrôle passif . Endettement bancaire plus faible . Endettement par le marché important . Relation moins stable	Contrôle actif . Relation de long terme . Endettement important principalement bancaire . Importance du crédit interentreprises . Eventuellement association de la banque au capital
- salariés	Contrôle faible . A nuancer en fonction du pouvoir des syndicats	Contrôle fort . Représentation au conseil d'administration . Implication dans la décision
- rôle du CA et des systèmes incitatifs	Contrôle faible . CA dominé par les dirigeants . Plus un rôle de conseil que de discipline . A nuancer selon la composition . Modes de rémunération normalement plus incitatifs liés à la performance sur fonds propres . contrôle plutôt sur les résultats et le cours	Contrôle plus fort . CA dominé par les principaux stakeholders . Présence des banquiers et des salariés . Réseaux d'administrateurs plus centralisés et denses . Contrôle à plus long terme, plus qualitatif et stratégique . Systèmes de rémunération moins incitatifs
ROLE CURATIF		
- transfert de droits de propriété	. Relativement facile	. Plus difficile
- changement des dirigeants	. Conflictuel, plus ou moins facile selon l'enracinement . Par le marché des prises de contrôle . Entraîne plus de manœuvre d'enracinement vis-à-vis de l'actionnariat . Importance du marché externe des dirigeants	. Apparement plus facile . Souvent négocié à l'intérieur du « groupe » . Imposé de façon interne par les principaux stakeholders . Importance du réseau des dirigeants
- possibilité de sortie des stakeholders	. Plus facile	. Plus difficile (relations à long terme avec les banques et les salariés)
- mode de réorganisation	. Plus conflictuel . Souvent de façon externe et légale	. Plus consensuelle, à l'intérieur du groupe . Rôle important de la banque principale
EN RESUME	. Système principalement régulé par les différents marchés . Meilleur traitement de l'information . Faiblesse des mécanismes spécifiques . Système peu consensuel et coûteux en terme de coûts d'agence . Capacité préventive faible . Capacité curative plus forte mais coûteuse (prises de contrôle, mécanismes légaux)	. Système principalement régulé par les mécanismes spécifiques . Moins bon traitement de l'information . Système plus consensuel . Capacité préventive plus importante . Capacité curative moins importante en raison des rigidités liées au respect des relations à long terme
CONSEQUENCES SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	. Meilleure allocation du capital intersectorielle . Politique d'investissement sous-optimale . Meilleure flexibilité et adaptabilité . Favorise le court-termisme . Favorable aux activités nouvelles	. Plus rigide . Favorise la coopération et l'investissement à long terme . Favorable aux activités traditionnelles

Source : Charreaux G. (1997 d), "Vers une théorie du gouvernement des entreprises" in "Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance, Théories et Faits" par G. Charreaux éd., ed. Economica, p.465.

Un certain nombre d'études ont été menées par diverses institutions dans les pays développés, mais aussi par des organismes internationaux, études qui ont abouti à l'adoption d'un certain nombre de principes de "bonne gouvernance". Il est intéressant par rapport au sujet traité d'en examiner certaines. On a choisi le rapport Viénot qui traite de la gouvernance des entreprises cotées françaises et les principes de gouvernement d'entreprise élaborés par l'OCDE.

L'OCDE, considérant que les entreprises jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la création de richesse à l'échelle planétaire, estime que la manière dont elles sont gérées peut avoir des répercussions considérables sur le bien-être de la société considérée dans son ensemble. Elles doivent donc définir des modalités d'organisation du pouvoir adaptées et crédibles. Pour l'OCDE se doter d'un système de gouvernement d'entreprise de qualité est une démarche importante pour susciter la confiance des marchés et favoriser l'établissement de flux d'investissement internationaux à long terme plus stables. En ce sens, l'OCDE a élaboré un ensemble de principes⁹⁷ dans le domaine du gouvernement d'entreprise, qui insistent principalement sur :

- *Les droits des actionnaires* : les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient protéger les droits des actionnaires.
- *Le traitement équitable des actionnaires* : les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.
- *Le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise* : les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises financièrement saines.
- *La transparence et la diffusion de l'information* : les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise.
- *Les responsabilités du conseil d'administration* : les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient assurer l'orientation stratégique de l'entreprise, un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

L'objet de ces principes relatifs au gouvernement d'entreprise, du point de vue de l'OCDE, est d'aider les gouvernements des pays Membres et des pays non-membres à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant, à l'échelon national, l'organisation du pouvoir dans l'entreprise, et de proposer des orientations et des suggestions aux autorités boursières, aux investisseurs, aux sociétés et à d'autres parties intervenant dans le processus d'élaboration d'un système efficace de gouvernement d'entreprise.

De nombreux pays développés ont également adopté des codes de bonnes conduites. En France, les préoccupations en termes de gouvernance n'ont fait leur apparition que pendant les années 90 alors qu'ils faisaient déjà l'objet de nombreuses études dans les pays anglo-saxons. Depuis, dans ce pays, existent deux rapports sur la gouvernance des entreprises appelés "rapports Viénot", du

⁹⁷ Voir OCDE, Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise.

nom de leur auteur. Ces rapports ont été établis à la demande du Conseil National du Patronat Français (CNPF) et de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP). Le rapport Viénot 1995 est venu pour examiner les principaux problèmes relatifs à la composition, aux attributions et aux modes de fonctionnement des conseils d'administration des sociétés cotées. Dans ces grandes lignes, ce rapport retient le principe que le conseil d'administration, quelle que soit sa composition ou ses modalités d'organisation, doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Le conseil doit remplir quatre missions qui lui sont dévolues :

- la définition de la stratégie de l'entreprise,
- la désignation des mandataires sociaux,
- le contrôle de la gestion,
- le contrôle de la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés.

Le rapport recommande par ailleurs :

- de réduire les participations croisées
- de limiter le cumul des postes d'administrateurs (le nombre de mandats par administrateur étant limité à cinq) ;
- l'entrée d'administrateurs indépendants ;
- la création de comités des rémunérations, des nominations et des comptes (ou d'audit).

Outre toutes ces recommandations, le rapport insiste sur la nécessité d'avoir une information transparente, qui permette aux actionnaires et aux administrateurs de pouvoir effectuer leurs missions.

Un second rapport Viénot est rédigé en 1999 à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) pour effectuer un nouvel examen des pratiques françaises du Gouvernement d'entreprise. Ce second rapport aborde les questions de dissociations des fonctions de président et de directeur général, et de la publication des rémunérations et des options des dirigeants des sociétés cotées. Il aborde également les questions relatives aux administrateurs, au fonctionnement du conseil d'administration, au fonctionnement des comités du conseil, à l'information financière et à l'assemblée générale. L'ensemble des recommandations s'applique également aux sociétés cotées à conseil de surveillance et directoire.

14. LE CONTROLE.

La théorie de la firme, qui considère l'entreprise comme un lieu où cohabitent des groupes d'agents à objectifs différents, distingue deux grandes fonctions dans l'entreprise : celle de gestion dévolue aux dirigeants et celle de contrôle dévolu aux actionnaires ou propriétaires. Les théories de contrats (théorie de l'agence et des incitations, théorie des droits de propriété, théorie de transactions, théorie des conventions...) sont unanimes pour affirmer que la séparation de ces deux fonctions n'est pas de nature à maximiser la valeur de la firme à cause de l'opportunisme, de l'asymétrie d'information et de l'aléa moral qui existent entre les co-contractants (dirigeants, actionnaires, créanciers).

Dans le cas des entreprises publiques algériennes cette position des théories se confirme. En effet, les EPE sont à actionnariat majoritaire étatique, les dirigeants sont non actionnaires, on est en présence du cas de séparation entre fonction de gestion et celle de contrôle de l'entreprise. Dans le cas des EPE, les dirigeants des groupes et des filiales ne sont pas propriétaires du capital. Les dirigeants, désignés par les pouvoirs publics, vont avoir tendance à développer des stratégies d'enracinement souvent liées à leur carnet d'adresses.

La manière dont les individus coordonnent leurs activités dans la firme a depuis longtemps fait l'objet de débats par nombre d'économistes. De nombreuses recherches ont ainsi été entreprises dans ce domaine qui aujourd'hui peuvent se résumer en "nouvelles théories pour gérer l'entreprise".

Si on considère que les dirigeants des entreprises sont opportunistes, il y a nécessité de contrôle alors peuvent se poser de nombreuses questions sur le contrôle des individus : comment s'assurer que les cadres travaillent dans l'intérêt du propriétaire ? Quels sont les moyens de contrôle mis en place par les actionnaires pour que les équipes dirigeantes maximisent le profit de l'entreprise ?

Du fait que les dirigeants d'entreprises sont souvent opportunistes, et qu'ils "adoptent une stratégie d'enracinement en vue de se maintenir à la direction de l'entreprise et de retirer le maximum de rente de cette position hiérarchique " (Maati, 1999), il y a nécessité de contrôle.

Un des éléments explicatifs des performances des entreprises tient à la nature des incitations destinées aux dirigeants et aux motivations des dirigeants pour aller dans le sens de la maximisation de la valeur de l'entreprise. La rémunération, la sanction positive ou négative, le contrôle, la réputation sont autant d'éléments qui peuvent intervenir pour essayer de faire concorder les intérêts des principaux dirigeants avec ceux des actionnaires.

Maati considère que le contrôle est complexe "car l'asymétrie de l'information, favorable aux dirigeants, nécessite l'instauration de systèmes capables d'éclairer le contrôleur sur la nature de la déviance. Or, la mandataire influe fortement sur le système d'information interne à l'organisation et peut biaiser les résultats".

Pour se protéger contre ce type de comportement (opportunisme des dirigeants), deux types de mécanismes de contrôle peuvent être mis en place : un dit interne et un second dit externe. Ce dernier peut être exercé par les marchés de biens et services, les marchés des cadres dirigeants et le marché des actions de la société. Le premier peut se faire par le biais de la hiérarchie, de la surveillance mutuelle et par le conseil d'administration.

Compte tenu des hypothèses de rationalité des individus et de la recherche de l'utilité maximale, il est probable et même évident que les facteurs qui sont susceptibles d'agir sur le comportement des dirigeants puissent également avoir un effet indirect sur la performance de l'entreprise. Le conseil d'administration faisant partie des ces facteurs, il constituera donc un des points essentiels dans la tentative d'explication des contre-performances des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public. En effet, le contrôle des principaux dirigeants étant un rôle dévolu au conseil d'administration, on s'intéressera donc plus particulièrement au système de contrôle interne.

141. Le conseil d'administration

Les conseils d'administration et de surveillance constituent une des formes de contrôle des dirigeants. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle interne, mais, vue son importance, on l'examine ici en premier.

Williamson (1994) considère que le conseil d'administration est un instrument de gouvernance aux mains des actionnaires et peut constituer pour les détenteurs du capital une garantie contre l'expropriation et les méfaits d'une mauvaise gestion.

Dans les sociétés cotées, les actionnaires délèguent le contrôle interne des principaux dirigeants au conseil d'administration. Les conflits résultant de la séparation entre les fonctions de propriété, de direction et de contrôle font l'objet de l'analyse de la théorie de l'agence. Celle-ci souligne le rôle essentiel que joue le conseil d'administration dans la résolution des conflits. La fonction du conseil d'administration est de gérer la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. Etant donné que les dirigeants sont détenteurs d'un pouvoir de décision considérable, ils sont vus comme poursuivant des objectifs qui peuvent entrer en conflit avec les objectifs des actionnaires. Dans ce contexte, le conseil d'administration accomplit la fonction critique de contrôler et rémunérer les dirigeants pour assurer la maximisation de la richesse des actionnaires (Alchian et Demsetz, 1972 ; Fama, 1980).

Le conseil d'administration apparaît comme un mécanisme particulier contribuant à éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une moins grande création de valeur actionnariale. Il intervient en incitant les dirigeants à être performant, soit par le système de rémunération, soit en menaçant de les évincer. Le conseil d'administration est considéré comme efficace si le coût qu'il induit est inférieur à la réduction de perte de valeur qu'il permet. En effet, selon Pigé (1996)⁹⁸, dans un environnement compétitif seul les mécanismes les moins onéreux peuvent survivre, le rôle du conseil d'administration est donc de fournir un mécanisme peu onéreux pour remplacer des dirigeants.

Selon une étude réalisée par Charreaux et Pitol-Belin (1990), sur le rôle des conseils d'administration en France, il ressort que le conseil d'administration n'intervient qu'exceptionnellement dans les décisions ; son intervention se limite aux décisions pour lesquelles la loi impose son accord. Ceci concorde avec les observations de Fama (1980) sur la séparation des fonctions de décision et de contrôle dans les grandes sociétés par actions.

Le conseil d'administration est un organe de réflexion, de maintien de la discipline, de conseil, d'approbation. Il intervient occasionnellement dans certaines négociations. Il ne joue pas un rôle d'audit. Son rôle en matière de contrôle se limite à prendre connaissance des résultats, à écouter les explications du président et à demander des éclaircissements. Outre ces rôles, il exerce un rôle dissuasif puisqu'il détient la possibilité de révoquer son président (Charreaux et Pitol-Belin, 1990).

Il ne suffit pas de mettre en place un système de contrôle mais encore faut-il qu'il soit performant. Parrat (1999)⁹⁹, les théoriciens de l'agence considèrent que deux conditions sont nécessaires pour que les contrôles qui s'opèrent sur les dirigeants soient efficaces :

- la compétence des contrôleurs,
- leur motivation.

Pour Fama (1980)¹⁰⁰, le rôle du conseil dans la structure de contrôle est de fournir un mécanisme relativement peu coûteux pour remplacer ou réorganiser les dirigeants du sommet : par exemple

⁹⁸ Pigé B. (1996), Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ? in *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp.239-249, op.cit. p. 239.

⁹⁹ Op. cité, p.58

des coûts inférieurs aux coûts des mécanismes fournis par une prise de pouvoir extérieure, bien que l'existence d'un marché extérieur soit une autre force qui aide à sensibiliser le marché du travail des dirigeants. Quant à Alchian et Demsetz (1972)¹⁰¹, ils attribuent la tâche de contrôle de la gestion en premier aux actionnaires, des actionnaires qui sont aidés par le marché du travail des dirigeants dans une certaine mesure et par la possibilité de prise de pouvoir extérieure.

142. Les autres systèmes de contrôle des dirigeants.

a) Le système de contrôle externe.

i) Le marché concurrentiel des biens et services.

Dans une économie de marché et dans la mesure où la concurrence joue sur le marché des biens et des services, la sanction peut tomber sur les dirigeants déviants. Si les produits proposés par l'entreprise aux consommateurs ne répondent pas aux attentes de ces derniers, il est évident que les méventes auront des répercussions sur les profits et donc sur la position des dirigeants dans l'entreprise.

La compétition entre entreprises peut entraîner la disparition de l'entreprise la moins performante et qui dit disparition de l'entreprise dit disparition de l'équipe dirigeante qui est à sa tête. Les cadres dirigeants ont de ce fait intérêt à choisir les stratégies les plus avantageuses pour la survie de l'entreprise sinon ils risquent de perdre leur emploi.

La concurrence d'autres entreprises contraint l'entreprise à mettre en place des dispositifs pour contrôler la performance de toute l'équipe et de l'efficacité de ses membres individuellement. Dans le sens de Fama (1980), la firme est envisagée comme une équipe dont les membres agissent dans leur intérêt personnel mais se rendent compte que leur destin dépend de la survie de l'équipe dans sa compétition avec les autres équipes.

Les marchés assurent donc un rôle disciplinaire. Les dirigeants n'étant pas propriétaire du capital, ils sont soumis à la discipline du marché du travail (les actionnaires ayant le pouvoir de recruter un autre dirigeant), mais aussi à la discipline du marché financier, les actionnaires ayant aussi la possibilité de céder leurs titres.

Pour nuancer ce qui vient d'être dit, on remarquera avec Jensen et Meckling (1976) que l'existence d'une concurrence sur les produits et sur les facteurs de production ne permet pas d'éliminer les coûts d'agence dus aux problèmes de contrôle des dirigeants.

ii) Le marché des cadres dirigeants.

Selon Fama (1980), la valeur du capital humain des dirigeants sur le marché du travail dépend principalement de la performance qu'ils réalisent. Selon l'auteur, dans la résolution des problèmes d'incitation des dirigeants résultant de la séparation des fonctions de propriété et de direction, le rôle du conseil d'administration est conforté par la discipline liée au marché du travail des dirigeants.

¹⁰⁰ Fama E. F. (1980), Agency problems and the theory of the firm in *Journal Political Economy*, vol. 88, n°2, The University of Chicago Press, pp.288-307.

¹⁰¹ Alchian A. A., et Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization in *American Economic Review*, Vol. LXII, N° 5, pp.777-795.

Comment le marché du travail des dirigeants peut discipliner et résoudre les problèmes de motivation dans le cas de la séparation de la propriété et de la gestion de l'entreprise ?

Fama (1980) propose deux situations possibles. Dans la première le dirigeant est le seul détenteur des actions de la firme, dans la seconde le dirigeant n'est plus le seul détenteur des actions. Dans la première situation, il n'y a évidemment pas de problème de contrôle. A l'inverse, quand le directeur n'est pas le seul détenteur des actions, et en l'absence d'une quelconque forme de contrôle (ex post ou hiérarchique) en cas de déviation, un dirigeant peut consommer plus au travail qu'il n'est consenti dans le contrat.

Le marché du travail des dirigeants comprend des mécanismes pour faire respecter *ex post* le contrat entre le dirigeant et les actionnaires. Les estimations *ex post* des déviations de contrat seront incorporées dans les contrats sur une base *ex post* ; par exemple, à travers un ajustement du salaire du dirigeant (Fama 1980). Ainsi selon Fama, le niveau du salaire d'un dirigeant est fonction " des performances passées (du dirigeant) et des déviations qui ont pu être enregistrées dans le passé par rapport aux anticipations (des actionnaires) ayant donné lieu au versement d'un salaire, et les réalisations observées ".

Le marché du travail des dirigeants exerce une pression sur l'entreprise et rémunère les dirigeants d'après les performances. La pression vient du fait que sur le marché se trouvent de nouveaux dirigeants qui peuvent remplacer l'ancienne équipe. Les nouveaux dirigeants potentiels s'intéressent aux mécanismes par lesquels leur performance sera jugée et se renseignent sur la sensibilité du système de rémunération aux performances. D'ailleurs, dans le cas où le marché du travail des dirigeants est compétitif, quand le système de rémunération de l'entreprise n'est pas sensible à la performance de l'entreprise, les meilleurs dirigeants sont les premiers partis.

Pour discipliner les dirigeants en place, il est possible d'avoir recours à de nouveaux dirigeants. A travers ce mécanisme, l'entreprise tente de lutter contre les accords qui s'établissent entre les membres de l'équipe dirigeante actuelle et qui les conduisent à détourner les rentes à leur profit.

Parrat (1999)¹⁰² considère que " l'efficacité du marché du travail des dirigeants n'est sans doute que partielle dans les pays où il existe une forte collusion entre les dirigeants et les administrateurs chargés de les révoquer et de les nommer. Dans une telle situation, le marché du travail apparaît véritablement cloisonné, car il existe des mécanismes de cooptation permettant aux dirigeants de se soustraire à une évaluation par le marché".

Des mécanismes internes permettent de compléter le contrôle assuré par le marché du travail des dirigeants tels que la hiérarchie, la surveillance mutuelle et le conseil d'administration dont le rôle spécifique est de contrôler les principaux dirigeants.

iii) Le marché de contrôle des dirigeants : le marché boursier.

Le marché boursier est un marché d'évaluation permanente de la valeur de la firme pour l'actionnaire. A ce titre il fournit une évaluation de la performance des dirigeants. Il exerce donc indirectement, par ce biais, une incidence sur le comportement du dirigeant.

Le marché financier peut aussi avoir des implications sur le comportement des dirigeants par une prise de pouvoir par les principaux actionnaires. Ces derniers peuvent acheter des actions leur permettant d'acquérir un droit de vote conséquent et utiliser ainsi ce droit pour contester la politique menée par les dirigeants ou les remplacer le cas échéant.

¹⁰² Parrat F. (1999), op. cit., p.42.

b) Les systèmes de contrôle internes

Le conseil d'administration n'est pas le seul instrument de contrôle interne des dirigeants. Le système de contrôle interne comprend aussi la hiérarchie et la surveillance mutuelle. Ceci indique que le contrôle des dirigeants peut se faire par les dirigeants eux-mêmes. Charreaux (1997 d) estime que "l'action des mécanismes internes intentionnels peut s'appuyer sur l'information diffusée par les mécanismes externes spontanés. Ainsi, le jugement porté par les administrateurs sur les dirigeants repose en partie sur la performance relative accomplie par les entreprises concurrentes. De même, les propositions émanant du marché des dirigeants ont une influence sur le fonctionnement des mécanismes internes, dans la mesure où ils influencent le système de rémunération et le risque associé à une éviction. Les mécanismes de gouvernement sont souvent interdépendants"¹⁰³.

Fama (1980) considère que la propriété diffuse des titres est avantageuse quant à une allocation optimale du risque, mais sa conséquence est que les actionnaires sont généralement diversifiés à travers l'actionnariat dans plusieurs entreprises pour s'intéresser à une entreprise particulière. S'il y a compétition entre les dirigeants eux-mêmes, alors peut-être sont-ils les mieux placés pour contrôler au sein du conseil d'administration.

Dans le cadre de la hiérarchie, les agents dans les niveaux les plus élevés de la firme contrôlent les décisions des agents aux niveaux inférieurs et ils évaluent leur performance. La hiérarchie peut être assimilée aux règles du jeu de la firme.

Le contrôle par la hiérarchie est complété par un contrôle mutuel moins formel : la surveillance mutuelle. Ce système tire son potentiel de l'intérêt des agents à utiliser le marché interne pour améliorer la valeur de leur capital humain. Les dirigeants aux niveaux inférieurs contrôlent les dirigeants aux niveaux supérieurs. Chaque dirigeant est concerné par la performance des dirigeants aux niveaux inférieurs et supérieurs car son produit marginal est fonction positive des leurs.

¹⁰³ Charreaux G. (1997 d), op. cit. p.430.

CHAPITRE II – CADRE INSTITUTIONNEL ET ENVIRONNEMENT GENERAL DES ENTREPRISES

INTRODUCTION

Comment évaluer l'impact des réformes économiques mises en œuvre par l'Etat sur l'organisation du secteur des industries agro-alimentaires ? Telle est la question à laquelle tente de répondre ce chapitre. Concrètement, c'est la structure interne des groupes agro-alimentaires, leur évolution et leur éventuelle implication dans la création ou la destruction de valeur dans l'entreprise qui sera au centre des préoccupations.

On procédera dans une première phase à l'analyse générale des réformes et de leurs retombées sur l'organisation des IAA en Algérie et, dans une seconde phase, à la présentation de quelques implications

21. LES REFORMES ECONOMIQUES.

211. Les réformes économiques de 1988 à 1993.

Avec l'aggravation de la crise des années 80, l'Algérie s'est engagée dans un processus de restructuration de son secteur industriel. En fait les mesures de restructuration du secteur industriel ont commencé avant l'instauration du programme d'ajustement structurel, c'est-à-dire avant la signature du premier accord stand-by avec le FMI en juin 1989. Depuis 1987-1988 et particulièrement depuis 1990, l'Algérie a entrepris des réformes économiques profondes. Ces réformes se sont concrétisées à travers la mise en place d'un arsenal juridique. On retiendra :

- La réforme des entreprises publiques (loi d'orientation sur les entreprises publiques : loi n° 88-01 du 12/01/1988).
- La réforme des prix (loi relative à la libéralisation des prix : loi n° 89-12 du 05/07/1989).
- La réforme monétaire de 1990 (loi relative à la monnaie et au crédit : loi n° 90-10 du 14/04/1990).
- La libéralisation du commerce extérieur.

Mais c'est en 1994 que les réformes sont engagées de manière irréversible avec la signature de l'accord stand-by d'avril 1994.

Les nouvelles orientations de l'économie algérienne à partir de 1988 se présentent sous forme de deux vagues de réformes, les réformes de 1988 à 1993 et le programme d'ajustement structurel d'avril 1994.

La première vague de réforme, celle des années 88 à 93, a eu pour objet d'assurer la transition d'un système de planification centralisée vers une économie de marché.

Mais ni les lois sur l'autonomie des entreprises publiques, ni les différentes réformes institutionnelles et juridiques qui ont suivi n'ont pu redresser la tendance générale à la détérioration des grands équilibres macro-financiers de l'économie algérienne.

La situation de quasi-cessation de paiements au début de l'année 1994 conduira bientôt à la signature avec le FMI d'un programme d'ajustement structurel.

a) Réformes des entreprises publiques de 1988 : L'autonomie des entreprises publiques.

Si on se situe à la période antérieure à 1988, la recherche du profit et de la rentabilité ne constituait pas les préoccupations principales des EPE. Bouyacoub (1988) note que "sur le plan de son fonctionnement interne, la propriété étatique a permis à l'entreprise publique de ne pas s'assujettir à la rationalité économique"¹. Les notions de service public et d'intérêt public faisaient beaucoup plus partie de la culture politique de l'époque. Selon Bouyacoub (1988)², l'entreprise publique a été :

- Plus un lieu de répartition (de revenus directs et indirects) qu'un lieu de production ;
- un lieu de dévalorisation du capital étatique ;
- un lieu de valorisation du capital international en constituant un formidable débouché pour de nombreuses marchandises.

La loi 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques consacre le passage à l'autonomie des entreprises publiques et introduit les notions de profit et de rentabilité. Les entreprises nationales se transforment en entreprises publiques économiques (EPE).

La loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques fait partie d'un ensemble de textes relatifs à la législation de la réforme économique. Selon le domaine d'activité exercé, les entreprises publiques deviennent des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.) dont l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent, directement ou indirectement, la totalité des actions ou des parts sociales.

L'entreprise publique économique, selon la loi, est une personne morale régie par les règles de droit commercial. Les biens relevant du patrimoine de l'entreprise constituent le gage des créanciers et peuvent faire l'objet d'une saisie.

Le droit de propriété de l'Etat sur les EPE est exercé par le biais des Fonds de Participation, qui gèrent le portefeuille des actions d'apport émises par les entreprises publiques économiques. Celles-ci sont administrées par des Conseils d'administration. Les biens relevant du patrimoine de l'entreprise publique économique sont cessibles, aliénables et saisissables, selon les règles de droit commercial, excepté pour une partie de l'actif net qui équivaut à la contre-valeur du capital social.

Le passage des EPE à l'autonomie s'est réalisé dans des conditions peu favorables. La crise économique mondiale s'est répercutée sur les entreprises nationales par une diminution des importations due essentiellement à la chute du prix du pétrole. La situation financière des entreprises n'était pas des plus favorables. Elle nécessitait une intervention des pouvoirs publics. Les entreprises étaient soumises à des contraintes qui ont entravé l'amélioration de leurs performances :

- Les dévaluations successives et les pertes de change ;
- la détérioration de la trésorerie des entreprises pour cause de non-paiement de créances par les administrations et les opérateurs publics ;
- les charges financières lourdes générées par des découverts bancaires importants ;
- les problèmes d'approvisionnement qui ont prolongé les cycles de production ;

¹ A. Bouyacoub (1988), La gestion de l'entreprise industrielle publique en A l'gérie, volume 2, ed. OPU, Alger, p.370.

² idem.

- des besoins financiers d'exploitation coûteux.

b) La réforme des prix.

Les prix longtemps fixés par l'Etat sont soumis à la nouvelle loi n°89-12 du 5 juillet 1989. Par cette loi, les autorités algériennes libéralisent les prix pour que ces derniers deviennent alors les véritables régulateurs de l'offre et de la demande sur un marché concurrentiel.

Cette loi a introduit deux régimes de prix : les prix réglementés qui sont administrés centralement et les prix déclarés libres.

Le régime des prix réglementés est applicable aux produits qui constituent un facteur d'équilibre politique et social. Ce régime de prix permet aux pouvoirs publics de concrétiser les objectifs de leur politique économique. Par cette réforme, l'Etat compte encourager, protéger et stimuler la production nationale.

Les produits considérés comme stratégiques ou de large consommation bénéficient d'une aide à la consommation (subventions d'équilibre versées par l'Etat) afin de sauvegarder le pouvoir d'achat de la population. Toutefois, une réforme de la politique des prix a été engagée en 1992. Elle a consisté en un réajustement des prix des produits soutenus qui s'est effectué par une libéralisation du marché et la suppression de la subvention de certains produits. En 1993 trois produits alimentaires seulement restent subventionnés : le pain, la semoule et le lait.

Le régime des prix libres concerne tous les prix qui ne sont pas inscrits dans le premier régime.

La politique des prix implique une libéralisation de la plupart des prix, y compris des denrées de base, ce que consacre la loi de finances de 1992.

c) La réforme monétaire de 1990.

La loi 90-10 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit rentre aussi dans le cadre du dispositif de la refonte du cadre institutionnel et juridique de l'économie algérienne. Cette loi concrétise l'autonomie de la banque centrale (qui devient la Banque d'Algérie). Elle fait de la banque d'émission une institution indépendante du pouvoir exécutif. Elle vient également en complément de la loi sur les prix et annonce la libéralisation du commerce extérieur.

L'Etat se détache de la gestion des EPE et n'intervient plus dans le remboursement des crédits, ce qui signifie qu'il ne prend plus en charge les dettes de ses entreprises. La loi vise donc l'élimination du financement automatique des entreprises par le Trésor et l'instauration de relations commerciales entre les banques et les entreprises publiques. Les entreprises sont appelées à assurer leur financement par des ressources réelles qui proviennent de l'autofinancement, des emprunts remboursables ou de titres participatifs.

Les objectifs de la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit sont le rétablissement de la solvabilité des entreprises et des banques et l'instauration des règles de l'économie de marché.

A cet effet, la Banque d'Algérie est chargée de restaurer et de réguler le marché des changes ainsi que de rétablir la convertibilité du dinar. Elle réglemente l'émission de la monnaie, fixe la parité de la monnaie et le taux de réescompte. Elle organise et contrôle le marché des changes. Globalement, elle veille à l'organisation du marché monétaire.

En outre, la loi 90-10 agréée les investissements étrangers en Algérie, autorise les investissements algériens à l'étranger et facilite l'afflux des capitaux étrangers.

d) La libéralisation du commerce extérieur.

Le décret 91-37 relatif aux conditions d'intervention en matière de commerce extérieur efface le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et le régime des licences d'importation et d'exportation. Cette loi concrétise la libéralisation du commerce extérieur de l'Algérie.

Depuis 1994, le commerce extérieur des produits agricoles et alimentaires est entièrement libre, aussi bien pour les entreprises publiques que pour les entreprises privées. Les restrictions quantitatives et les barrières non tarifaires ont disparu et les tarifs douaniers simplifiés (Bedrani, 1999)³.

La libéralisation du commerce extérieur a entraîné un accaparement par le secteur privé d'une part importante des importations particulièrement dans le secteur alimentaire (cf. tableau 9)

Tableau n° 9 : Répartition des importations par statut juridique de l'opérateur en 1998

Unité : million de dollars

Groupe d'utilisation	Valeur globale	Opérateurs publics	Part %	Opérateurs privés	Part %
Alimentation	2657	1133	43	1524	57
Energie et lubrifiants	110	79	72	31	28
Produits bruts	558	395	71	163	29
Demi-produits	1732	824	48	908	52
Biens-equi-agricoles	45	13	29	32	71
Biens-equi-industriels	2907	1334	46	1573	54
Biens de consommation	1314	344	26	970	74
Total	9323	4122	44	5201	56

Source : CNIS, D'après Conjoncture, revue d'information et d'analyse de l'économie algérienne, N° 54-Mai 1999, p.7.

212. Le programme d'ajustement structurel (1994-1998).

A ce jour, l'Algérie a signé trois accords stand-by : en 1989, 1991 et 1994. Ces trois accords ont les mêmes causes, à savoir la situation de quasi-cessation de paiement extérieur. Le dernier accord couvre la période allant du mois d'avril 1994 au mois de mars 1995. Il vient à la suite d'une période d'interruption des réformes entre 1992 et 1993.

Depuis le rééchelonnement de la dette extérieure en 1994, deux programmes économiques ont été mis en œuvre et conçu avec le Fonds Monétaire International. Le premier programme de courte durée (accord stand-by) a couvert la période allant du 1^{er} avril 1994 au 31 mars 1995 et avait pour objectif principal la stabilisation du cadre macro-économique. Il était appuyé par un crédit de 1,1 milliards de dollars US. Le second programme de moyenne durée couvre la période allant du 1^{er} avril 1995 au 30 mars 1998, et a pour objectif la relance de la croissance économique. Il est soutenu par un financement de 1,8 milliards de dollars US.

a) Objectifs du programme de stabilisation macro-économique.

La situation économique de l'Algérie à fin 1993 était extrêmement difficile. La croissance économique et financière était caractérisée par une régression forte (-2.0%), un taux d'inflation de 20,5,% et un service de la dette qui a dépassé 82,2 % des recettes extérieures du pays. Le programme de stabilisation macro-économique visait les objectifs suivants :

- la réduction du déficit public;

³ Bedrani S. (1999), Etude du secteur agricole en Algérie, FAO, Rome.

- la réduction de la masse monétaire;
- la réduction du service de la dette.

b) Objectifs du programme d'ajustement structurel (Avril 1995-Mars 1998)

Le programme d'ajustement structurel proprement dit a pour objectif de réaliser la relance de la croissance économique, et l'instauration des règles du marché. Il vise :

- la relance de l'activité de tous les secteurs productifs, notamment l'industrie et l'agriculture,
- la stabilité de l'inflation par le recours à des sources de financement qui viennent de l'épargne en évitant le recours au financement monétaire inflationniste, et la résorption du chômage,
- la poursuite de la libéralisation du commerce extérieur,
- la promotion des exportations hors hydrocarbures et
- l'adoption d'un système de change flexible.

Pour ce qui est des réformes structurelles, il s'agira de poursuivre la restructuration du secteur public dans le cadre du système holding et de préparer un programme de privatisation des entreprises publiques économiques.

La réalisation de ces programmes doit conduire à l'ouverture du capital des entreprises publiques économiques, mais aussi à la vente d'une partie de leurs actifs pour réaliser l'objectif de privatisation qui est un volet important de la restructuration industrielle. A cet effet un nouveau schéma organisationnel des capitaux marchands de l'Etat voit le jour par deux ordonnances, la première relative à la privatisation des entreprises publiques, et la seconde relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Cette dernière charge les holdings publics de la gestion et de l'administration des capitaux marchands de l'Etat.

En 1997, dans une volonté d'accélérer le processus de privatisation, une liste des entreprises à privatiser a été établie par le gouvernement et publiée dans la presse nationale.

213. Le schéma organisationnel des capitaux marchands de l'Etat (Ord. 95-25).

Le nouveau schéma organisationnel de la gestion des capitaux marchands de l'Etat est le fait de l'ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995. Celle-ci crée deux nouvelles institutions : le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) et les Holdings Publics et organise les relations entre ces derniers et les entreprises publiques économiques (EPE).

a) Le Conseil National des participations de l'Etat (CNPE).

Le Conseil National des Participations de l'Etat constitue l'instrument d'orientation de l'action de l'Etat dans l'activité économique. Il est donc l'organe représentatif de la puissance publique. Il est placé sous l'autorité du chef du gouvernement qui en assure la présidence. Son rôle est :

- d'arrêter les stratégies en matière économique et financière ;
- de définir les objectifs à atteindre par les holdings publics dans le cadre des programmes d'ensemble ou de filières.

Le CNPE a aussi pour mission la préparation et l'adoption :

- des politiques et programmes d'ensemble concernant les mouvements des participations publiques ;
- des modalités de prise en charge des entreprises publiques en difficultés financières.

Il élabore ainsi les projets de stratégie globale, les objectifs de la politique de gestion des participations de l'Etat et fixe les conditions de placement des capitaux de l'Etat.

b) Les Holdings

Les Holdings sont des sociétés purement financières. L'Encyclopédie de l'économie (Editions Larousse, 1978) en donne la définition suivante : « *Les holdings sont des sociétés de portefeuille, c'est-à-dire que leur rôle se limite à détenir des participations, voire éventuellement à les compléter ou à les céder, et à encaisser les profits qui résultent de ces participations.* »

En remplacement des anciens Fonds de Participation, l'ordonnance 95-25 a créé 11 holdings publics, chaque holding regroupant des EPE opérant dans des branches d'activité homogènes :

- Holding Mines ;
- Holding Mécanique,
- Holding Sidérurgie-Métallurgie ;
- Holding Electricité-Electronique ;
- Holding Agro-Alimentaire de Base ;
- Holding Agro-Divers ;
- Holding Chimie-Pharmacie-Engrais ;
- Holding Réalisation et Grands Travaux;
- Holding Bâtiment et Matériaux de Construction;
- Holding Service;
- Holding Industries manufacturières diverses.

Ainsi, le Fond de Participation des Industries Agro-Alimentaires est scindé en deux holdings, le holding des industries agro-alimentaires de base et le holding des industries agro-alimentaires divers qui détiennent les portefeuilles d'actions des EPE des industries agro-alimentaires du secteur public, comme l'indique le tableau 10.

Les holdings sont chargés de la gestion des participations de l'Etat. Juridiquement, ils sont les seuls actionnaires des EPE. Néanmoins, le CNPE exerce un suivi continu des missions des holdings à travers les rapports périodiques que ces derniers lui communiquent.

La mise en place des holdings semble répondre à deux motivations principales (Djenane 1996/1997)⁴ :

- le premier souci est de parvenir, à terme, à l'intégration intra-branche, voire à l'intégration intra-filière,

⁴ A. Djenane (1996/1997), Réformes économiques et agriculture en Algérie, Thèse de doctorat d'Etat en sciences économiques, Université Ferhat Abbas, Sétif, Institut des sciences économiques, p.²

- le second est d'ordre stratégique : l'ouverture illimitée de l'économie aux capitaux étrangers impose une meilleure organisation des entreprises nationales, organisation qui devrait les protéger de la concurrence extérieure.

Tableau n° 10 : Liste des EPE dont les portefeuilles sont détenus par les deux holdings des industries agro-alimentaires en 1996

EPE DU HOLDING AGRODIVERS	EPE DU HOLDING AGRO-ALIMENTAIRE DE BASE
ORAC	ERIAD ALGER
ORAVIE	ERIAD SETIF
ORAVIO	ERIAD TIARET
ORVE	ERIAD SIDI BEL ABBAS (SBA)
ONDPA	ERIAD CONSTANTINE
EMAL	ORLAC
EMIB	ORELAIT
EMIS	OROLAIT
ONCV	ENASUCRE
ENAJUC	ENCG
ENAFROID	SNTA
ENACT	
BNEDER	
ENAPAL	
ONAB	

Source: Informations recueillies aux Holdings Agro-Alimentaires.

c) Les entreprises publiques et les filiales.

Les entreprises publiques économiques et leurs filiales sont régies par le droit commun. Ce sont des sociétés commerciales. Leur patrimoine est cessible et aliénable selon les règles du droit commun. Leur capital social constitue le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux (Titre III, article 24 de l'ordonnance n° 95-25).

Dans le code du commerce algérien, une société est considérée comme étant une filiale d'une autre société lorsque plus de 50 % du capital de la société est détenu par l'autre société.

d) La privatisation.

La privatisation est une option de la restructuration du secteur public. Le concept de privatisation a été introduit en 1988 par les lois d'autonomie pour privatiser la gestion des EPE. Elle intervient pour réduire le rôle de l'Etat dans l'économie et assurer ainsi la transition vers une économie de marché généralisée.

Par privatisation les pouvoirs publics algériens entendent –dans un premier temps - l'introduction dans le secteur public de capitaux et de formes de gestion privés. La privatisation des entreprises publiques est une des conditionnalités de la BM et du FMI.

Plusieurs formes de privatisation sont proposées dans le cadre de la restructuration du secteur public. Les trois modalités de privatisation retenues dans l'ordonnance du 26 août 1995 sont :

- La cession par le recours au marché financier : elle s'effectue par l'introduction en bourse ou par offre publique de vente à prix fixe. La première cotation doit être au moins égale au prix d'offre déterminé par le Conseil de Privatisation.

- La cession par appel d'offres : la cession des actifs des entreprises publiques éligibles à la privatisation se fait par voie d'appel d'offres national et/ou international.
- La cession de gré à gré : le contrat de gré à gré est désigné comme une opération exceptionnelle. Elle n'est possible que par une autorisation du gouvernement après rapport de l'institution chargée de la privatisation.

La réussite d'une privatisation passe par le redressement financier des entreprises privatisables. Or, les entreprises publiques algériennes enregistrent depuis nombre d'années déficit sur déficit. L'étude de leur situation financière est nécessaire avant leur passage au secteur privé. La détermination des entreprises dites éligibles à la privatisation se fait par des institutions chargées de la mission de privatisation qui sont :

- Le délégué à la réforme économique,
- Le Conseil de la privatisation
- La commission de contrôle des privatisations.

Le *"délégué à la réforme économique"* est l'institution chargée de la privatisation instituée par l'ordonnance du 26 août 1995. Les missions du délégué sont de :

- Mettre en œuvre le programme de privatisation adopté par le gouvernement ;
- Requérir des entreprises et des organismes communication des documents, études et informations nécessaires à la réalisation de sa mission ;
- Soumettre au gouvernement pour décision, après rapport du Conseil et de la Commission, les procédures et modalités de transfert de propriété ou de privatisation ;
- Maintenir une liaison étroite avec toutes les institutions concernées par le processus de privatisation ;
- Porter à la connaissance du public les activités du programme de privatisation.

Parmi les prérogatives de l'institution chargée de la privatisation, il faut noter la prérogative d'assurer tous les pouvoirs d'administration des entreprises publiques figurant dans le programme de privatisation et celle de présenter un rapport périodique sur l'état d'exécution du programme de privatisation.

Le *"conseil de privatisation"* a été créé par la même ordonnance. Les missions qui lui incombent sont :

- D'exécuter le programme de privatisation ;
- De recommander des directives de politique sur la privatisation, ainsi que les méthodes de privatisation les plus adaptées pour chaque entreprise publique ou ses actifs ;
- D'estimer ou faire estimer la valeur de l'entreprise publique ou de ses actifs à céder ;
- d'étudier et procéder à la sélection des offres et établir un rapport circonstancié sur l'offre retenue qui sera transmise à l'institution ;
- de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la privatisation des entreprises publiques qui y sont éligibles ou de leurs actifs ;

- de tenir des registres, sauvegarder l'information et instituer des procédures administratives pour assurer la confidentialité de l'information.

De plus, ce Conseil détermine une fourchette de prix d'offre de cession des actions, valeurs mobilières diverses, actifs corporels et incorporels, entreprises publiques et parts d'entreprises publiques. Il propose aussi les procédures et modalités de cession et procède à l'évaluation des entreprises éligibles à la privatisation.

Les opérations de privatisation des EPE sont contrôlées par une commission. Le rôle de la "*commission de contrôle des opérations de privatisation*" est d'approuver :

- le rapport d'évaluation établi par le conseil,
- la fourchette des prix retenus,
- les procédures et modalités de cession préconisées.

La présentation des institutions concernées par le processus de privatisation conduit à observer un certain chevauchement dans les missions de ces différentes institutions qui semblent n'être que le prolongement de la hiérarchie.

Dans le cadre de la politique de restructuration industrielle du secteur public économique, le Conseil National des Participations de l'Etat a examiné et adopté les programmes de privatisation des EPE qui composent le portefeuille des holdings dont les holdings agro-alimentaires. A cet effet, une liste des entreprises à privatiser a été publiée dans la presse nationale. Cette liste comprenait entre autres des unités et des entreprises à privatiser dont le portefeuille appartient aux holdings agro-alimentaires.

e) Désengagement de l'Etat.

Le désengagement de l'Etat de la gestion des entreprises publiques se concrétise avec la création des holdings. Comme les entreprises publiques représentent un poids considérable dans les dépenses publiques, le plan d'ajustement prévoit leur réforme. La réforme du secteur public passe par :

- la suppression progressive des subventions ;
- la réduction des effectifs ;
- l'égalité dans les conditions de concurrence avec les entreprises privées;
- et la limitation dans l'accès aux crédits bancaires.

L'élimination définitive des subventions aux entreprises publiques ne s'est faite qu'au 31 mars 1997. A partir de cette date, aucune opération d'assainissement ne devait être effectuée, selon les déclarations du Ministre des finances Harchaoui.

Les entreprises du secteur public auraient englouti, dans le cadre du plan d'assainissement financier, plus de 600 milliards de DA⁵ entre 1991 et février 1996. Une autre source indique que, depuis la mise en place du dispositif d'assainissement financier en 1991 jusqu'à fin mars 1997, les opérations d'assainissement des entreprises publiques auraient coûté globalement au Trésor Public un montant de 711 milliards de DA⁶. Malgré l'injonction du FMI, les entreprises ont donc continué à bénéficier de subventions, y compris après mars 1995.

⁵ Chiffre cité par le Chef du gouvernement, Mokdad Sifi, le 06/02/1996, d'après A.Djenane (1995/1997), p.111.

⁶ Chiffre cité par le Ministre des finances, M Harchaoui lors d'une conférence de presse selon le quotidien El Ouma du 06/04/1997.

214. Le schéma organisationnel des capitaux marchands de l'Etat vu par l'ordonnance 01-04.

Avec l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE, l'ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 est abrogée ainsi que l'ordonnance n° 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques.

L'article 40 de l'ordonnance 01-04 stipule que les Holdings sont dissous par leurs assemblées générales extraordinaires dans un délai d'un mois à compter de la promulgation de ladite ordonnance.

Le nouveau schéma organisationnel de la gestion des capitaux marchands de l'Etat comprend alors deux nouvelles institutions : le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) et les Sociétés de Gestion des Participations (SGP), qui viennent en remplacement du Conseil National des Participations de l'Etat et des Holdings réorganisés. En effet, le nombre de holdings a été réduit de 11 à 5 holdings. Tout comme l'ordonnance 95-25, la nouvelle ordonnance organise les relations entre le CPE, les SGP et les entreprises publiques économiques (EPE).

a) *Le Conseil des Participations de l'Etat (CPE).*

Le Conseil national des Participations de l'Etat est remplacé par le Conseil des Participations de l'Etat (CPE). Il est placé sous l'autorité du chef du gouvernement qui en assure la présidence, le secrétariat étant assuré par le ministre chargé des participations. Le rôle du CPE est :

- de fixer la stratégie globale en matière de participations de l'Etat ;
- de définir et de mettre en œuvre les politiques et programmes concernant les participations de l'Etat ;
- de définir et d'approuver les politiques et programmes de privatisation des entreprises publiques économiques ;
- d'examiner et d'approuver les dossiers de privatisation.

Le Conseil des participations de l'Etat arrête l'organisation du secteur public économique et mandate des représentants pour assurer les missions d'assemblée générale des entreprises publiques économiques. S'agissant de la mise en œuvre de la privatisation, c'est le conseil des ministres qui adopte la stratégie et le programme de privatisation.

Le décret exécutif n° 01-253 du 10 septembre 2001 relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil des participations de l'Etat qui vient en application de l'article 8⁷ de l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 a pour objet de fixer la composition et le fonctionnement du Conseil des Participations de l'Etat. Il vient aussi pour abroger le décret exécutif n° 95-404 du 2 décembre 1995, modifié et complété, relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil national des participations de l'Etat.

Présidé par le chef du gouvernement – le ministre chargé de la participation assurant le secrétariat - le " Conseil des Participations de l'Etat " comprend une grande partie des ministres du gouvernement puisqu'il est composé :

- du ministre d'Etat, ministre de la justice,
- du ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et des collectivités locales ;

⁷ L'article 8 annonce l'institution du Conseil des Participations de l'Etat dénommé "le Conseil", lequel Conseil est placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement.

- du ministre d'Etat, ministre des affaires étrangères ;
- du ministre des finances ;
- du ministre de la participation et de la coordination des réformes ;
- du ministre du commerce ;
- du ministre du travail et de la sécurité sociale ;
- du ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement ;
- du ministre de l'industrie et de la restructuration ;
- du ministre délégué auprès du ministre des finances, chargé du Trésor et de la réforme financière ;
- du ou des ministre(s) concerné(s) par l'ordre du jour.

b) Les Sociétés de Gestion des Participations (SGP).

Il est fait mention des entreprises publiques économiques chargées de gérer les participations de l'Etat dans le décret exécutif n° 01-283 du 24 septembre 2001 portant forme particulière d'organe d'administration. Les dispositions prévues dans ce décret ne touchent que les entreprises publiques économiques chargées de gérer les participations de l'Etat et c'est seulement dans ce texte qu'il est fait mention des S.G.P (Société de Gestion des Participations de l'Etat). Ces dernières n'ont pas les mêmes prérogatives que les holdings qui ont été dissous. On verra plus loin quelles sont les missions de ces sociétés et comment elles sont organisées.

c) Les Entreprises Publiques Economiques (EPE).

L'Ordonnance 01-04 ne change rien à la définition des entreprises publiques économiques qui demeurent des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social. Elles sont régies par le droit commun (Art. 2., chapitre I de l'Ordonnance 01-04). L'Ordonnance ne change également rien au contenu du patrimoine des entreprises publiques économiques qui reste cessible et aliénable conformément aux règles de droit commun. Le capital social constitue le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux.

d) La privatisation.

De même que l'organisation et la gestion des capitaux marchands de l'Etat, l'ordonnance relative à la privatisation a été revue. La nouvelle ordonnance a unifié le cadre législatif relatif aux capitaux marchands de l'Etat et à la privatisation. Dans un rapport d'évaluation du Ministère de la Participation et de la Coordination des Réformes (juillet 2001), il semblerait qu'au delà de certaines imperfections, l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques est cohérente du point de vue de la chaîne des responsabilités (le gouvernement adopte, l'institution propose la stratégie, le conseil de la privatisation exécute, la commission contrôle), de la préservation des intérêts de l'Etat, des exigences de transparence et de l'implication des salariés dans la cession d'actifs publics. Cependant, le MPCR fait remarquer que la valeur opératoire de cette ordonnance reste limitée par la lourdeur de certaines dispositions qui devraient relever du cadre réglementaire ainsi que par des insuffisances, notamment :

- un enchevêtrement entre les rôles de l'institution chargée de la privatisation et ceux du Conseil de la privatisation qui indique l'inexistence d'une séparation claire et tranchée entre les missions de ces deux organes ;

- la lourdeur des procédures d'évaluation et de transfert qui risque de retarder ou de provoquer des lenteurs dans la finalisation du programme de privatisation ;
- le caractère fortement contraignant des attributions de la Commission de contrôle des opérations de privatisation en matière d'appréciation du processus d'évaluation, ce qui risque d'avoir pour conséquence un allongement des délais de réalisation de l'opération de privatisation ;
- l'absence d'identification de façon claire de l'autorité habilitée à signer l'acte de cession en cas d'aboutissement de l'opération de privatisation.

Dans son article 13, l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001 donne la définition suivante de la privatisation : « La privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que les 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. »

Cette définition énonce donc que les futurs acquéreurs des entreprises « privatisables » sont des personnes physiques ou morales de droit privé et que les entreprises publiques ne peuvent se porter acquéreuses d'autres entreprises publiques.

D'autres indications sont données tout au long du texte de loi sur les entreprises éligibles à la privatisation, sur les avantages qui peuvent découler de leur acquisition, sur les salariés intéressés par la reprise de leur entreprise, etc...

La mise en œuvre de la stratégie et le programme de privatisation⁸ sont confiés au ministre chargé des participations qui doit réaliser certaines tâches qu'on peut schématiser de la manière suivante :

Le ministre chargé des participations est chargé	
<u>Dans le cadre</u> de la mise en œuvre de la stratégie de privatisation des EPE : (cf. article 21)	<u>Au titre</u> de l'exécution des opérations contenues dans le programme de privatisation : (cf. article 22)
• d'élaborer et proposer, en concertation avec les ministres concernés, le programme de privatisation ainsi que les procédures, modalités et conditions de transfert en vue de leur approbation par le Conseil des participations de l'Etat ; • d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication à l'endroit du public et des investisseurs sur les politiques de privatisation et sur les opportunités de participation au capital des entreprises publiques.	• de faire estimer la valeur de l'entreprise ou des actifs à céder ; • d'étudier et de procéder à la sélection des offres et d'établir un rapport circonstancié sur l'offre retenu ; • de sauvegarder l'information et d'instituer des procédures à même d'assurer la confidentialité de l'information ; • de transmettre le dossier de cession comprenant notamment l'évaluation et la fourchette des prix, les modalités de transfert de propriété retenues, ainsi que la proposition de l'acquéreur.

⁸ La stratégie et le programme de privatisation sont adoptés par le conseil des ministres (Article 20).

Il est précisé que pour mener à bien l'ensemble de ces tâches, le ministre chargé des participations se fait assister par l'expertise nationale et internationale qu'il estime nécessaire. Pour ce qui est du suivi et du contrôle des opérations de privatisation, ils sont assurés pour le premier par un comité⁹ et pour le second par une commission de contrôle des opérations de privatisation. Il reste aussi que le ministre chargé des participations est tenu d'établir un rapport des opérations de privatisation qu'il soumet au Conseil des Participations de l'Etat et au Gouvernement.

La lecture des nouveaux textes de loi relatifs à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE semble être un retour au système prévalant à l'époque de l'économie centralisée : celui de la tutelle (tutelle ministérielle) et de la centralisation de la décision au niveau du ministère de la participation. Les SGP, et plus particulièrement les EPE, semblent faire office de figurants dans ce nouveau schéma.

Quant à la Commission de Contrôle des Opérations de Privatisation, elle élabore un rapport sur le respect des règles de transparence, d'équité du déroulement des opérations de privatisation. Elle transmet son avis au Chef du Gouvernement sur le déroulement de l'opération de privatisation dans un délai d'un mois à compter de la date de réception du dossier de cession.

Comme le CPE, la Commission est placée sous l'autorité du Chef du Gouvernement. Elle se réunit dès la réception des dossiers de privatisation qui lui sont transmis par le ministre chargé des participations¹⁰.

Les membres composant la « Commission » - nommés par décret exécutif - sont désignés pour une durée de trois (03) années renouvelable. Ils perçoivent une indemnité de responsabilité de 10 000 DA/ mois et une indemnité forfaitaire de 1 500 DA/ mois par présence effective aux séances de la commission, cette dernière ne devant pas dépasser 10 000 DA/ mois quel que soit le nombre de séances de travail tenues dans le mois considéré. Le président, perçoit une indemnité de responsabilité de 15 000 DA/ mois.

Tenus au secret professionnel, les membres de la Commission de Contrôle des Opérations de Privatisation ne peuvent :

- exercer de mandat au sein d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance ou de mandat de gestionnaire de toute entreprise publique économique inscrite au programme de privatisation pendant la durée de leurs fonctions.
- Se porter acquéreur directement ou indirectement d'actions ou parts sociales ou d'actifs des entreprises privatisées pendant la durée de leurs fonctions et trois années après la cessation de fonction.

⁹ La composition du comité qui assure le suivi des opérations de privatisation est fixée par voie de résolution du Conseil des Participations de l'Etat (cf. article 23 de l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001).

¹⁰ La Commission est composée :

- d'un magistrat de l'ordre judiciaire, président de la commission, proposé par le ministre de la justice parmi les magistrats spécialisés dans les domaines du droit des affaires ;
- d'un représentant de l'inspection générale des finances proposé par le ministre des finances ;
- d'un représentant du Trésor proposé par le ministre chargé du Trésor ;
- d'un représentant de l'organisation syndicale nationale la plus représentative.

(Voir Décret exécutif n° 01-354 du 10 novembre 2001 fixant la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de la commission de contrôle des opérations de privatisation in Journal Officiel de la République Algérienne N° 67 du 11 novembre 2001).

Pour ce qui est des modalités retenues dans le cadre de l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001, l'article 26 de cette loi stipule qu'elles peuvent s'effectuer :

- soit par le recours aux mécanismes du marché financier (par introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe) ;
- soit par appel d'offre ;
- soit par le recours à la procédure de gré à gré, après autorisation du Conseil des Participations et l'Etat sur rapport du Ministre chargé des participations ;
- soit par un tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire.

La loi laisse une large marge de manœuvre au gouvernement en précisant que les modalités et procédures de privatisation peuvent être définies en tant que de besoin par voie réglementaire.

La stratégie et le programme de privatisation sont adoptés par le Conseil des ministres. Ce qu'apporte de nouveau l'ordonnance n°01-04 est son article 24 qui énonce que l'acte de cession, dans le cas de la concrétisation d'une opération de privatisation, « est signé par un représentant dûment mandaté par l'assemblée générale de l'entreprise concernée ». Finalement, après tout le parcours lié à l'opération de privatisation, depuis la formulation de la stratégie de privatisation, la mise en place du programme de privatisation, leur adoption par le Conseil des ministres, leur élaboration au préalable par le Ministre chargée de la Participation, après contrôles exigés par les textes de lois et règlements, la responsabilité d'apposer la signature incombe à une personne qui n'aura formellement participé à aucune des étapes de la prise de décision de la cession.

22. ORGANISATION DU SECTEUR DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES.

Après ce résumé des textes et règlements qui régissent la vie des entreprises, on ne peut que se demander comment est finalement organisé le secteur industriel étatique au cours des différentes périodes qui se sont succédées depuis la fin des années quatre vingt. Dans ce qui suit, on illustrera les différentes structures du secteur des IAA par des figures, des organigrammes pour mieux cerner les modifications survenues dans le schéma organisationnel des entreprises publiques économiques.

Les Sociétés de Gestion des Participations sont traitées avec un peu plus de détail car elles constituent la nouveauté dans l'organisation du secteur public.

221. L'organisation avec les fonds de participation

Les réformes de 1988 ont consacré le passage à l'autonomie de gestion des entreprises du secteur étatique. Cette restructuration a permis la création de sociétés par actions dotées d'un capital regroupées par branche d'activité autour de huit Fonds de participation dont le Fonds de Participation des Industries Agro-Alimentaires. Mais une entreprise publique dépendait en général de plusieurs fonds de participation. Par exemple, une entreprise comme ERIAD Alger avait son capital réparti entre le Fond de participation agro-alimentaire à raison de 35 %, le Fond des industries diverses (25 %), le Fond mines, hydrocarbures et hydrauliques (20%) et le Fond services (20 %). Les organisateurs du secteur économique public espéraient sans doute par ce moyen favoriser la coordination des intérêts des différentes entreprises et ainsi maintenir une certaine solidarité économique entre elles.

Le Fonds de participation est un agent fiduciaire chargé de gérer des valeurs mobilières pour le compte de l'Etat¹¹. Il est chargé :

- de « la gestion du portefeuille des actions d'apport émises par les entreprises publiques en contrepartie de la libération du capital social ».¹²
- d'être « garant de la contre-valeur représentant les actions, parts, titres et autres valeurs, apports de l'Etat et des collectivités locales dont il est agent fiduciaire »¹³.
- « (...) de procéder pour l'Etat, à des investissements économiques, notamment par la participation au capital des entreprises publiques économiques à l'effet de générer des gains financiers ; il constitue, de ce fait, un portefeuille de valeurs mobilières dont la gestion lui incombe »¹⁴.
- de l'étude de la mise en œuvre de toute mesure propre à favoriser l'expansion économique et financière des entreprises publiques dont il détient les actions¹⁵.
- de réaliser des dividendes¹⁶.

Le Fonds de participation est administré par un conseil d'administration dont les membres sont désignés par le gouvernement. Leur nombre est compris entre 5 et 9, et la durée de leur mandat est de 5 ans renouvelables.

Les membres du conseil d'administration élisent un président qui est investi par décret. Le conseil nomme également le directeur général qui va assurer la direction générale du Fonds.

Une particularité est à retenir : les membres du conseil d'administration exercent leur fonction d'administrateur à titre permanent et ne peuvent ni exercer une fonction d'autorité, ni toute autre activité professionnelle durant la durée de leur mandat, sauf des tâches d'enseignement, de formation, d'expertise et de création littéraire ou artistique. Cependant, aucune indication n'est donnée sur les modalités de leur rémunération.

Le conseil d'administration du Fonds de participation peut intervenir dans l'EPE par la désignation de personnes de son choix pour le représenter au sein de l'entreprise, à savoir, l'assemblée générale et les organes d'administration.

La loi n° 88-04 du 12 janvier 1988 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques avait doté l'entreprise publique économique par actions d'un conseil d'administration composé de sept (7) à douze (12) membres, dont deux de droit représentant le collectif des travailleurs. Plus précisément, le conseil comprend deux (2) membres de droit, représentant les travailleurs élus, et entre cinq (5) et (10) représentants nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire. L'Etat peut même, le cas échéant, désigner deux administrateurs. La durée du mandat des administrateurs, à l'exception de ceux désignés de droit, est de six (6) ans renouvelables par tiers (1/3) tous les deux ans. Le nombre de mandats est limité à trois (3) pour chaque administrateur, et la rémunération est constituée exclusivement par les jetons de présence et les tantièmes.

¹¹ L'Etat actionnaire des entreprises publiques économiques exerce son droit de propriété par le biais de fonds de participations.

¹² Article 11 de la loi 88-01 de janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

¹³ Article 12 de la loi 88-01 de janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

¹⁴ Article 2 de la loi 88-03 de janvier 1988 relative aux fonds de participation.

¹⁵ Article 10 de la loi 88-03 relative aux fonds de participation.

¹⁶ Idem.

D'après le jugement du Ministère de la Participation et de la Coordination des Réformes, "les Fonds de participation se sont limités pour l'essentiel, au cours de cette première étape, à la transformation juridique des entreprises publiques en sociétés par actions et à assurer le contrôle stratégique en assumant les prérogatives d'assemblée générale des EPE"¹⁷. Ce ministère considère que les Fonds de participation n'ont pu mener à bien les ajustements micro-économiques nécessaires au redressement et à l'amélioration des performances des entreprises publiques, dont la situation financière continuait à se dégrader malgré les mesures d'assainissement financier consentis par l'Etat¹⁸. Il explique cette situation par certain nombre de facteurs, notamment :¹⁹

- la situation financière des EPE qui n'avait pas, au moment de leur création, fait l'objet du traitement nécessaire, par exemple à travers une capitalisation appropriée ;
- la mission des Fonds de participation circonscrite à une fonction d'agents fiduciaires de l'Etat ;
- l'importance et la diversité de leurs portefeuilles ;
- les modalités, imposées par la Loi, relatives au conseil d'administration des Fonds de participation ;
- un système décisionnel peu efficace ;
- des contraintes d'ordre juridique qui empêchaient les cessions d'actifs hors du secteur public et l'ouverture du capital des entreprises au partenariat ;
- l'inexistence, au niveau institutionnel, de mécanismes de gestion des coûts sociaux inhérents aux nécessaires opérations de restructuration des entreprises publiques.

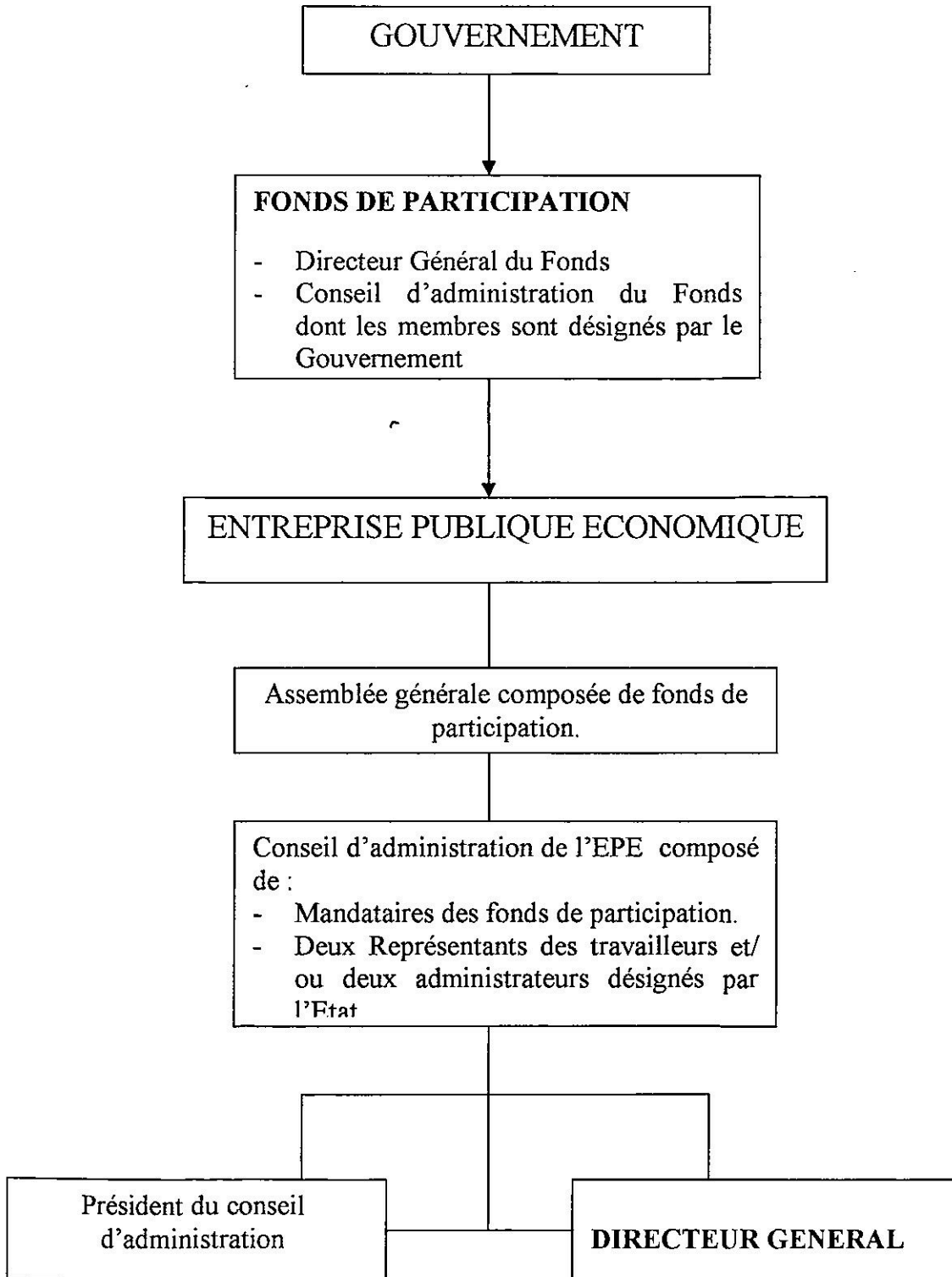
D'après les cadres dirigeants des holdings interviewés, la forme "holding" serait plus adaptée au nouveau contexte économique du fait que les Fonds de participation semblaient être arrivés à leur limite. Ils ne pouvaient pas par exemple décider de la dissolution d'une entreprise ou décider d'aliéner tout ou partie de ses actifs. De ce fait, ils pouvaient difficilement mener à bien rapidement la privatisation.

¹⁷ Ministère de la participation et de la coordination des réformes, Projet de refonte des ordonnances relatives à : La gestion des capitaux marchands de l'Etat ; La privatisation, Evaluation et recommandations, juillet 2001.

¹⁸ Idem.

¹⁹ idem.

Figure 4. Articulation des pouvoirs au sein de l'entreprise publique au temps des fonds de participation



222. L'organisation avec les holdings.

Le schéma organisationnel du secteur des IAA publiques avec la composante holding s'est fait en deux temps. Dans un premier temps, l'organisation comprenait deux holdings : le holding agro-alimentaire de base et le holding agro-alimentaire divers. Dans un deuxième temps ce deux derniers ont été associés au holding HOLDMAN²⁰, le holding ainsi créé s'appelant AGROMAN.

Le dispositif avec les ex-Holdings est articulé autour de trois niveaux (cf. fig. 5):

- Le Conseil National des participations de l'Etat (C.N.P.E), placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement et composé de 18 Ministres ;
- Le Délégué aux participations de l'Etat, chargé du suivi des holdings et assurant le secrétariat du CNPE.
- Les holdings publics « investis des attributs du droit de propriété ».
- Les entreprises publiques économiques .

Cette nouvelle architecture introduit un nouveau palier hiérarchique qualifié d'institutionnel, qui est le Conseil National des Participations de l'Etat. Les holdings se substituent en apparence aux Fonds de participation. A première vue, ce nouveau schéma organisationnel des capitaux marchands de l'Etat ne fait qu'augmenter le nombre de paliers hiérarchiques.

Les holdings étaient dirigés, selon le cas, par des directeurs généraux uniques ou des directoires composés de trois membres, nommés pour une période de six ans renouvelables. Ils étaient contrôlés par des conseils de surveillance. Ils étaient également dotés d'une assemblée générale composée, après la réorganisation décidée en juin 2000, de représentants des ministres chargé des Participations, des Finances, de l'Industrie, du Plan et du STP, dûment mandatés par le CNPE.

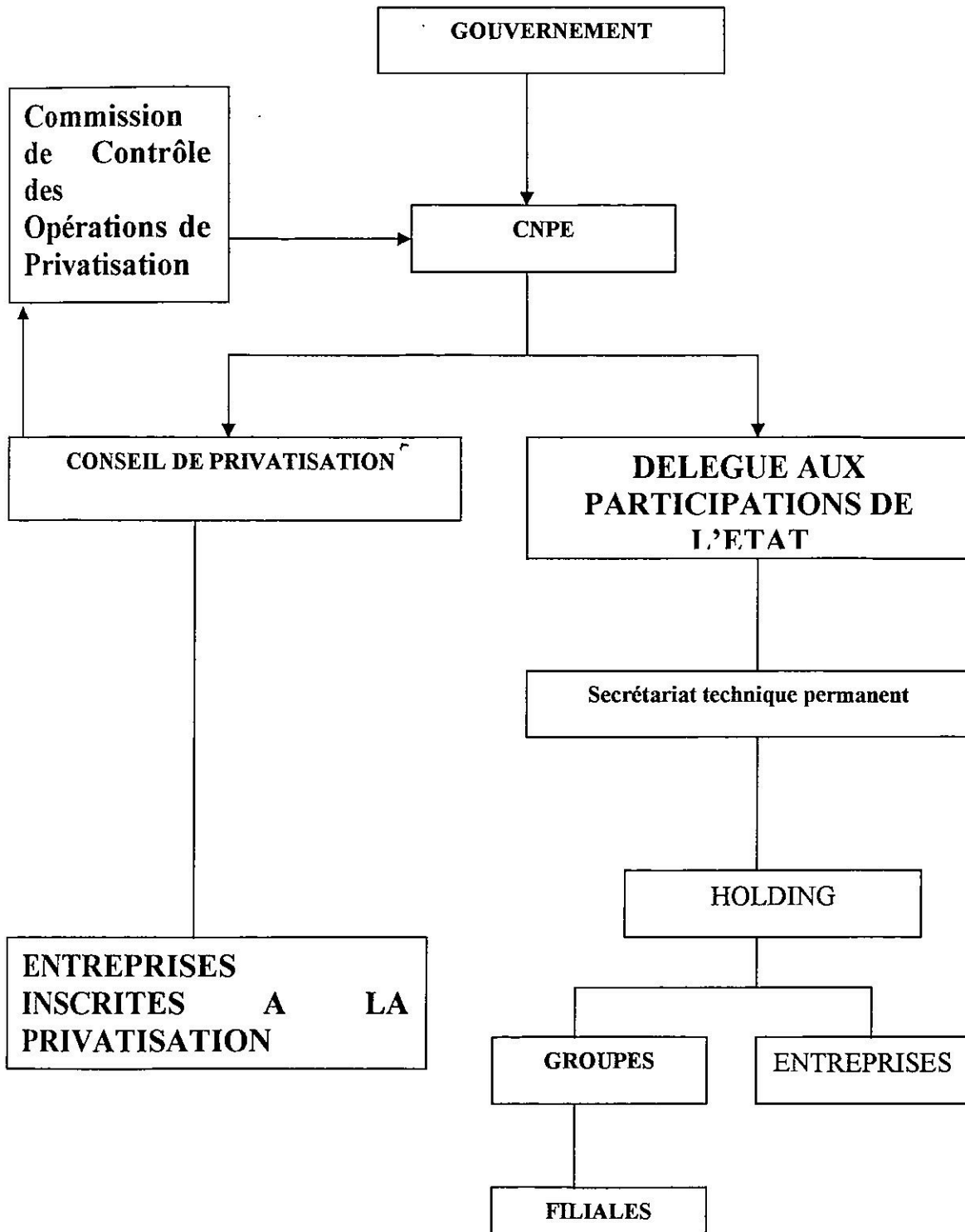
La collégialité de la direction a fait son apparition sur le terrain en même temps que les holdings. Dans la pratique, selon le MPCR (2001), les Directoires des holdings n'ont pas pu émerger comme de véritables centres de décision. Un type de rapports tutélaires a souvent caractérisé les relations aux différents niveaux. Les défaillances dans l'organisation et le fonctionnement du collège directorial sont imputées, selon le MPCR (2001) :

- A la nature publique de la propriété ;
- Au système de nomination des managers et l'absence de rapports contractualisés ;
- A la paralysie dans la gestion du processus de prise de décision suite à des mésententes survenues entre les trois membres du directoire ;
- A des rapports entre les membres du directoire soit de subordination soit conflictuels.
- A l'absence d'une culture de la concertation et d'une définition claire et contractualisée des responsabilités des uns et des autres, à organiser un fonctionnement harmonieux des directoires.

Les deux premiers points ont favorisé le retour à la gestion par injonction administrative ou hiérarchique.

²⁰ Il s'agit d'une société holding qui regroupe les EPE de manufacture.

Figure 5 . Articulation des pouvoirs au sein de l'entreprise publique d'après
l'Ordonnance 95-22/Privatisation
et l'Ordonnance 95-25/Capitaux marchands de l'Etat



Source : Ministère de la Participation et de la Coordination des réformes.

Pour ce qui est du rôle de l'organe permanent de contrôle de la gestion des holdings publics, à savoir le Conseil de surveillance, il est considéré par le MPCR comme superfétatoire pour un certain nombre de raisons :

- le conseil de surveillance n'apporte aucune plus-value substantielle au fonctionnement du dispositif et ne constitue qu'un maillon supplémentaire et inutile dans l'organisation du processus de décision.
- la composition hétéroclite des conseils,
- l'insuffisante capacité d'expertise de leurs membres,
- le niveau peu attractif d'intéressement,
- les limites que leur pose l'ordonnance sur les capitaux marchands par rapport à leurs prérogatives consignées dans le code de commerce.

Les directoires des holdings sont Assemblées générales des entreprises publiques économiques et désignent les conseils d'administration ou conseils de surveillance des EPE. et les commissaires aux comptes.

L'organisation des entreprises agro-alimentaires se présentait à l'époque des holdings comme indiquée dans les organigrammes 1 et 2 (ci-dessous).

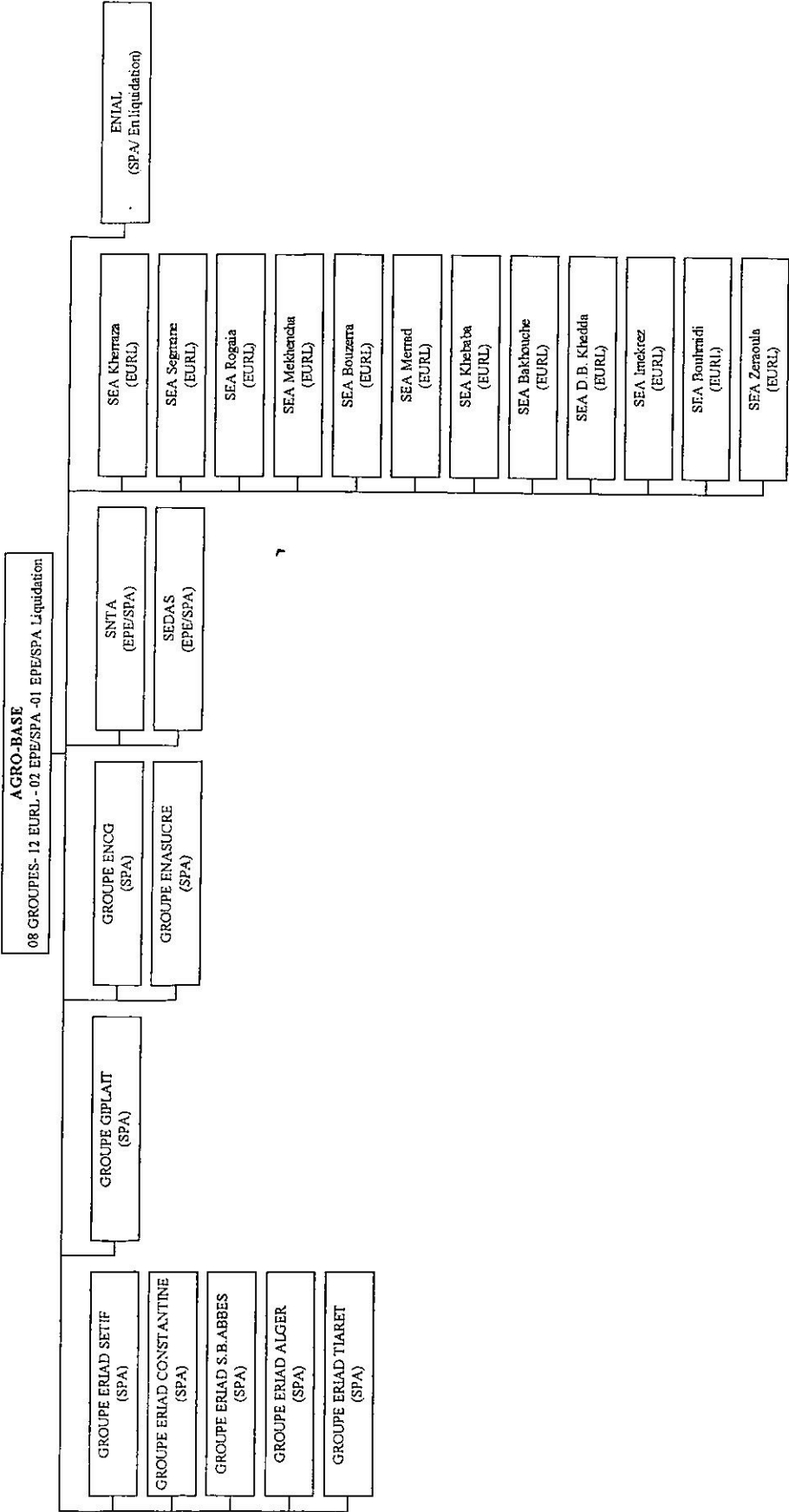
En juin 2000, la fusion des trois (03) ex-Holdings publics, Agro-Alimentaire de Base, Agro-alimentaire Divers, et Industries Manufacturières a donné naissance à un nouveau holding, le Holding Public Agro-alimentaire-Industries Manufacturières (AGROMAN), régi sous forme d'une Spa au capital de 300 000 000 DA. AGROMAN gère les participations de l'Etat dans 406 entités juridiques intervenant dans les secteurs de l'agro-alimentaire et industries manufacturières, dont 31 Groupes et 363 Filiales. Il comprend donc dans le même portefeuille deux secteurs, agro-alimentaire et industries manufacturières. Chacun de ces secteurs est subdivisé en plusieurs filières d'activités : céréales, lait, sucre, tabacs et allumettes, corps gras, aliments du bétail et viandes, jus et conserves, boissons, vitiviniculture et services à l'agriculture, textiles, cuir, bois et céramique, études, agréage, contrôle technique et ingénierie.

223. Le nouveau schéma organisationnel et les SGP.

Un nouveau schéma organisationnel est adopté en remplacement du schéma CNPE – Holding- EPE. Le nouveau système d'organisation, comme le précédent, est structuré en paliers : le CNP, les SGP et les EPE (cf. figure 6). On s'intéressera plus particulièrement aux Sociétés de Gestion des Participations.

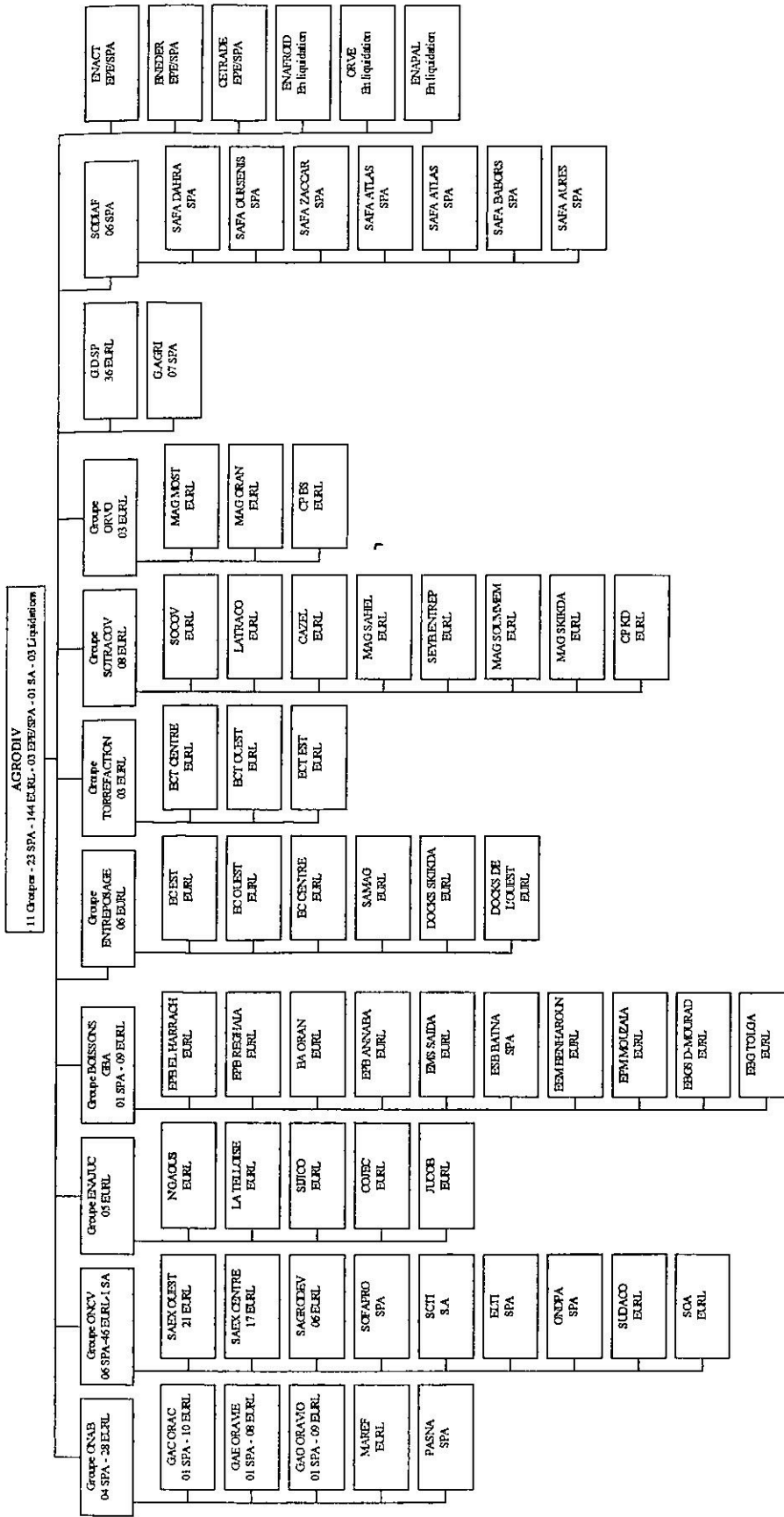
Les SGP sont chargées de la détention et de la gestion pour compte d'un portefeuille d'actions d'EPE regroupées par filière technologique homogène. Certaines entreprises qui dépendaient des ex-holdings ne font plus partie de la nouvelle configuration, le capital social de ces entreprises est dorénavant directement détenu par l'Etat. Il s'agit de 11 banques et compagnies d'assurances, et de 8 entreprises ou groupes industriels (Groupe textile, Groupe cuirs, Groupe bois, Groupe Confection, Groupe SAIDAL, Air Algérie, SNTA et SNVI).

Organigramme 1 :
Organigramme Holding Agro-Alimentaire de Base



Source : Holding Public Agro-Alimentaire de Base.

Organigramme 2 :
Organigramme du portefeuille du Holding AGRODIV



Source : Holding Public Agro-Divers.

a) La justification de la nouvelle organisation.

Pourquoi encore un nouveau schéma organisationnel des capitaux marchands de l'Etat ?

On a assisté en juin 2000 au regroupement des 11 holdings publics en 5 méga-holdings. Ce regroupement a concentré un grand nombre d'entreprises aux activités fortement diversifiées. Le Ministère de la Participation et de la Coordination des Réformes (désormais MPACR), initiateur de la concentration des holdings et de la dernière ordonnance sur l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, considère que les synergies attendues ne se sont pas produites pour les raisons suivantes :

- la nouvelle configuration, s'agissant de la configuration avec les 5 holdings, n'a pas permis d'assurer un suivi efficace des EPE.
- Les holdings se sont installés dans un système de commandement en décalage avec les exigences de la gestion de proximité que nécessite la situation des différents portefeuilles.

Le nouveau schéma est donc venu pour lever les incohérences et les lourdeurs du processus décisionnel qui ont entouré les opérations d'ouverture du capital. En effet, le MPCR a noté que durant la période 1999/2000 le nombre de réunions du CNPE a été insuffisant (4 au total), ce qui a contraint les holdings publics à geler les projets arrivés à maturation faute de pouvoir les faire adopter.

La refonte de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat devrait conduire, selon le MPCR (juillet 2001) à :

- une meilleure organisation du processus décisionnel en matière de contrôle et de suivi des entreprises publiques économiques, de partenariat et d'ouverture du capital,
- une réorganisation des portefeuilles qui vise l'objectif central de préservation des capacités intrinsèques de production et d'emploi,
- renforcer l'autonomie des entreprises viables pour leur permettre de contracter dans des délais rapprochés les alliances indispensables pour leur modernisation et leur développement.

La refonte exige, toujours selon le MPCR (juillet 2001), « une redéfinition des conditions et modalités d'exercice du droit de propriété de l'Etat sur les entreprises publiques. Les artifices juridiques introduits par l'ordonnance 95-25 et la redistribution formelle des attributs de droit de propriété aux holdings ont montré des limites objectives. Cela passe nécessairement par un renforcement des capacités de l'Etat actionnaire à prendre en charge ses obligations et ses missions en réduisant les niveaux d'intermédiation formelle qui paraissent inopérants, en raccourcissant les processus de décision ».

Pour les Industries Agro-Alimentaires, on retient que parmi les groupes et entreprises détenues directement par l'Etat se trouvent la SNTA (cette EPE a appartenu au Holding public agro-alimentaire de base puis en juin 2000 au holding AGROMAN), les Groupes textiles, cuirs, bois et confection appartenaient eux à l'ex-holding HOLDMAN puis en juin 2000 sont passés au holding AGROMAN sans qu'on sache pourquoi certaines de ces entreprises sont détenues directement par l'Etat.

On verra plus loin l'organisation des EPE dans le cadre de la nouvelle architecture du secteur public.

b) Objet et missions des Sociétés de Gestion des Participations

Les sociétés de gestion des participations (SGP) ont pris le relais des holdings. Comme leurs prédécesseurs, les SGP ont la forme de sociétés par actions (SPA). Les statuts¹ de la société de Gestion des Participations indiquent qu'elle a pour objet et vocation de détenir pour le compte de l'Etat :

- un patrimoine composé d'un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières (émises en représentation du capital social des entreprises publiques économiques souscrit directement par l'Etat et de créances détenues sur elles par l'Etat) ;
- d'autres actifs de diverses natures, telles que les liquidités de trésorerie et d'autres créances liquides provenant soit de concours de l'Etat actionnaire, soit des revenus générés par la détention pour compte de ce patrimoine.

Il est également indiqué que, conformément à la stratégie et à la politique de participation et de privatisation arrêtée par le Conseil des Participations de l'Etat, la SGP a pour missions essentielles de :

- traduire et de mettre en œuvre en les formes commerciales qui conviennent les plans de redressement, de réhabilitation et de développement des entreprises publiques ;
- traduire et de mettre en œuvre en les formes commerciales qui conviennent 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, scission, apports partiels d'actifs physiques et financiers... ;
- assurer la gestion et la surveillance stratégique et opérationnelle de ces portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans des normes d'efficience et de rentabilité minimale requise ;
- exercer les prérogatives d'assemblées générales des entreprises publiques économiques dont les titres sont détenus et gérés par la société pour le compte de l'Etat, et ce dans les limites fixées par le mandat de gestion devant être établi entre le Conseil des Participations de l'Etat et la Société de Gestion des Participations.

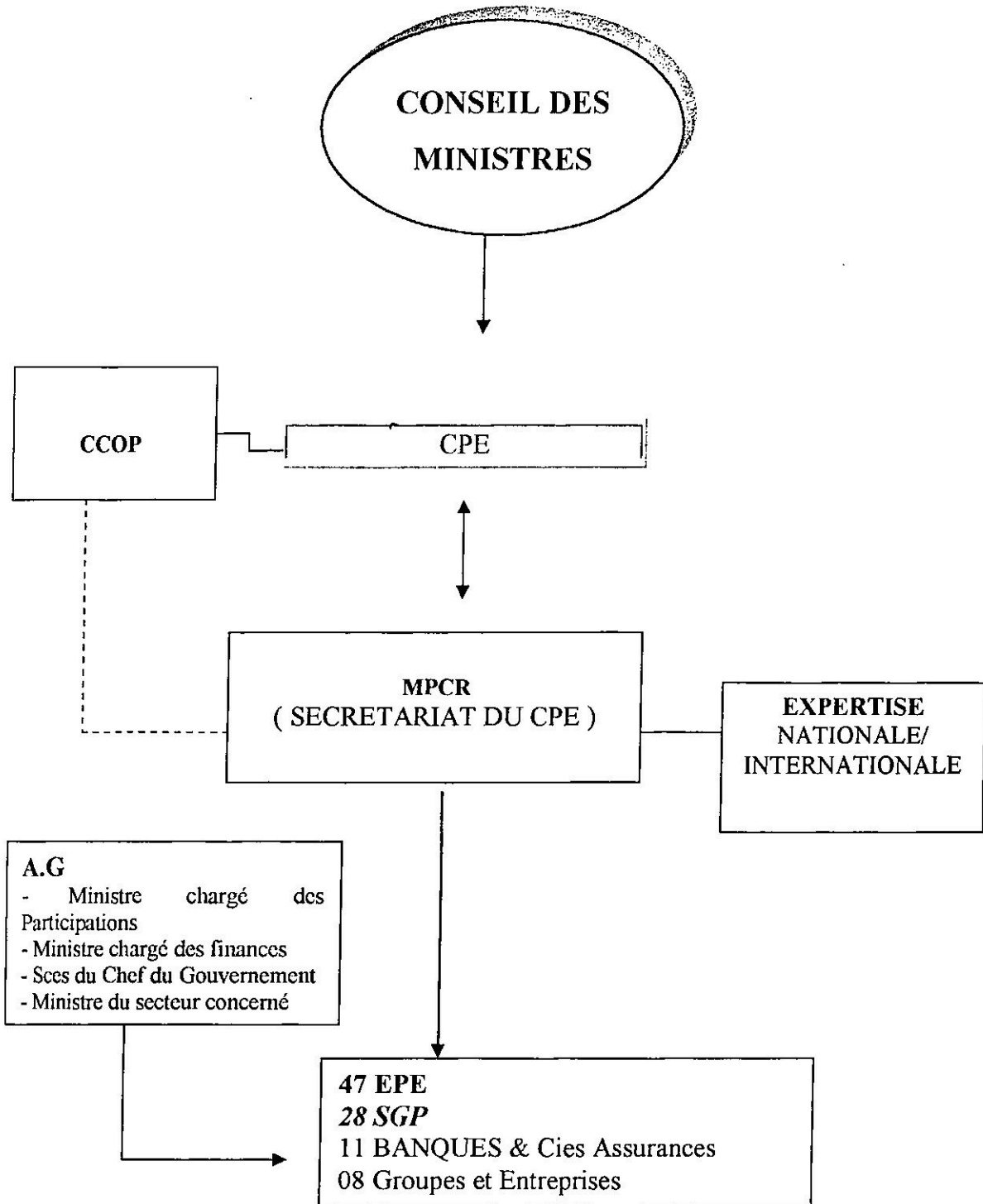
c) Direction et administration de la société de gestion des participations

Le Décret exécutif n° 01-283 du 24 septembre 2001 portant forme particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publiques économiques fixe une forme particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publiques économiques dont le capital social est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute autre personne morale de droit public. Les dispositions inscrites dans ce décret ne concernent en fait que les entreprises publiques économiques chargées de gérer les participations de l'Etat. L'entreprise est dotée donc d'une assemblée générale et d'un directoire composé d'un (1) à trois (3) membres dont le président.

On note l'absence de conseil d'administration ou conseil de surveillance parmi les organes sociaux des S.G.P.

¹ Voir document du Ministère des participations portant statuts des Société de Gestion des Participations.

Figure 6 . Nouveau schéma organisationnel des entreprises d'après
l'Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001
Relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des Entreprises Publiques Economiques



Source : Ministère de la Participation et de la Coordination des réformes.

L'assemblée générale des S.G.P est composée de représentants dûment mandatés par le Conseil des Participations de l'Etat conformément aux dispositions de l'article 12 de l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001 et les dispositions de l'article 4 du décret exécutif n° 01-283 du 24 septembre 2001.

A l'exception des décisions de gestion courante, l'assemblée générale se prononce sur toutes les questions relatives à la vie de l'entreprise, et notamment sur² :

- les programmes généraux d'activités ;
- le bilan et les comptes de résultats ;
- les affectations des résultats ;
- l'augmentation et la réduction du capital social ;
- la création de filiales en Algérie et à l'étranger ;
- la fusion, l'absorption ou la scission ;
- l'évaluation des actifs et titres ;
- la cession de titres ou d'éléments d'actif ;
- le schéma d'assainissement et de restructuration de l'entreprise et les conditions de sa mise en œuvre ;
- les propositions de modification des statuts ;
- la désignation du ou des commissaires aux comptes.

L'assemblée se réunit au moins une fois par an en session ordinaire et, en tant que de besoin, en session extraordinaire. Elle adresse ses résolutions au président du Conseil des Participations de l'Etat.

La composition du directoire est décidée par le Conseil des Participations de l'Etat. Lorsqu'une seule personne exerce les fonctions dévolues au directoire, elle prend le titre de « directeur général unique ».

Les membres du directoire, dont le président, sont nommés par l'assemblée générale, après approbation de leurs candidatures par le Chef du Gouvernement, le Conseil des Participations de l'Etat entendu. Ils sont choisis parmi les professionnels réunissant les qualités, la compétence et l'expertise requises dans les domaines d'activités concernés.

Les missions, droits et obligations des membres du directoire ainsi que la durée de leur mandat font l'objet de contrat établi entre ces derniers et l'assemblée générale.

Le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration, la gestion et la direction de l'entreprise publique économique SGP, pouvoirs qu'il exerce dans les limites des attributions mentionnées dans les contrats et sous réserves des pouvoirs propres à l'assemblée générale. Il est responsable du fonctionnement général de l'entreprise et exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel. Le président du directoire ou le directeur général unique, selon le cas, représentent la société dans ses rapports avec les tiers.

Les membres du directoire ou le directeur général unique assistent aux sessions de l'assemblée générale sans voix délibérative.

Le mode et le montant de la rémunération des membres du directoire sont déterminés par des contrats établis entre ces derniers et l'assemblée générale, après approbation du Conseil de Participation de l'Etat.

² Voir l'article 5 du décret exécutif n° 01-283 du 24 septembre 2001 pourtant forme particulière d'organe de gestion des entreprises publiques économiques, in Journal Officiel de la République Algérienne n° 55 du 26 septembre 2001.

Apparemment, le Conseil des Participations de l'Etat et l'assemblée générale de l'entreprise SGP reprennent les prérogatives qui étaient dévolues au conseil d'administration ou au conseil de surveillance.

Le commissariat aux comptes peut être assuré par un (1) ou deux (2) commissaires aux comptes désignés par l'assemblée générale. Le commissaire aux comptes assure le contrôle des comptes de l'entreprise publique économique. Il établit un rapport sur les comptes de l'entreprise qu'il adresse à l'assemblée générale qui statue sur les comptes de l'exercice considéré.

d) La nouvelle configuration organisationnelle des entreprises agro-alimentaires du secteur public.

La dernière restructuration a créé cinq (05) Sociétés de Gestions des Participations comprenant les entités agro-alimentaires qui appartenaient à l'ex holding public AGROMAN. Les SGP ainsi créées sont celles du Développement agricole, des Céréales, des Productions animales, des Boissons, des Jus et Conserves et enfin celle de Transformations agro-alimentaires.

La SNTA est sortie du schéma organisationnel et dépend directement du chef du gouvernement, sans que cela soit motivé ni de façon économique ni de façon politique ou sociale.

En définitive, la nouvelle configuration avec les SGP des entreprises agro-alimentaires du secteur public se présente comme suit :

1. SGP DEVELOPPEMENT AGRICOLE

EPE	Nb de filiales	Activités
ONCV	67	Production et commercialisation des produits vitivinicoles, intrants agricoles, semences et plants
GDSP	35	Production et commercialisation de semences et plants
SEDAS	12	Fermes pilotes céréalières
GCA	7	Mise en valeur des terres agricoles par la concession
SODIAF	6	Travaux d'aménagement forestiers
BNEDER	0	Bureau d'études agro-rural

Total : 6 Entreprises 127 filiales

Synthèse pour l'Entreprise publique économique SGP DEVELOPPEMENT AGRICOLE (133 entités juridiques)

2. SGP CEREALES

EPE	Nb de filiales	Activités
ERAD CONST	11	Transformation de céréales et commercialisation des semoules, farines, pâtes et dérivés
ERAD SETIF	10	Transformation de céréales et commercialisation des semoules, farines, pâtes et dérivés
ERAD SBA	9	Transformation de céréales et commercialisation des semoules, farines, pâtes et dérivés
ERAD TIARET	7	Transformation de céréales et commercialisation des semoules, farines, pâtes et dérivés
ERAD ALGER	7	Transformation de céréales et commercialisation des semoules, farines, pâtes et dérivés

Total : 5 Entreprises 44 filiales
 Synthèse pour l'Entreprise publique économique SGP CEREALES (49 entités juridiques)

3. SGP PRODUCTIONS ANIMALES

EPE	Nb de filiales	Activités
SOTRCOV	9	Transformation des viandes rouges et des produits de la pêche et stockage froid
ONAB	5	Approvisionnement en intrants pour l'aliment du bétail et production de condiments minéraux vitaminés (CMV)
AGRO-FROID	3	Transformation des viandes rouges et des produits de la pêche et stockage froid
ENACT	0	Contrôle technique des équipements industriels, agrégé des produits alimentaires

Total : 4 Entreprises 17 filiales
 Synthèse pour l'Entreprise publique économique SGP PRODUCTIONS ANIMALES (21 entités juridiques)

4. SGP BOISSONS, JUS ET CONSERVES

EPE	Nb filiales	Activités
GBA	introduit les notions de profit et de rentabilité 10	Production de boissons : bières, sodas, sirops et arômes
GALENCO	6	Conditionnement et stockage de produits alimentaires
CGTA	6	Torréfaction de café
ENAJUC	5	Production de jus concentrés de fruits, eaux fruités, semi-liquides

Total : 4 Entreprises 27 filiales
 Synthèse pour l'Entreprise publique économique SGP BOISSONS, JUS ET CONSERVES (31 entités juridiques) (21 entités juridiques)

5. SGP TRANSFORMATIONS AGRO-ALIMENTAIRES

EPE	Nb de filiales	Activités
GIPLAIT	20	Production de lait reconstitué et produits dérivés
ENCG	5	Raffinage et conditionnement d'huile de table, margarine et savons
ENASUCRE	3	Raffinage et commercialisation du sucre
Total :	3 Entreprises	28 filiales
Synthèse pour l'Entreprise publique économique SGP TRANSFORMATIONS AGRO-ALIMENTAIRES (31 entités juridiques)		

A l'instar des autres groupes et entreprises agro-alimentaires, la SNTA dont les participations appartenaient à l'ex-holding agro-alimentaire de base puis au holding public AGROMAN, reste EPE avec ses anciennes unités de production, cette entreprise n'ayant pas procédé à la filialisation de ses unités.

SNTA

EPE	Nb de filiales	Activités
SNTA	0	Production et commercialisation des tabacs et allumettes
Total :	1 Entreprises	0 filiales
Synthèse pour l'Entreprise publique économique SNTA (1 entité juridique)		

CONCLUSION DU CHAPITRE II

La première vague de réformes, celle des années 88 à 93, a eu pour objet d'assurer la transition d'un système de planification centralisée vers une économie de marché. Mais ni les lois sur l'autonomie des entreprises publiques, ni les différentes réformes institutionnelles et juridiques qui ont suivi n'ont pu redresser la tendance générale à la détérioration des grands équilibres macro-finançiers de l'économie algérienne, comme on le verra ultérieurement.

La situation de quasi-cessation de paiements au début de l'année 1994 conduira bientôt à la signature avec le FMI d'un programme d'ajustement structurel.

Dans ce cadre, la restructuration industrielle est donc rendue indispensable. D'autres mesures seront préconisées dans le cadre de la réforme, telles que la restructuration des entreprises par le biais de la privatisation, le désengagement de l'Etat des industries productives et la promotion des initiatives privées.

Les différentes configurations organisationnelles des capitaux marchands de l'Etat depuis 1988 à aujourd'hui n'ont fait qu'apporter des modifications sur un plan purement juridique. Le passage des Fonds de participation aux Holdings, la réduction du nombre de holdings publics en juin 2000, le passage des Holdings aux Sociétés de Gestion des Participations, tous ces changements font penser à une course de relais, mais une course de relais sans passation du témoin. A l'arrivée, il ne peut y avoir validation de la course, les résultats ne s'affichant pas au tableau. Il faut avant de démarrer la course, mettre en place des règles du jeu, fixer les objectifs à atteindre puis valider à l'arrivée par une sanction. La sanction est destinée à

l'équipe, c'est-à-dire aux hommes et aux femmes qui la composent. Pour être plus clair dans le propos, le problème qui se pose est tout simplement un problème chronique de prise de décision qui caractérise les institutions. Jusqu'à présent aucun des dirigeants à un niveau gouvernemental ou à un niveau entrepreneurial n'est allé jusqu'au bout de ses décisions.

Qu'en est-il de l'organisation interne des entreprises publiques économiques ? Ces entreprises ont-elles subi des modifications pour répondre aux changements survenus dans leur environnement ? Ont-elles adapté leurs stratégies ou en ont-elles adopté de nouvelles ?

CHAPITRE III - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FAIBLESSE DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES DU SECTEUR PUBLIC

INTRODUCTION

L'environnement des entreprises publiques économiques a subi des modifications importantes dont l'installation d'une concurrence qui ne cesse d'accaparer des places de marchés qui étaient détenues par l'entreprise publique au temps du monopole. L'entreprise a-t-elle apporté des changements à sa structure organisationnelle pour s'adapter au nouveau contexte juridique et à son environnement ? C'est ce que nous essaierons de déterminer dans ce chapitre.

Notre intérêt pour la structure organisationnelle n'est pas fortuit. La structure adoptée peu avoir des répercussions d'un point de vue économique. En effet, Kalika cité par Marmuse (1996) retiens quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- *Le respect de la structure formelle.* L'auteur note que même si l'écart entre structure « formelle » et structure « réelle » peut être considéré comme un phénomène normal d'adaptation, le non-respect de la structure formelle traduit pour le moins un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- *Les relations entre services.* Le souci de la direction est de réduire voir de résoudre les conflits pouvant apparaître entre services et qui mettent en question la coordination nécessaire à l'efficacité.
- *La qualité de la circulation de l'information* que Marmuse considère comme le fil conducteur de la communication et de la prise de décision.
- *La flexibilité de la structure* qu'on peut considérer comme "l'aptitude de la structure organisationnelle à se changer elle-même pour s'adapter aux contraintes de l'environnement ou pour anticiper sur l'évolution de la stratégie".

On admettra avec Marmuse (1996)¹ que " la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre". Cet auteur retient que le constat d'inefficacité d'un mode d'organisation relève d'une pathologie en trois niveaux :

- des *pathologies de conception*, d'ordre théorique où la logique d'une configuration organisationnelle n'est pas respectée (structure mal définie, mal « dessinée » pour se référer au concept américain d'*organisation design*) ;
- des *pathologies d'adaptation*, la structure n'étant pas adapter aux conditions environnementales de l'entreprise (structure centralisée là où il conviendrait de décentraliser, structure hiérarchique au lieu d'une structure opérationnelle, etc.) ;
- des *pathologies de fonctionnement* où les dysfonctionnements proviennent de l'usage qui est fait de la structure plutôt que de sa conception ou de son choix. Il s'agit alors d'examiner les comportements d'acteurs au sein de l'organisation.

¹ Marmuse C. (1996), Politique Générale. Langage, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2^e édition, ed. Economica, Paris.

Pour notre analyse de l'évolution des structures des entreprises concernées, nous utiliserons l'organigramme qui est « une représentation graphique, plus ou moins détaillée, de la structure de l'entreprise » (Helfer, Kalika et Orson, 1996)².

Nous utiliserons également les appréciations données par des cadres dirigeants que nous avons interviewés sur la perception qu'ils ont de la structure organisationnelle de leur entreprise, mais aussi sur l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux modifications survenues dans leur environnement³.

L'analyse concerne l'organisation interne des groupes agro-alimentaires au cours de la période allant de la création des Holdings à l'année 2000 en tenant compte des restructurations imposées par l'Etat aux entreprises et en prenant en considération l'environnement dans lequel elles évoluent.

31. L'ORGANISATION INTERNE DES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES ALGERIENNE DU SECTEUR PUBLIC.

Les entités étudiées (dans notre cas : ERIAD Alger, GIPLAIT, ENCG, ONAB, ENAJUC et ONCV) sont des groupes constitués actuellement par une entreprise-mère et ses filiales. La filialisation est intervenue après la mise en place des ex-Holdings publics agro-alimentaires de Base et Divers dont dépendaient les entreprises concernées par notre étude.

L'organisation de chacune de ces entités, groupe ou filiale, peut se représenter à un moment donné sous forme d'organigramme. Notre préoccupation est de savoir si les groupes agro-alimentaires du secteur public ont subi des modifications depuis 1995 date qui correspond au texte sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat et la création des sociétés holdings jusqu'à l'époque où nous avons effectué nos enquêtes, à savoir de fin 1999 à mai 2001. L'enquête diagnostic s'est déroulée en 2000. Donc pour cette partie de notre analyse la période retenue se situe entre 1995 et 2000.

311. Evolution de l'organisation du Groupe ERIAD ALGER

L'objet social d'ERAD Alger consiste en la transformation et la distribution des céréales et produits dérivés. La création de ce groupe date de 1983. Ses principales productions sont la semoule, la farine, les pâtes alimentaires, la levure fraîche, la biscuiterie (cf. figure 4). Juridiquement, elle est érigée en société par actions (SPA).

La mission du groupe ERIAD Alger telle que perçue par les dirigeants de l'entreprise est "la satisfaction des besoins du marché, particulièrement pour les produits stratégiques : semoule, farine avec obligation d'assurer la régulation pour ces deux produits".

Pour ce qui est de l'organisation, qui est notre propos dans ce chapitre, l'organisation générale d'ERAD Alger a subi des modifications considérables. En effet, depuis 1988 avec les Fonds de participation, l'entreprise ERIAD Alger est passée à la propriété du Holding Public Agro-Alimentaire de Base, puis au Holding AGROMAN. La dernière restructuration a fait que ERIAD Alger est actuellement sous la coupe de la Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat "Céréales" nouvellement créée. En plus du contrôle exercé sur l'entreprise-mère par l'ex-Holding public agro-alimentaire de Base, ERIAD Alger exerce à son tour un contrôle exclusif sur sept (07) filiales dont elle détient la totalité des actifs (cf. organigramme 3).

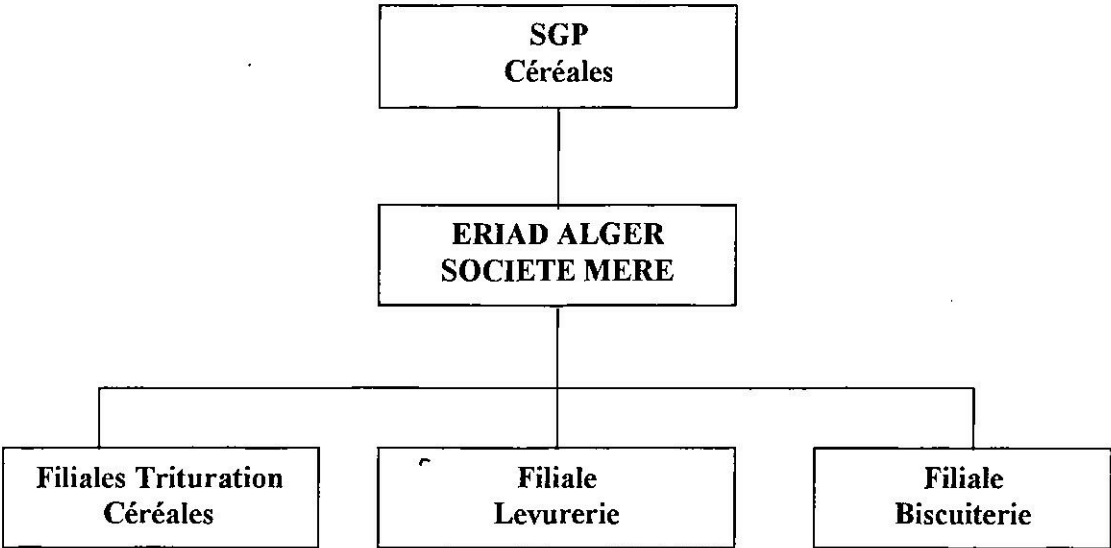
La gestion ne se fait plus par rapport aux unités comme c'était le cas à l'époque des Fonds de participations, mais en fonction des filiales. Ce schéma organisationnel permet à l'entreprise

² Helfer J.-P., Kalika M. et Orson J. (1996), *Management, Stratégie et Organisation*, ed. Vuibert, Paris, p.236.

³ Il faut rappeler que les entreprises que nous avons étudiées ont été conçues au départ pour gérer un monopole.

une gestion de filiales opérant dans leur majorité dans le même secteur d'activité (Cf. tableau 11).

Figure 7 . Configuration du groupe ERIAD Alger.
Schéma général de l'organisation



- * Moulins Beni Mezghena Alger
- * Moulins Tell Blida
- * Moulin Hamza Bouira
- * Moulins Corso
- * Moulins Tizi Ouzou
- * Levurerie Oued Smar
- * Biscuiterie Cherrhell

Source : ERIAD Alger.

Organigramme 3 :
Organigramme du Groupe ERIAD ALGER (Source : Holding AGROMAN)

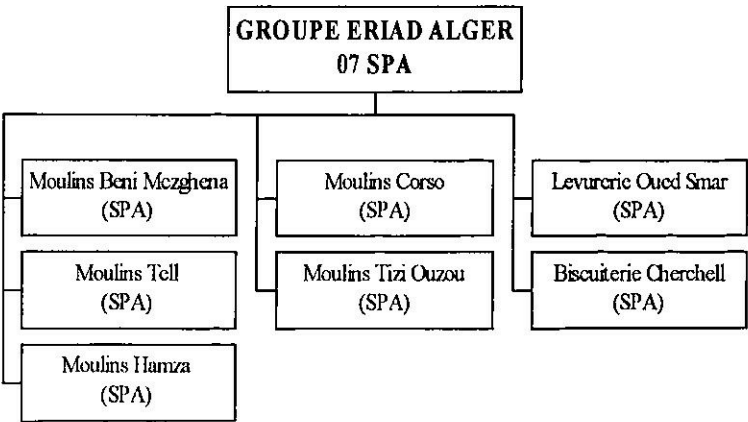


Tableau 11. Pourcentage de contrôle des filiales par la société mère

Société	Siège Social	Activité	% de contrôle
ERAD Alger / SPA	Alger	Gestion de titres et portefeuille	Société Mère
Filiale Beni Mezghena / SPA	Alger	Meunerie	100 %
Filiale Tell / SPA	Blida	Meunerie	100 %
Filiale Hamza / SPA	Bouira	Meunerie	100 %
Filiale Corso / SPA	Boumerdes	Meunerie	100 %
Filiale Tizi-Ouzou / SPA	Tizi Ouzou	Meunerie	100 %
Filiale Cherrhell / SPA	Cherrhell	Biscuiterie	100 %
Filiale Levure	Oued Smar Alger	Levurerie	100 %

Source : ERAD Alger (2000), Organisation de l'entreprise mère ERAD Alger.

Si par le passé ERAD Alger remplissait des missions de service public et subissait l'intervention systématique de l'Etat, le nouveau schéma donne de nouvelles missions à l'entreprise, à savoir :

- La mise en place d'une gestion stratégique pour la réhabilitation et la mise à niveau du patrimoine productif dans une vision d'économie de marché ;
- La coordination des programmes d'action des filiales par centre d'activité stratégique en conformité aux budgets arrêtés ;
- L'évaluation et le contrôle des plans et actions des filiales et introduction des mesures correctives en fonction des données de la conjoncture du système sociétal (environnement interne et externe au groupe).

En tant que propriétaire unique du Groupe industriel, ERAD Alger a pris en charges les missions dévolues au propriétaire et qui intéressent les aspects stratégiques visant la fluctuation du portefeuille d'activité dans sa globalité.

Les options stratégiques définies par l'entreprise-mère sont prises en charge par les filiales. On assiste à une conjugaison des synergies administratives en conformité avec les lignes directrices de la société-mère dont la finalité est la consolidation de la position du Groupe dans son environnement. Il s'agit pour ERAD Alger ⁴:

- de la recherche incessante des niveaux les plus élevés de productivité ;
- de la recherche continue de la compétitivité des produits par la recherche quasi permanente de la qualité et la réduction des coûts ;
- d'éviter le gaspillage des ressources afin de relever avec succès le défi de la concurrence ;
- de la culture croissante de la perfection technologique afin de construire progressivement un patrimoine de connaissances en mesure d'enrichir tant chacune des activités que la force globale.

D'après notre enquête, ERAD Alger résume ses domaines d'activités stratégiques à :

- la formulation des stratégies de commercialisation, de développement et d'utilisation des ressources interne du groupe ;
- la prise en charge par la société mère - dans le cadre de l'intérêt économique du groupe - des activités d'approvisionnement qui influent financièrement sur les performances des activités (qualité, prix, délais, disponibilité...) ;

⁴ Selon un document d'ERAD Alger sur « l'organisation de l'entreprise mère ERAD Alger », juin 2000.

- la formulation et l'organisation de la solidarité inter-filiales de façon à soutenir les plus faibles,
- au soutien continu (mais soutien seulement) à la production, la commercialisation et au développement des filiales,
- l'audit des performances des filiales et au contrôle de l'application des stratégies arrêtées.

Les relations des filiales avec l'entreprise-mère sont régies par la charte relationnelle inter-groupe de l'ERAD Alger du 15 juin 1998, alors que les missions opérationnelles assignées aux filiales sont consignées dans un document portant organisation des filiales daté de mars 1999.

Pour améliorer son système managérial et atteindre l'objectif de qualité totale, ERAD Alger a adopté un nouveau schéma organisationnel en juin 2000 (cf. organigramme 5). Cette nouvelle organisation interne du groupe s'inscrit dans une optique qui repose sur des lignes stratégiques qui s'appuieront, selon le document organisation de l'entreprise mère ERAD Alger (juin 2000), sur l'optimisation des ressources humaines et matérielles et qui aura comme axiomes :

- un meilleur positionnement de l'entreprise sur le marché ;
- une meilleure productivité ;
- une meilleure rentabilité ;
- une position responsable de l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

Dans le même document, il est fait mention du *"souci majeur pour les dirigeants de la société... de rentabiliser le capital investi du point de vue économique et financier dans un climat social garantissant la création de la richesse"*. L'atteinte de cet objectif exige de l'entreprise le développement des principaux facteurs de croissance:

- la recherche d'intrants (input) conformes et appropriés ;
- la recherche constante d'extrants (outputs) de qualité toujours supérieure ;
- la création d'impulsions chez le personnel pour la réalisation des objectifs tracés ;
- le placement sur le marché du produit fabriqué et ce de façon permanente.

A la lumière de ce discours, il est loin le temps où il s'agissait pour l'entreprise de prendre en charge les missions de service public et de produire en quantité sans trop regarder à la qualité puisque tout ce qui était produit se vendait (pénurie oblige).. On note aussi que des concepts tels que qualité des produits, qualité totale, concurrence et environnement sont rentrés dans le langage de l'entreprise, ce qui n'était pas le cas dans un passé récent. On peut sans doute apprécier cette situation par rapport aux déboires qu'ont connus les ERAD pour l'écoulement de leurs produits, plus particulièrement la farine, qui était fortement concurrencée par le produit d'importation, durant l'année 1996 par exemple. Les nouveaux investissements privés ont également apporté des modifications de taille dans l'environnement des entreprises publiques. L'entrée de nouveaux concurrents obligera sans aucun doute les entreprises publiques à adopter de plus en plus de nouveaux types de comportements et d'adapter leur organisation aux changements qui surviennent dans leur environnement.

En comparant l'organigramme de ERAD Alger de 1997 (cf. organigramme 4) avec celui de l'année 2000, on remarque en premier le changement survenu au niveau de la direction. En effet, cette entreprise a été l'une des premières à appliquer la forme duale de direction, c'est-

à-dire la forme comprenant un directoire composé de trois(03) membres et un conseil de surveillance.

L'organisation de la direction générale de la société mère ERIAD Alger est de type « staff and line ». Le staff est constitué en 2000 de :

- ♦ un secrétaire général,
- ♦ un assistant en communication,
- ♦ un assistant en juridique, contentieux et patrimoine,
- ♦ un inspecteur général,
- ♦ un assistant en sécurité
- ♦ un responsable assurance qualité et normalisation.

La structure Line est composée en 2000 de :

- ♦ une direction de la comptabilité et des opérations financières ;
- ♦ une direction des ressources humaines ;
- ♦ une direction commerciale et marketing ;
- ♦ une direction exploitation et approvisionnement ;
- ♦ une direction développement et réalisation ;
- ♦ une direction organisation, planification et système informatique ;
- ♦ une direction audit interne.

L'observation des organigrammes (organigrammes 4 et 5) montre que les principales directions de l'entreprise ont été réduites au nombre de sept. Cette compression s'est faite par un regroupement des principales fonctions et leurs sous-directions.

En effet, le staff a subi des modifications : les affaires sociales et culturelles, l'informatique n'en font plus partie; elles ont été remplacés par l'assistant en communication et le responsable assurance qualité et normalisation.

La fonction assurance qualité et normalisation a été introduite au sein de l'organisation de l'ERAD Alger pour une meilleure prise en charge de son système de management général. Cette nouveauté répond à notre avis à l'ambition de l'entreprises à accéder à la certification qualité de son management.

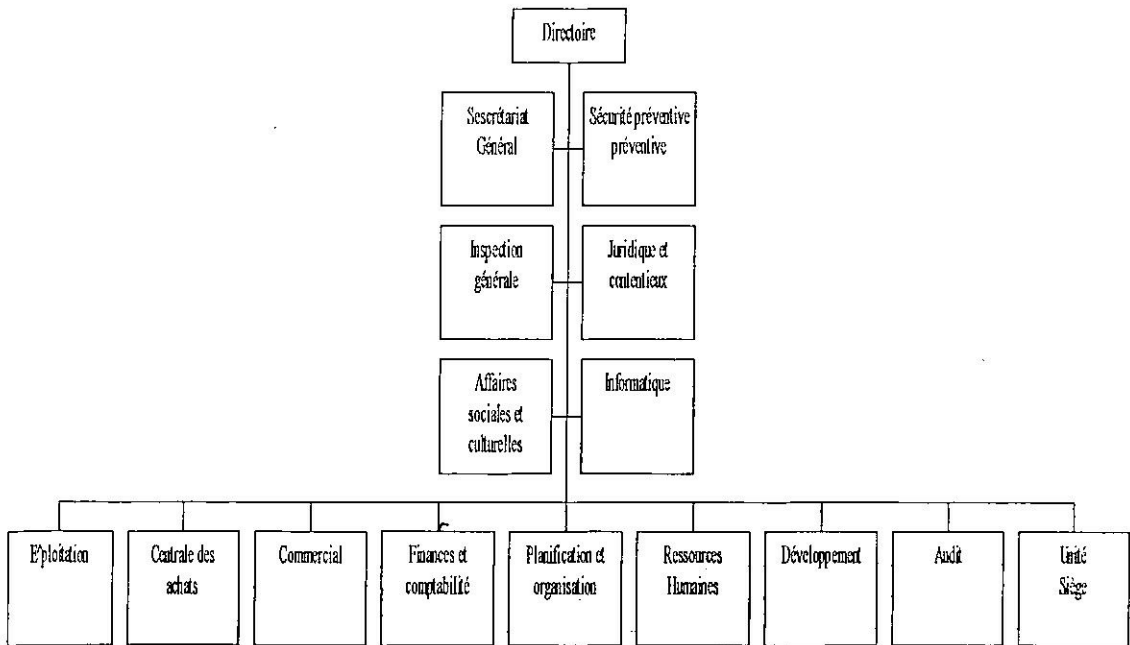
L'informatique est pour sa part intégrée dans la direction organisation, planification et système informatique. L'exploitation, la centrale des achats ne constituent qu'une seule et unique direction qui est la direction exploitation et approvisionnement. L'unité siège ne fait plus partie de la représentation schématique de l'organisation du groupe.

Dans la définition des missions des différentes fonctions composant l'organisation interne de la direction générale, l'entreprise vise le contrôle et le pilotage stratégique des filiales. Les modifications de l'organisation sont intervenues pour beaucoup suite au programme de filialisation.

A la question quel est le modèle organisationnel de l'entreprise ? Un des cadres dirigeants que nous avons interrogé à propos de l'organisation d'ERAD Alger a donné la réponse suivante :

" Le modèle organisationnel de la société est un modèle d'intégration fonctionnelle renforcé, basé sur l'articulation des relations de la société mère définies sur la base de son schéma organisationnel et des prérogatives qui lui sont dévolues et les filiales de la société disposant d'un schéma spécifique restituant dans les interfaces les principales fonctions de gestion". Il considère par ailleurs "que l'organigramme de la société-mère en fonction des prérogatives qui lui sont dévolues (gestion stratégique) ne couvre pas tous le champs d'activités de la

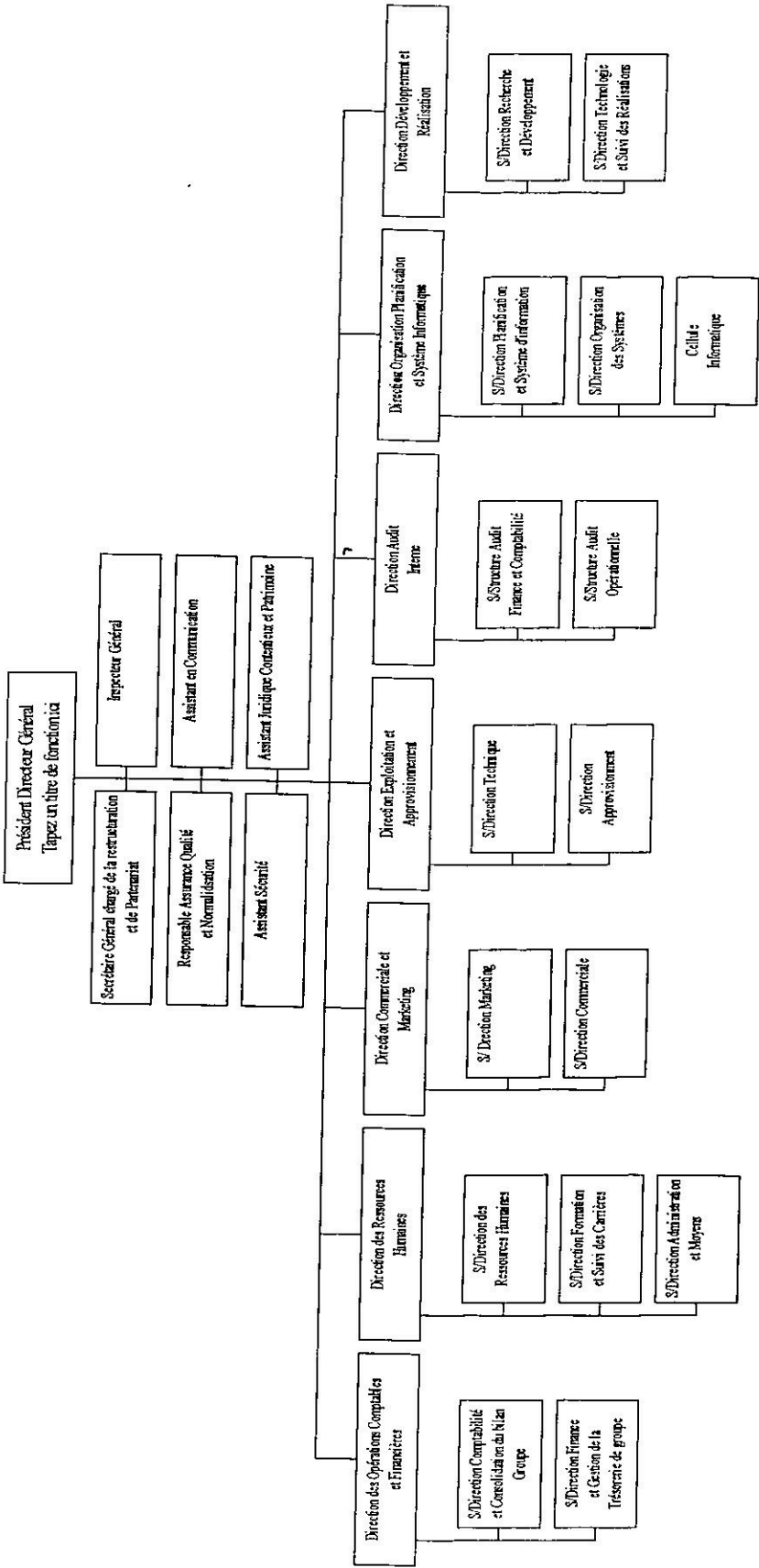
Organigramme 4 :
Organigramme général d'ERIAD Alger en 1997



Source : ERIAD Alger

Il faut cependant remarquer qu'entre l'organigramme de 1997 et celui de 2000, l'entreprise avait mis en place en 1999 une autre organisation pour la direction générale de l'entreprise mère ERIAD Alger et pour ses filiales. L'organisation interne est en perpétuels changements. Ces changements peuvent être considérés comme étant une forme d'adaptation de l'entreprise aux modifications qui surviennent dans son environnement d'une part, comme ils peuvent être considérés comme une adaptation de la structure de l'entreprise aux développements qui surviennent dans sa stratégie. En fait, ce n'est pas le cas pour ERIAD Alger, car la structure organisationnelle de cette entreprise change avec les changements qui surviennent au niveau de sa direction, ainsi que nous l'avons observé au cours des interviews avec certains dirigeants.

Organigramme 5 :
SCHEMA D'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE MERE ERIAD ALGER (JUN 2000)



Source : ERIAD Alger.

En effet, les conflits survenus entre les membres du Directoire ont provoqué un climat peu propice au bon fonctionnement de l'entreprise. La dégradation du climat social et l'incapacité du management de l'entreprise à prendre des décisions en commun ont obligé, à l'époque, l'ex-Holding Public Agro-Alimentaire de base à revenir sur la forme de direction traditionnelle avec Président Directeur Général et Conseil d'administration à la tête de l'ERIAD Alger. Cette expérience constitue l'exemple type des limites de la forme duale de direction dans les entreprises. Chaque nouveau patron impose une nouvelle structure organisationnelle qui souvent reste une proposition purement formelle.

312. Evolution de l'organisation du Groupe ONAB

L'ONAB à l'instar des autres entreprises agro-alimentaires a introduit une nouvelle activité par décision de l'ex-Holding agro-alimentaire divers. L'activité avicole est venue se rajouter au portefeuille de l'ONAB en 1998 pour constituer ainsi le Groupe ONAB (cf. organigramme 6).

Le groupe ONAB a pour activités⁶ :

- La revente en l'état (Trading) des produits d'importation entrant dans la fabrication des aliments composés du bétail et impliquant une gestion directe de quatre unités portuaires (unités de traitement de cargaisons homogènes et de ventes de matières premières).
- La fabrication et la commercialisation de Concentrés Minéraux Vitaminés (CMV) induisant une gestion directe de deux unités de production CMV.
- La prise en charge des opérations de joint-venture dans le cadre du partenariat industriel et commercial.

Les participations en joint-venture concernent la société mixte Pfizer Algérie Santé et Nutrition Animale (P.A.S.N.A.) dans laquelle l'ONAB détient 40 % du capital et le Groupe américain PFIZER 60 %, et la société S.C.T.I Spa dans laquelle l'ONAB et l'ONCV détiennent chacune 50 % du capital social.

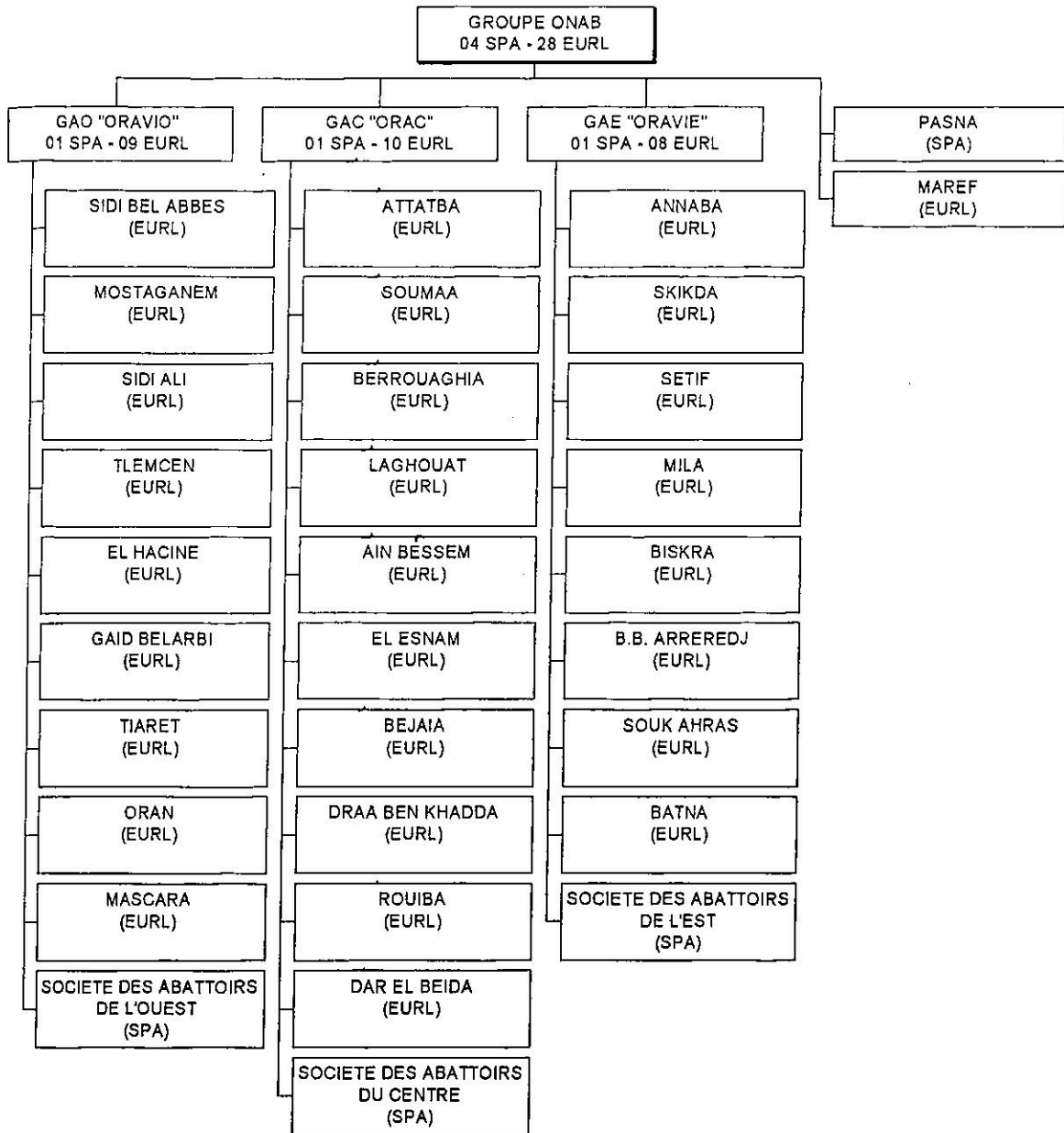
En plus des activités citées ci-dessus, l'ONAB s'occupe du suivi du portefeuille de ses participations financières. En effet, l'ONAB, avec 80 % de participations, est actionnaire majoritaire au sein des trois groupes avicoles régionaux (GAC, GAE et GAO) qui font office de filiales.

Depuis janvier 2000, l'ONAB a adopté une nouvelle forme de direction, à savoir le Directoire et le Conseil de surveillance. Ce groupe se caractérise d'ailleurs par un faible turn-over des principaux cadres dirigeants. En effet, l'actuel Président du Directoire n'est autre que l'ancien Directeur Général de l'entreprise quand elle était gérée sous forme d'office public, puis quand l'office a été transformé en EPE. Nous verrons d'ailleurs dans le prochain chapitre que les cadres dirigeants des entreprises agro-alimentaires du secteur public occupent leur poste depuis une durée assez longue, ce qui dénote d'un fort enracinement au sein de ces entreprises.

L'organisation de l'ONAB se présente sous la forme d'un groupe intégré puisque ses activités concernent aussi bien l'importation de matières premières, que la transformation, que la production avicole et la revente. Il faut aussi signaler qu'une partie de l'aliment fabriqué est destiné aux groupes régionaux avicoles.

⁶ D'après le rapport de gestion de l'EPE ONAB Spa : Exercice 2000, juin 2001.

Organigramme 6 :
Organigramme du Groupe ONAB / Spa avec ses filiales



Source : Holding AGROMAN.

La configuration de l'ONAB comme groupe présente les désavantages inhérents à cette configuration. Comme le note Stratégor, *"plus une entreprise est différenciée, plus il est difficile de faire collaborer les différentes unités. Chaque unité a tendance à ne voir le problème posé qu'en fonction de son sous-environnement et des caractéristiques technologiques propres. Toute tentative de solution nouvelle sera perçue comme une remise en cause de la répartition du pouvoir. Pis, chacun aura intérêt à éviter les conflits afin de maintenir les équilibres existants »* (Stratégor, p.269).

En outre, l'activité avicole enregistre des contre-performances qui nuisent au fonctionnement de l'entreprise ONAB et du groupe et risquent d'hypothéquer son avenir. Que font les dirigeants de l'entreprise-mère pour répondre aux exigences de performances imposées par le marché ?

Aux dires d'un cadre dirigeants de l'entreprise-Mère Groupe ONAB, rien n'est prévu pour faire collaborer les groupes avicoles à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise-mère. Plus grave, l'exercice du contrôle, l'application de sanctions est inconcevable. Les raisons invoquées sont liées aux modalités de nomination des dirigeants principaux des Groupes Avicoles, nomination qui échappe à l'assemblée générale formée par les dirigeants du Groupe ONAB au profit des dirigeants du Holding propriétaire de l'ONAB.

La réalité de l'ONAB - et de toutes les entreprises publiques - est que les cadres dirigeants, les administrateurs et les membres de directoires sont nommés par le même propriétaire donc par les mêmes personnes qui gravitent dans les sphères du pouvoir d'où leur appartenance au même clan. Or, il est évident qu'appartenant au même clan, les dirigeants des entreprises mères n'ont pas intérêt à sanctionner les dirigeants des filiales. De même, les administrateurs n'ont aucun intérêt à sanctionner les dirigeants même en cas de divergence d'avis ou de défaillance, comme c'est le cas pour les groupes avicoles de l'ONAB.

Les difficultés qui sont survenues dans la gestion et le contrôle des nouvelles entités insérées l'ONAB ont-elles conduit les dirigeants à adopter une structure nouvelle pour y pallier ?

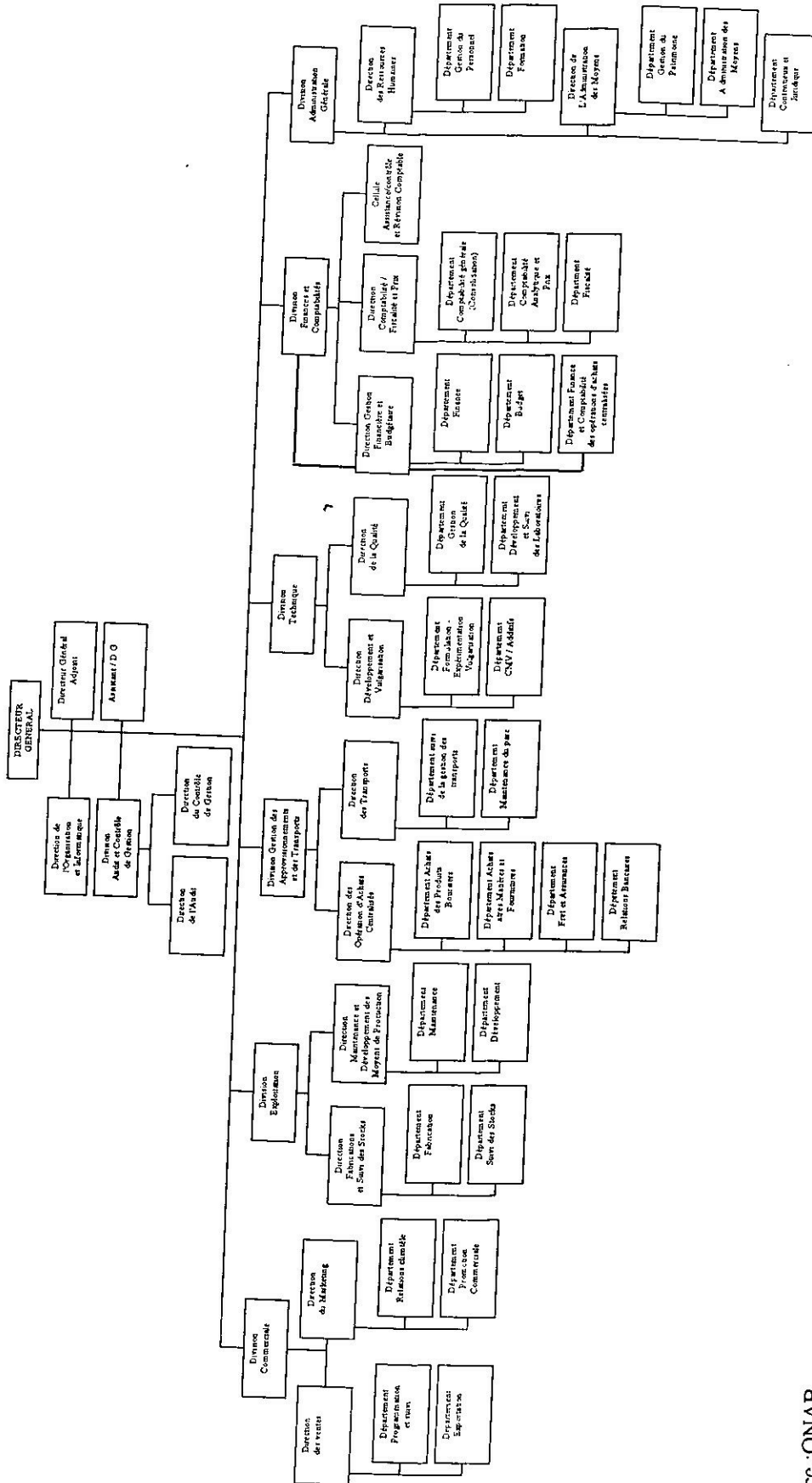
Les données que nous avons récoltées sur l'organisation interne de l'entreprise nous ont permis de conforter l'hypothèse que sur le plan de l'organisation interne aucun changement d'importance n'est venu modifier la structure de l'entreprise. En effet, l'organigramme interne de l'entreprise-mère n'avait subi aucun changement depuis 1997 sauf pour la forme de direction collégiale adoptée (cf. organigrammes 7 et 8).

La structure de l'entreprise a changé mais pas dans sa totalité. Le changement s'est effectué dans la forme de direction et de gestion de l'entreprise. La Direction représentée par un directeur général est remplacée par un directoire composé de trois membres et un conseil de surveillance. A part ce niveau, les autres niveaux n'ont subi aucun changement.

Cependant, il faut faire remarquer qu'à la lecture de l'organigramme de la direction de l'ONAB, les divisions n'ont été créées qu'en 1997, seul changement enregistré. Il ne faut pas confondre division (ouvrages) et division ONAB. La création de Divisions répond, selon un des principaux dirigeants de l'ONAB à un aspect psychologique. On a pris en considération la dimension humaine. On a créé les Divisions pour donner l'impression aux cadres de diriger une entité plus importante, de détenir une responsabilité plus grande. On a utilisé cette méthode comme moyen de motiver et responsabiliser plus. A noter que les anciennes directions ont été promues au rang de division et qu'il ne s'agit nullement de division telle que définie dans les ouvrages de management.

Rien n'avait été fait à ce moment pour prendre en charge les nouvelles activités de l'entreprise, c'est-à-dire, l'aviculture. Cependant, comme pour les autres entreprises que nous avons visitées, les achats de matières premières (maïs, tourteaux) sont concentrés au niveau de l'entreprise-mère dans son activité "trading".

Organigramme de la Direction Générale ONAB/SPA en 1997



Source : ONAB.

313. Evolution de l'organisation du Groupe ONCV

L'organigramme de l'ONCV de 1995 met en évidence deux niveaux, un niveau dit central et un niveau dit décentralisé (ou opérationnel).

Le niveau central est constitué d'une direction générale avec un staff composé d'un assistant au PDG, et de la fonction Audit et Contrôle de Gestion et des structures centrales représentées par des Directions.

Le niveau opérationnel comprend les unités de production et de commercialisation confiées à des directeurs.

A la création des holdings, l'ONCV a été placée sous la direction et le contrôle du Holding Agro-divers. Avec la restructuration des entreprises dépendant du Holding Agro-divers, l'ONCV s'est vu confier un portefeuille important. L'entreprise a par la suite créée des filiales pour gérer la multitude d'activités spécifiques prises en charges.

Actuellement, l'ONCV est à la tête de 10 unités opérationnelles versées dans l'activité vins et de filiales à activités de développement agricoles et de développement aquacole (cf. organigramme 9 et liste en annexe n°). Ces dernières activités viennent en plus de l'activité vitivinicole qui reste l'objet de l'ONCV. Elles sont venues se rajouter suite à une décision du Holding agro-divers. Le développement de l'ONCV n'est donc pas le fruit d'une réflexion au sein de l'entreprise, ni d'une stratégie réfléchie par les principaux cadres de l'entreprise, c'est le produit d'une décision parachutée par l'actionnaire unique, l'Etat, par le biais du holding public propriétaire de l'ONCV. Cette situation s'explique par la particularité de la structure du capital.

Dans le cas de l'ONCV, du point de vue organisationnel, il nous a été rapporté qu'hormis la création de trois directions centrales en 1997 (D.R.V : Direction des réalisations viticoles, D.A.P : Direction appui à la production et D.C.Q : Direction de la qualité) pour mieux maîtriser les nouvelles activités au sein de la société mère, que le modèle organisationnel est pratiquement resté le même depuis 1995 (cf. organigramme précédent). Cependant, l'ONCV a fait réaliser une étude consacrée à la conception d'un autre modèle d'organisation qui prendrait en charge d'une manière permanente la supervision de la gestion des filiales sur plusieurs plans (études, normalisation de systèmes de gestion, informations, communication, statistiques et analyse de rentabilité)⁷. Cette étude sur d'éventuelles modifications de l'organisation interne de l'ONCV (entreprise-mère) envisage la création :

- d'une Division chargée de la consolidation des comptes sociaux et qui serait rattachée à la D.F.C.
- d'une Direction de portefeuille (direction des filiales) qui serait rattachée à la direction générale de l'ONCV et qui sera chargée des études, l'évaluation des programmes annuels des filiales, l'administration et la gestion des personnels composant les organes de gestion et de contrôle définis dans les statuts. Cette direction sera structurée comme suit :
 - un chargé des études et du développement
 - un chargé de l'information et de la communication
 - un chargé des activités et de l'appréciation des résultats.

La nouvelle organisation a été présentée pour adoption mais reste encore à l'état de projet. Ce que nous remarquons, c'est que même si les responsables de cette entreprise ont pris l'initiative de réfléchir sur une nouvelle structure, les propositions faites sont plutôt orientées

⁷ Le besoin de réfléchir sur une nouvelle organisation interne de l'entreprise est apparue, comme pour les autres groupes, au moment où le nombre de filiales a connu une augmentation (ONDPA, SOFAPRO, etc.), début 1999.

plan de charge supplémentaire pour les structures existantes conçues pour la seule gestion de l'activité viti-vinicole. Ces structures ne sont pas dotées de services spécialisés dans des tâches telles que les études et axes stratégiques de développement, l'organisation et systèmes de gestion, l'analyse de l'environnement et l'analyse des données."

C'est pour cela que les objectifs du projet de la future structure organisationnelle, toujours selon le même dirigeants que nous avons interrogés à ce propos, "c'est de disposer d'une organisation en mesure de répercuter les orientations centrales ainsi que mettre en place un système d'information et de gestion qui permettent l'évaluation des performances à tout moment."

La seule nouveauté survenue dans les habitudes bien établies de l'ONCV est l'introduction de nouvelles filiales avec de nouvelles activités (cf. organigramme 11). Même si cela suscite des inquiétudes pour la sphère de décision, elle semble avoir été bénéfique pour certains. En effet, il nous a été indiqué que "l'introduction de filiales s'est traduite par un besoin supplémentaire d'encadrement, cela a permis à quelques travailleurs de l'O.N.C.V de bénéficier des possibilités de progression dans leur carrière"

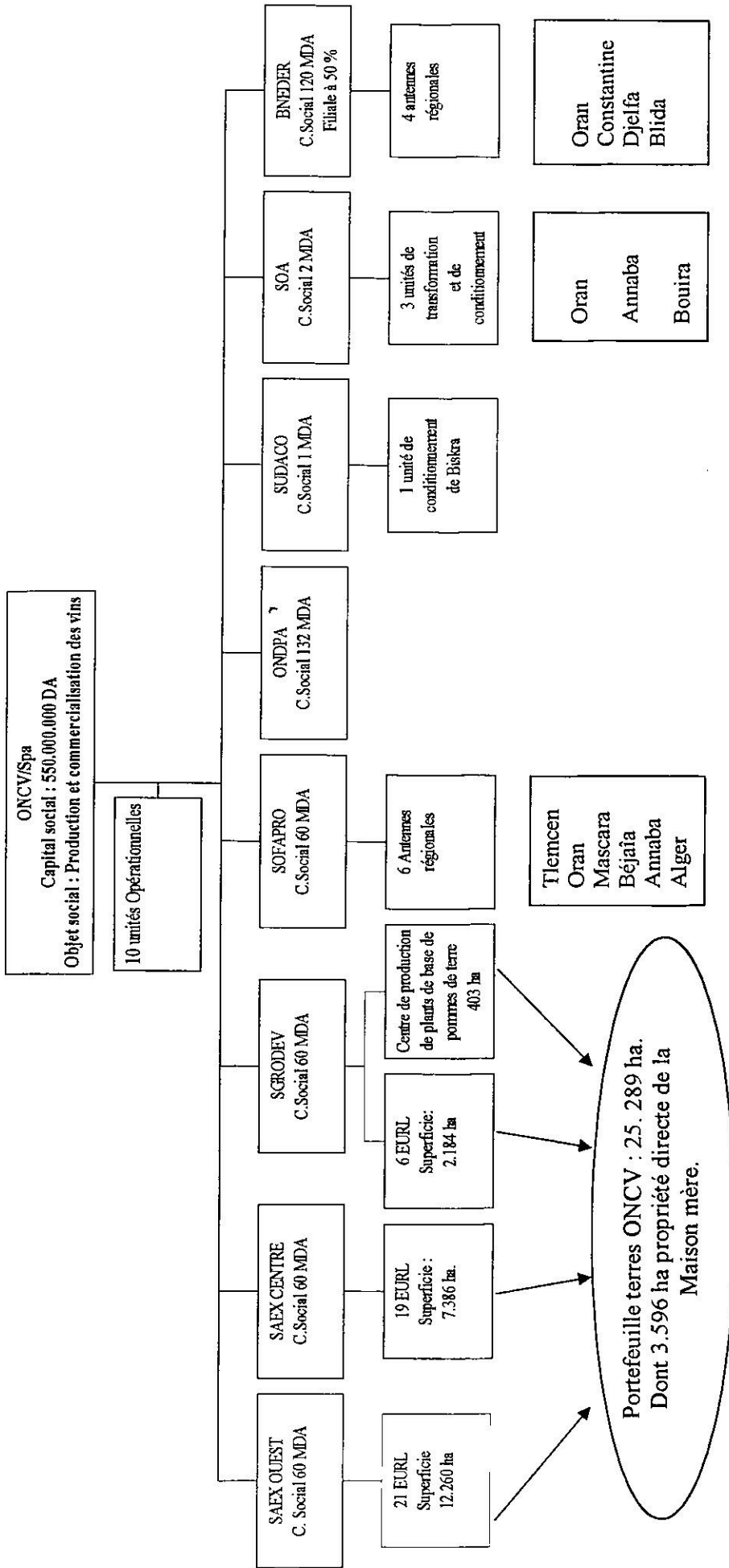
L'activité de base de l'ONCV est la promotion, la production et la commercialisation des vins et des sous-produits. L'ONCV intervient, depuis fin 1999, à travers ses nouvelles filiales dans :

- la relance de la viticulture de cuve par la politique d'intéressement des viticulteurs et ses programmes de plantation.
- le développement et la commercialisation des produits agricoles.
- la distribution des intrants agricoles.
- le conditionnement et la commercialisation des dattes, des olives et des huiles.
- le développement et la commercialisation des produits aquacoles.

On estime à l'ONCV que la création de nouvelles filiales a apporté des améliorations perceptibles tant sur le résultat que sur le terrain et a permis à l'entreprise d'atteindre une dimension (taille) non négligeable à même d'influer sur l'environnement.

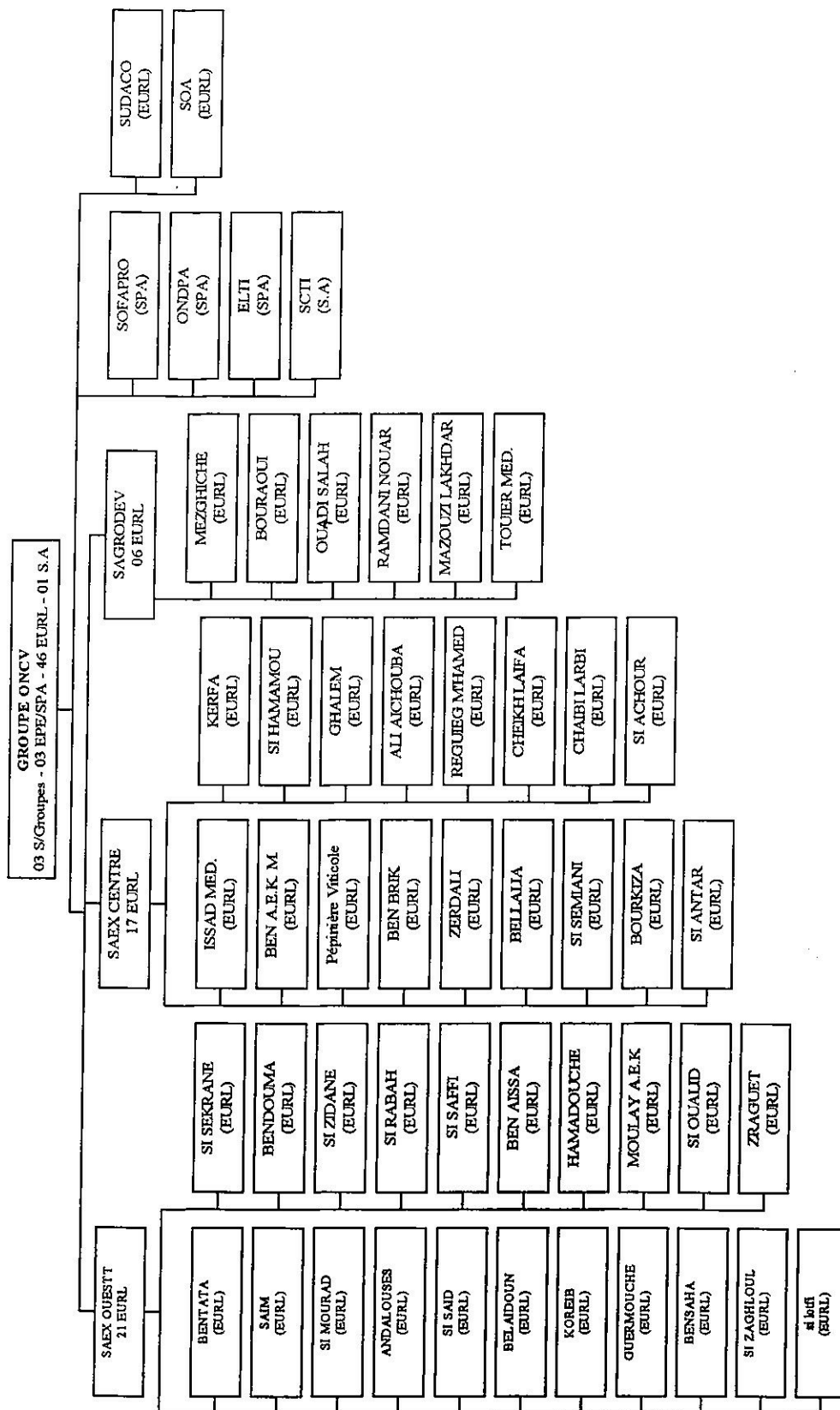
Organigramme 10 :

ORGANIGRAMME DE L'ONCV 2000



Source : ONCV

**Organigramme 11 : Organigramme du Groupe ONCV
(d'après le holding AGROMAN)**



314. Evolution de l'organisation des Groupes GIPLAIT, ENCG et ENAJUC.

Les groupes ENAJUC, GIPLAIT et ENCG - comme les autres groupes - ont connu la filialisation de leurs anciennes unités. Les groupes sont dirigés par un directoire composé de trois membres dont un président et contrôlés par un conseil de surveillance. En somme, la plupart des entreprises ont adopté la direction collégiale à l'exception des cinq (05) ERIAD.

a) GIPLAIT.

GIPLAIT⁸, située à Alger, est issue de la fusion des trois anciens offices du lait (ORLAC, ORELAIT et OROLAIT). La mission d l'entreprise consiste à participer au développement de la production laitière, des industries de traitement et de transformation du lait et de ses dérivés et notamment à assurer un approvisionnement régulier du marché.

La principale tutelle de GIPLAIT est la Société de Gestion des Participations "Transformations agro-alimentaires" en remplacement du holding AGROMAN et précédemment du Holding Agro-alimentaire de base.

L'entreprise a subi, en 1997, une importante restructuration organique. La filialisation de toutes les unités de production en la forme de sociétés par actions s'est faite entre le 23 juillet 1997 et le 09 novembre 1997. Elle a précédé la création du Groupe Industriel ORLAC. Ce dernier est créé par la fusion / absorption des offices de l'est et de l'ouest par celui du centre le 31 décembre 1997.

En juillet 1998, le groupe a créé la filiale Milk Trade chargée des approvisionnements en poudre de lait et matière grasse, et dont les parts de capital sont réparties entre le groupe (10%) et les 18 filiales de production (5 % chacune).

Conscients de l'importance de l'importance de l'organisation, le groupe GIPLAIT a commandé une étude à un bureau d'étude. L'étude réalisée en 2000 a touché essentiellement le système de gestion des ressources humaines. Lors de nos visites à GIPLAIT durant l'année 2001, le nouveau système de GRH n'avait toujours pas été mis en application, ce qui semble signaler des résistances à la nouvelle organisation proposée.

b) L'ENCG.

L'ENCG, située aussi à Alger, a pour principales activités la production et la commercialisation des huiles de table, des margarines et graisses végétales, des savons et savonnets, des huiles industrielles (huiles de lin et acides gras distillés). Comme pour GIPLAIT, l'actionnaire principal est l'Etat à travers la SGP "Transformations agro-alimentaires."

L'organigramme de l'entreprise ne reflète aucunement la structure interne actuelle du groupe. En effet, un des cadres dirigeants nous a signalé le fait que les organigrammes sont à chaque fois faits à la demande du dirigeant principal plus pour répondre aux ordres des mandants des actionnaires que pour fondamentalement améliorer l'organisation.

Sur le plan organisationnel, le groupe ENCG est dirigé, depuis mars 1998, par un Directoire de trois membres dont l'un est président de Directoire. Sous l'autorité du directoire fonctionnent quatre divisions

- Division du personnel et des moyens
- Division finances, comptabilité, contrôle budgétaire

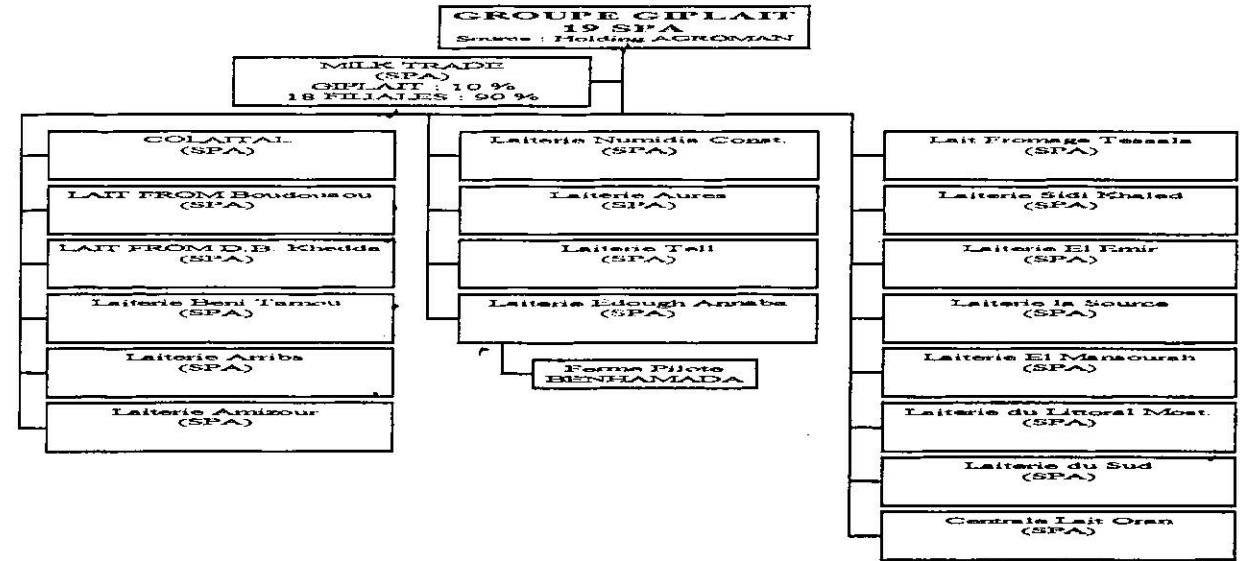
⁸ La dénomination de ce groupe GIPLAIT (Groupe Industriel des Productions Laitières) est intervenue en mai 1998.

- Division développement, planification et exploitation
- division commerciale

La sécurité, la communication et l’audit sont rattachées directement au Directoire. Il est à noter, selon un des cadres dirigeants de l’ENCG, que la fonction audit n’a pas de titulaire. Lors de notre enquête, personne dans cette entreprise n’a pu ou voulu nous fournir un organigramme clair et précis de l’organisation interne de l’ENCG.

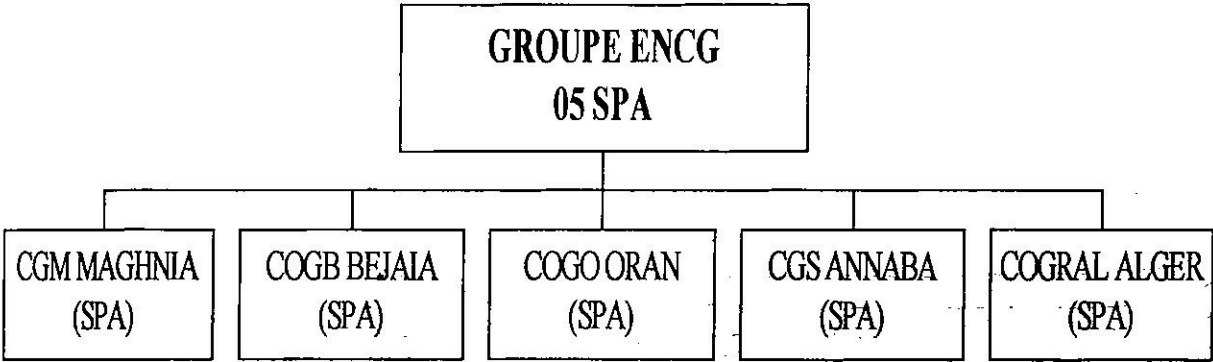
Organigramme 12

Organigramme du Groupe GIPLAIT



Organigramme 13 :

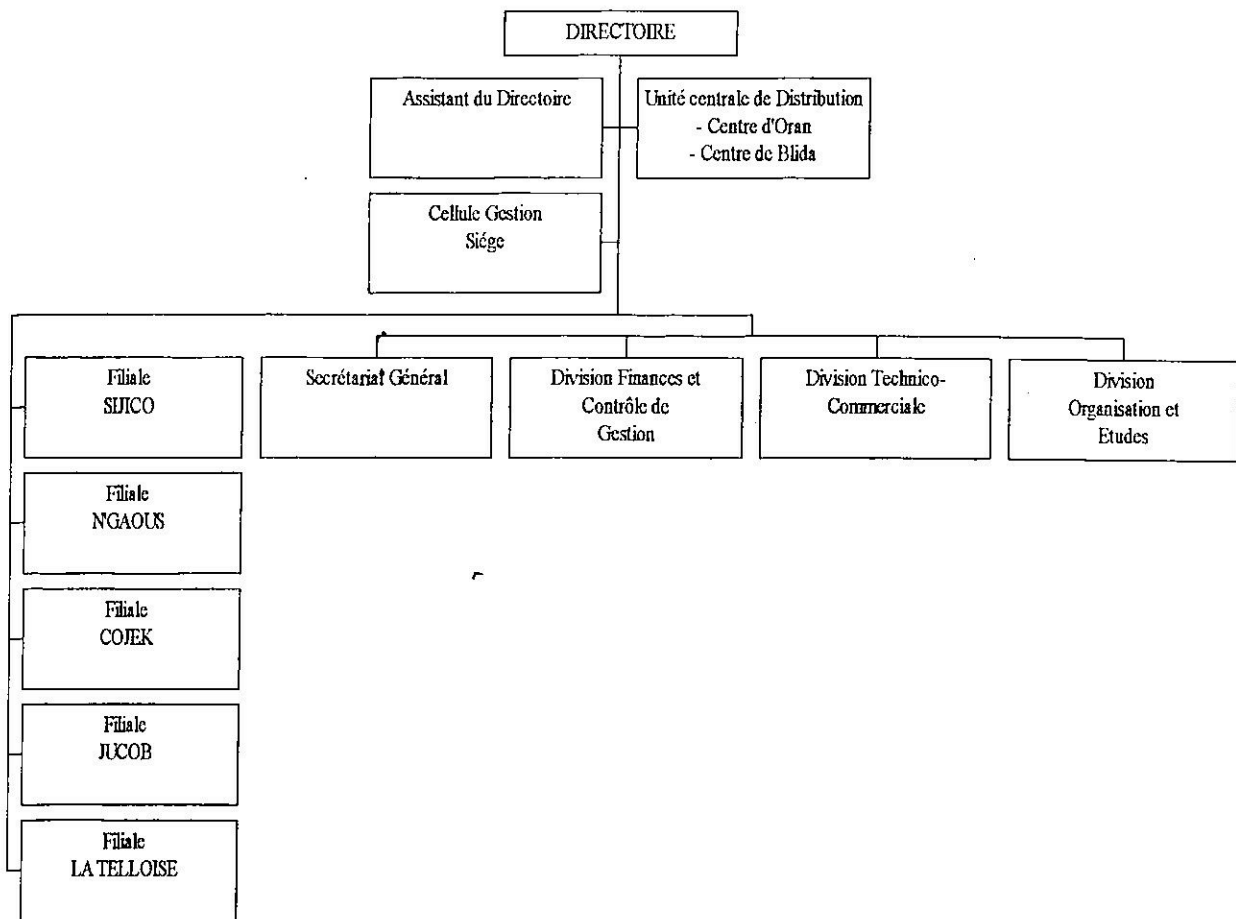
Organigramme du Groupe ENCG



Source : Holding AGROMAN.

Organigramme 14 :

Organigramme du Groupe ENAJUC et des Filiales



Source : ENAJUC.

c) ENAJUC.

L'ENAJUC est spécialisée dans la transformation de produits agricoles : conserves de légumes, jus et nectars de fruits, boissons. Le groupe ENAJUC contrôle cinq filiales comme indiqué dans l'organigramme 14. Sur le plan organisationnel le groupe est doté d'un directoire, d'un secrétariat général et de trois directions centrales appelées « Divisions » : la division technico-économique, la division finances et comptabilité et la division organisation. Cette dernière a été introduite dans l'organigramme du groupe au début de l'année 2000.

Les filiales constituant le portefeuille de l'ENAJUC sont régies en EURL⁹ et sont autonomes. Chaque filiale est dirigée par un gérant. La structure organisationnelle des filiales est uniforme. On trouve un auditeur, une direction de l'exploitation et une direction administration et finances.

De l'avis d'un des cadres dirigeants du groupe ENAJUC, les filiales ont de larges prérogatives dans les statuts. Il rajoute qu'en 1998/1999 ils ont géré les filiales comme à l'époque des anciennes unités, de manière très centralisée. Avec la nouvelle organisation (celle adoptée en

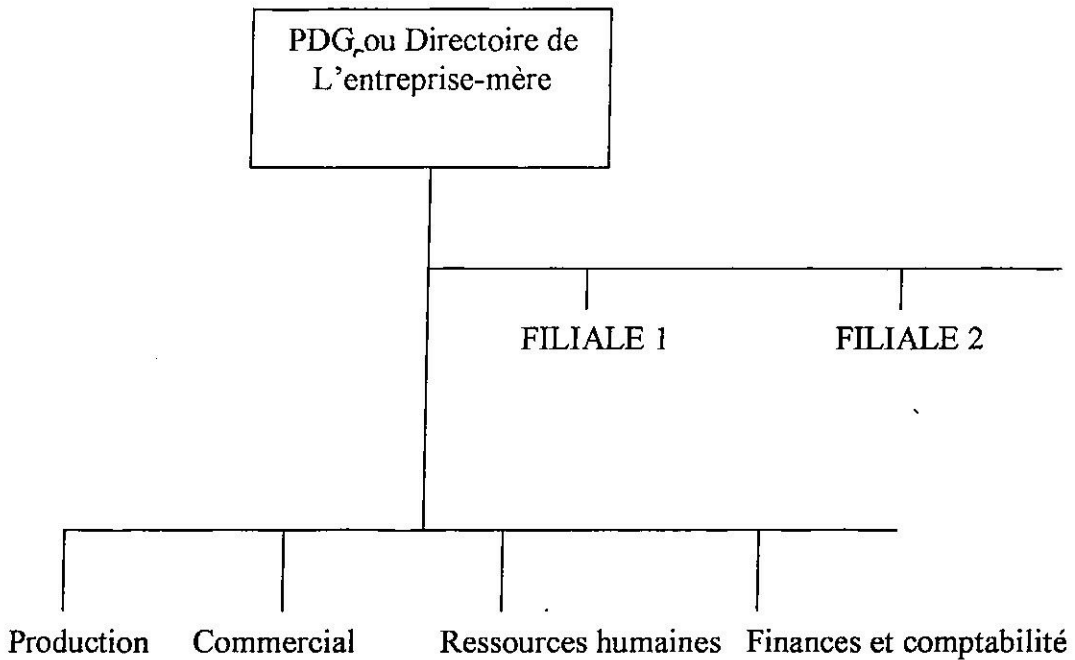
⁹ Entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée.

2000 par regroupement des anciennes fonctions en divisions "on ne dit plus aux filiales ne faites pas, on leur dit faites attention!".

En réalité malgré l'adoption d'un nouveau schéma organisationnel, les résistances au changement demeurent et les habitudes fortement ancrées. En effet, l'ensemble des cadres dirigeants sauf les membres du directoire, des directeurs centraux (ou chefs de division), cadres supérieurs sont très anciens dans l'entreprise et constituent une coalition puissante contre les nouveaux venus. Comme ERIAD Alger, ENAJUC a consommé beaucoup de directeurs généraux et de membres de directoires. En l'espace d'une année deux présidents de directoire ont été changés.

Un autre point qui semble intéressant dans le cas l'organisation interne de l'ENAJUC, c'est l'utilisation que l'on peut faire d'un organigramme. Lors d'une de nos visites au niveau du groupe un changement d'organigramme a été décidé par la suppression d'une des divisions. L'explication qu'on nous a fournie à ce propos est que cela signifiait simplement le remerciement indirect de la personne à la tête de la fonction supprimée.

Figure 8 . Structure entreprise-mère/filiale à base fonctionnelle



315. Observations sur les problèmes organisationnels des groupes et entreprises.

a) Les relations groupes-filiales.

En grande majorité, les entreprises agro-alimentaires publiques ont une structure fonctionnelle et sont monoproductrices, à produit dominant, ou ayant une gamme de produits très proches les uns des autres et très liés.

Globalement, on observe trois configurations qui sont apparues dans l'architecture des entreprises agro-alimentaires :

- Des entreprises mono-produits fabricant des produits dérivés, comme ERIAD Alger, ENCG, GIPLAIT.
- Des entreprises à activités diversifiées, cas de l'ONCV.

- Des entreprises intégrées verticalement, cas de l'ONAB.

Avec la filialisations de leurs anciennes unités de production, elles ont établi une coordination avec leurs filiales par une relation directe entre la direction générale (représentée par un PDG ou un Directoire) de l'entreprise-mère et les dirigeants des filiales. Les relations entreprises-mères-filiales, sont dans la plupart des cas peu ou pas formalisées. Souvent, des liaisons informelles se forment entre les dirigeants de l'entreprise-mère et les dirigeants des filiales en remplacement de l'inexistence d'une structure formelle. Ainsi, nous remarquons que, dans les organigrammes qui nous ont été présentés, la relation Groupe-filiales n'est pas représentée. A notre avis, ce n'est pas un oubli, c'est plutôt une non-adhésion marquée au processus de réorganisation du secteur industriel qui s'est déclenché. C'est aussi une manière pour les dirigeants des entreprises-mères de garder le contrôle sur les filiales.

b) La persistance de réflexes anciens.

Nous avons constaté, lors de nos déplacements auprès des groupes et entreprises, la persistance des réflexes propres aux anciennes méthodes de gestion appliquées en économie centralisée. Même si le nouveau schéma organisationnel des entreprises publiques prône l'autonomie de gestion des EPE et de leurs des filiales, la décision reste fortement centralisée. Par exemple, le responsable des ressources humaines de la filiale aura tendance à s'adresser au dirigeant chargé de la gestion des ressources humaines au niveau du groupe considéré. La dépendance est plus forte lorsqu'il s'agit des approvisionnements car la plupart des groupes ont centralisé la structure chargée des importations des matières premières.

c) Formalisation de l'organisation.

Il ressort de nos enquêtes que les entreprises disposent d'un organigramme dans lequel les différentes fonctions sont représentées. Cependant, les tâches et les rôles de chaque activité ne sont pas explicités dans un manuel de procédures. Des procédures formalisées sont quasi inexistantes dans la plupart des entreprises. Néanmoins, une certaine prise de conscience de l'importance de la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines commence à pointer dans les entreprises enquêtées, à GIPLAIT par exemple.

Le groupe ERIAD Alger dispose d'une charte régissant les relations entre le groupe et les filiales, mais cela reste insuffisant. La sensibilité des produits fabriqués par l'entreprise fait que les injonctions restent présentes et empêchent l'application réelle du principe de l'autonomie.

On remarquera aussi que l'adoption de normes de qualité devient de plus en plus une préoccupation importante des cadres dirigeants des entreprises. En effet, dans la plupart des rapports d'activité des entreprises on a pu constater que la qualité et l'adoption des normes sont parmi les objectifs à atteindre. L'intérêt de cet engouement est que les cadres dirigeants en se documentant sur la question de la normalisation et de la certification vont acquérir de nouvelles connaissances théoriques qui vont d'une certaine manière les obliger à se remettre en cause.

d) Modification du modèle organisationnel

En matière de changement d'organisation interne des groupes, nous avons constaté que dans la plupart des cas aucun changement, sinon mineur, n'est venu modifier l'architecture des organisations de 1995 à fin 2000. Cependant, un changement est à noter : les groupes ont

adopté une forme de direction duale (directoire + conseil de surveillance) en remplacement de la forme Président Directeur Général avec conseil d'administration.

Qui est à l'origine du changement ? A en croire Romelaer (1997), "Les présidents-directeurs généraux (PDG) et les cadres dirigeants sont les personnes les plus puissantes dans leur entreprise, et pourtant de nombreuses recherches montrent que l'essentiel des changements d'organisation décidés au niveau le plus élevé est déclenché par des changements majeurs de l'environnement, la pression des détenteurs de blocs d'actions, la pression des milieux financiers, le changement de PDG ou la menace d'OPA. Seule une minorité des changements est déclenchée par l'identification « à froid » de menaces et d'opportunités"¹⁰.

En ce qui concerne les entreprises agro-alimentaires algériennes, tout du moins celles que nous avons étudiées, la décision du changement ne peut être l'œuvre ni du marché financier ni d'une menace d'OPA, puisque le marché financier est quasi inexistant. Si l'impression nous est donnée que c'est le dirigeant principal - ou les cadres dirigeants qui le secondent - qui induisent le changement ou provoquent le changement de l'organisation, ce ne semble pas du tout être le cas. Les principaux dirigeants des entreprises ne font qu'obéir à des ordres venus d'en haut, c'est-à-dire, du Gouvernement par le biais du CNPE (actuellement le CNP) ou par les ex-holdings propriétaires pour le compte de l'Etat des participations émises par les entreprises ou actuellement par les SGP qui viennent en remplacement des holdings. Le cas le plus répandu est le changement de PDG ou du président du directoire du groupe ou de l'entreprise.

On notera que la modification de la structure organisationnelle peut être utilisée comme moyen de pression par le dirigeant principal sur les autres cadres dirigeants de l'entreprise.

On peut affirmer sans trop de risques de se tromper que les changements majeurs de l'environnement et l'identification de menaces et d'opportunités ne sont nullement les éléments déclencheurs du changement de l'organisation dans l'entreprise publique algérienne. En fait, ils sont souvent intervenus avec la publication de nouveaux textes régissant l'organisation et la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Les entreprises algériennes souffrent visiblement d'un problème culturel qui est à l'origine de la relative situation d'immobilisme dans laquelle elles se trouvent. Suite à son passé lié à la gestion socialiste des entreprises (GSE), l'entreprise publique reste, si l'on peut dire, fidèle à ses anciennes pratiques de gestion. Comme on le verra dans un des chapitres de la partie de notre travail qui traite de la « gouvernance » des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public, les dirigeants sont tous un produit du secteur public et de la période de gestion "socialiste" du pays. Beaucoup ont conservé l'esprit de la GSE et résistent à l'adoption des nouveaux concepts de fonctionnement qui caractérisent les systèmes de marché. Mettre en place un système de décision décentralisé relève de la gageure dans ce cas.

e) Flexibilité.

On constate au cours des dernières années que les entreprises publiques perdent de plus en plus de parts de marchés du fait de la concurrence des entreprises privées et des produits d'importation. Si elles se maintiennent tant bien que mal sur leurs marchés traditionnels, elles sont loin de conquérir de nouveaux marchés. On a l'impression que leurs dirigeants assimilent difficilement le fait qu'ils ne sont plus seuls sur le marché. Le défi de la concurrence, au lieu de les inciter à des changements organisationnels appropriés, leur fournit plutôt une excuse pour expliquer les contre-performances qu'ils enregistrent. Ils se contentent de garder leur position de rente, profiter de leur position hiérarchique dans l'organisation et

¹⁰ Romelaer P. (1997), op. cit. p.307.

surtout éviter d'apporter un quelconque changement qui risque de bousculer les habitudes et provoquer la résistance des autres parties prenantes dans l'entreprise dont les syndicats. Cependant, la persistance du phénomène et la réticence de plus en plus marquée des pouvoirs publics à soutenir les EPE rendent progressivement certains d'entre eux conscients de la nécessité d'adopter une organisation plus à même de répondre aux nouvelles données de l'environnement.

Même si en matière d'organigramme les entreprises adoptent de nouvelles structures pour introduire de nouvelles fonctions comme le marketing, il est évident que cela est insuffisant. Si le reste ne suit pas (les hommes, la culture,...), il est difficile à une organisation de s'adapter aux changements qui surviennent dans leur environnement. De ce point de vue, nos observations nous ont convaincu que l'entreprise publique agro-alimentaire manque de flexibilité.

Maintenant, on peut aller plus loin et se demander si les structures en place répondent à des stratégies clairement exprimées des entreprises ?

32. STRATEGIE DES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES DU SECTEUR PUBLIC. LEURS POINTS FORTS ET LEURS POINTS FAIBLES.

Face à la mondialisation, à l'ouverture des marchés, aux différentes restructurations industrielles et mesures réglementaires (juridiques), le secteur de l'agro-alimentaire s'installe dans une ère nouvelle. L'environnement des entreprises a donc beaucoup changé, surtout avec l'émergence de nouvelles entreprises privées de plus en plus nombreuses et offensives qui sont venues se rajouter à la concurrence déjà existante des produits alimentaires finis d'importation.

Selon Chandler, l'organisation d'une entreprise, firme ou groupe industriel doit découler de la stratégie de développement. Qu'en est-il des quelques changements organisationnels que nous avons analysés précédemment ? Correspondent-ils à des stratégies¹¹ ayant pour objectif de faire face à cet environnement de plus en plus concurrentiel ?

321. La quasi absence de stratégies de développement.

a) Pas de stratégie d'expansion géographique et de conquête de nouveaux marchés.

De ce point de vue, les enquêtes menées auprès des entreprises montrent que le développement international ne constitue pas un axe stratégique important pour les entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public. Elles interviennent pour la plupart dans un marché national, voir régional. La plupart d'entre elles ne peuvent d'ailleurs pas se placer sur le marché international étant donné la puissance des grandes firmes multinationales du secteur. D'ailleurs les règles de sécurité alimentaire des grandes nations européennes et des Etats-Unis d'Amérique en matière de normes de qualité et de certification constituent une barrière non négligeable pour les entreprises algériennes.

Il faut cependant faire remarquer que les produits de certaines entreprises sont présents sur le marché international plus précisément dans quelques pays arabes. Il en va ainsi, par exemple, de l'ENCG qui exporte vers l'Irak

¹¹ Elaborer la stratégie de l'entreprise, selon l'équipe Strategor (1997), c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Les produits des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public sont quasi inexistantes sur le marché européen sauf pour l'ONCV qui exporte quelques faibles quantités de vins. Pourtant, le discours officiel, surtout depuis le programme d'ajustement structurel de 1994, veut que les entreprises axent leurs efforts sur l'exportation. Ce souhait des pouvoirs publics, les EPE ne peuvent guère le concrétiser, peinant déjà à rester présentes sur les marchés locaux.

b) Pas de stratégie forte de croissance.

La croissance des entreprises passe par deux modes développement, le développement interne et le développement externe.

En matière de développement interne, les firmes investissent dans la réalisation d'unités de production, de réhabilitation d'anciennes lignes de production ou d'installation de nouvelles lignes de productions. Les entreprises algériennes réalisent quelques investissements d'exploitation. Mais les investissements de marketing sont presque inexistantes.

D'après les informations que nous avons pu recueillir lors de notre travail d'investigation, ERIAD Alger aurait réalisé une unité de trituration de blé à SMAILIA d'une capacité de 4000 Q/J sur le site d'un ancien moulin à l'arrêt; ENCG aurait réhabilité des savonneries à Alger, Bejaia et Maghnia. La même entreprise a mis en route une nouvelle installation de production de margarine à Bejaia de 80 T/J, installé de nouvelles lignes de conditionnement d'huile d'1 litre pour ses unités de Bejaia, Alger, Maghnia et de bidons de 5 litres à Bejaia, Alger, et Maghnia, mis en service 9 machines de fabrication de bidons de 5l à SIG, Alger, Annaba et Bejaia. Quant à l'ONAB, d'après le rapport d'activité se rapportant à l'année 2000 établi par le Holding AGROMAN, il aurait investi dans la rénovation de deux abattoirs et la réalisation de deux nouveaux, de 2 centres d'engraissement et de 1 centre de poulet de chair en cours de réalisation, de 2 unités de production d'œufs de consommation et, enfin, de 2 unités d'aliments du bétail. Toutes les autres entreprises enquêtées n'ont pas réalisé d'investissement au cours des dernières années.

En résumé, les entreprises agroalimentaires publiques ont un comportement qui consiste à se maintenir sur des marchés établis qu'à en conquérir de nouveaux¹².

c) Pas de stratégie de croissance externe.

La croissance externe consiste, selon Salter et Weinhold (cités dans STRATEGOR, 1997, p. 154) consiste à racheter ou à s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas d'une spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activité dans le cas d'une stratégie de diversification.

En s'appuyant sur cette définition, on peut affirmer que les entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public que nous avons enquêtées n'ont pas procédé à des actions de croissance externe. Certes, il y a eu développement de la taille des entreprises, mais il n'est pas issu d'achat d'entreprises mais plutôt de décisions venant du CNPE d'augmenter le portefeuille des entreprises par l'attribution d'une partie du capital d'autres entreprises appartenant à l'Etat. Nous pouvons citer le cas de la prise de participation de l'ONAB dans les groupes avicoles Est (GAE), Ouest (GAO) et Centre (GAC). L'ONCV se trouve également dans ce cas de figure. Ce groupe vitivinicole s'est vu attribuer d'autres entités juridiques à gérer comme on l'a vu dans la section précédente.

¹² D'après nos informations, les EPE auraient reçu des instructions verbales de la part des Holdings leur interdisant de se lancer dans des investissements nouveaux.

d) Les partenariats et les accords de coopérations

Dans ce domaine, malgré la volonté des l'Etat propriétaire des EPE, celles-ci n'ont pas développé de stratégie performante. La seule opération de partenariat en activité sur le terrain est celle de l'ONAB qui a participé (à hauteur de 40 % du capital) à la création de PASNA Spa (filiale PFIZER) dont l'objet social est la production et la distribution de produits pharmaceutiques à usage vétérinaire. Les autres groupes et entreprises n'ont eu que des contacts plus ou moins prolongés avec des partenaires, sans toutefois aboutir à des réalisations concrètes. On citera en ce sens :

- GIPLAIT qui a démarré une opération de partenariat initiée en 1999 avec un Groupe français (BONGRAIN) pour le développement de la production fromagère. Les contacts avec ce groupe sont maintenus et se poursuivent. GIPLAIT et BONGRAIN sont engagés dans le développement de l'activité « fromage » de la filiale GIPLAIT de Boudouaou et ont échangé des lettres d'intention et engagé une étude de faisabilité. Les négociations sont toujours en cours.
- Un projet d'accord qui a eu lieu entre l'ENCG et SAVOLA (Arabie Saoudite) en juin 2000, dont les négociations sont interrompues;
- Une tentative de partenariat ERIAD ALGER – LESAFFRE (France) : ce partenariat concerne l'ouverture du capital de la filiale levurerie d'ERIAD Alger. Des visites sur site ont été effectuées par LESAFFRE intéressé par une participation majoritaire;
- Le contact d'ENAJUC avec CITYWALL Angleterre pour sa filiale JUCOB et avec un partenaire algérien SUN FRUITS pour sa filiale TELLOISE de Chlef.

e) Pas de stratégie de spécialisation, de produit ou d'innovation.

Au cours des investigations menées dans le cadre de cette recherche, on a essayé de déceler si les entreprises ont développé des stratégies aptes à leur faire supporter victorieusement la concurrence. Ces stratégies peuvent se fonder soit sur la spécialisation, soit sur la diversification, soit sur l'innovation.

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en avoir un avantage concurrentiel décisif. (STRATEGOR, 1997)¹³. De ce point de vue, les entreprises enquêtées sont dans des domaines d'activité en phase de maturité où il devient malaisé de se maintenir dans un environnement concurrentiel difficile. Suite à la filialisation et aux différentes restructurations, elles ont opté dans leur la majorité pour le recentrage sur le métier de base. Cette solution a été adoptée par exemple par GIPLAIT qui a externalisé la distribution des produits qui faisait partie de ses activités. L'apparition de nouvelles laiteries privées a fait que l'entreprise qui avait déjà perdu le marché des produits dérivés laitiers (yaourts, fromages, glaces) et risque de perdre aussi le marché du lait de consommation ou elle était leader. L'apparition du leader mondial DANONE et de la marque de lait CANDIA va certainement représenter une concurrence de taille pour GIPLAIT. L'entreprise va devoir s'améliorer en remettant à niveau ses potentiels techniques et humains pour espérer garder à l'avenir des

¹³ STRATEGOR, 1997, op. cit. p. 134.

parts de marché qui lui permettent de rentabiliser son outil de production et, ainsi, de ne pas disparaître.

Les groupes ERIAD ALGER, ENAJUC et ENCG restent sur leurs anciennes gammes de produits. Cette situation risque de limiter leur développement.

Sur décision de l'ex-holding agro-divers, l'ONAB a opté pour la diversification de ses activités mais en suivant une logique d'intégration verticale. Concrètement, le groupe ONAB n'a pas fait des acquisitions de son propre chef – c'est-à-dire répondant à une stratégie préconçue –, il s'est juste vu rajouter d'autres entités appartenant elles aussi à l'Etat.

Il en est allé de même pour l'ONCV auquel d'autres entreprises appartenant au secteur public ont été intégrées d'autorité. Toutes ses opérations se sont déroulées hors du marché financier, les entreprises concernées n'étant pas cotées en bourse d'une part, et le marché financier n'étant pas vraiment fonctionnel en Algérie.

La diversification des activités ne rentre pas plus que la spécialisation dans les options stratégiques des entreprises agro-alimentaires du secteur public. Les entreprises restent axées sur les activités qu'elles connaissent le mieux et d'ailleurs l'une des recommandations du propriétaire est le recentrage sur le métier de base. Force est de constater que les entreprises concernées par notre analyse se trouvent dans des domaines d'activités où la demande est encore limitée. Dans ce cas de figure, selon le Strategor (1997), toute augmentation du volume d'activité ne peut s'effectuer qu'au détriment d'un autre concurrent. On peut citer le cas de l'ENCG qui avec l'apparition d'un concurrent privé, CEVITAL, a perdu des parts de marché équivalentes à la capacité de production déployée par le concurrent.

L'innovation fondée sur la recherche et le développement ne fait pas vraiment partie des préoccupations principales des entreprises agro-alimentaires du secteur public. Même si les entreprises disposent de laboratoires, ces derniers ne sont utilisés dans la plupart des cas qu'à effectuer des tests de conformité de la qualité des produits exigés par le ministère du commerce. Seule, ERIAD Alger dispose d'un laboratoire de recherche appliquée (laboratoire central de l'ERIAD Alger (C.C.Q.R.A.).

L'innovation est donc quasi inexistante et reste le parent pauvre des entreprises publiques étudiées, les produits fabriqués restant les mêmes, n'ayant subi aucune amélioration de fonds ou de forme (emballage,...).

Quant à l'investissement marketing (publicité, etc...), il consiste au plus à mettre des placards dans les journaux, à assister à des foires commerciales, à sponsoriser des événements culturels et des tombolas. Il apparaît qu'aucune entreprise n'a procédé à de grandes campagnes publicitaires nécessitant des investissements importants et faisant appel à des compétences humaines appropriées. Les entreprises publiques agro-alimentaires du secteur public ne disposent, en effet, ni d'investissements ni compétences en matière de marketing. Même si la fonction commerciale ou marketing existe, elle se limite à vendre ce qui est produit.

324. Points forts et points faibles des entreprises agro-alimentaires du secteur public.

Il est apparu opportun d'essayer de donner un aperçu des points forts et des points faibles des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public. En effet, après avoir fait le tour des restructurations initiées par le propriétaire, après avoir donné une image des entreprises par le biais de leurs organigrammes, et, enfin, après avoir donné une idée sur leur comportement stratégique, même si c'est brièvement pour ce dernier point, il s'agit maintenant de tenter de déterminer les points forts et les points faibles des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public. Pour cela, on a donc réalisé une enquête auprès des dirigeants de cinq Groupes agro-alimentaires du secteur public. On a synthétisé le travail dans les tableaux ci-dessous.

L'analyse des forces et faiblesses des entreprises agro-alimentaires étudiées permet de relever un certain nombre de points communs à ces entreprises. On notera :

- Qu'en matière de production, elles dépendent toutes – et de façon forte – de l'extérieur pour leurs approvisionnements en matières premières, à l'exception de l'ENAJUC. Elles sont donc particulièrement sensibles aux cours mondiaux de ces matières dont les fluctuations marquent le niveau de leurs résultats comptables et financiers;
- Que presque toutes signalent la vétusté de leurs équipements. Ceci explique en partie leurs résultats mais signale aussi l'imprévoyance de leurs dirigeants, bien que des injonctions du sommet soient parfois causes du manque de renouvellement des équipements;
- Que tous les cadres interrogés au cours de l'enquête soulignent la bonne qualité des produits fabriqués tout en déplorant la faiblesse du "packaging". Ceci explique que beaucoup d'entreprises publiques se maintiennent sur le marché (les produits de l'ONAB, par exemple, jouissent d'une incontestable bonne réputation par rapport aux produits similaires fabriqués par ses concurrents du secteur privé);
- Que la gestion des ressources humaines reste défailante de façon générale : sureffectifs et manque de formation constituant les points faibles principaux;
- Que des techniques de gestion de base - comme la comptabilité analytique et le contrôle de gestion – sont ignorées;
- Que certaines entreprises sont marquées par un turn-over élevé des dirigeants (ERIAD Alger et ENAJUC).

Diminution de la demande, concurrence, vétusté des équipements, pas de nouveaux investissements pour réhabiliter l'outil de production, dépendance du marché extérieure, emballage inadéquat, endettement, la gestion du personnel quasi inexistante, pas de politique de formation, inadaptation de l'organisation, ect... sans être exhaustive, la liste des points faibles l'emporte largement sur celle des points forts dans le discours des cadres dirigeants des entreprises agro-alimentaires qu'on interviewés. Il semblerait que tout va mal dans les entreprises, c'est à se demander comment elles continuent toujours à produire et, surtout, à vendre !

Groupe ERIAD Alger		
FONCTIONS	POINTS FAIBLES	POINTS FORTS
Production	- Vétusté des équipements et ancienneté du patrimoine. - Sur-utilisation des équipements (315 jours d'utilisation pour une norme internationale de 250 jours). - Difficultés de disponibilité de matières premières ; irrégularité des approvisionnements. - Pas de maîtrise du processus de production dû au manque de formation du personnel. - Problème de pièces de rechanges spécifiques.	Qualité appréciable de la semoule de CORSO, de la farine de type supérieur de Ain Bessam et de Tadmaît.
Commerciale	- Difficultés pour placer certains produits sur le marché (levure, biscuits, chocolats) et pour trouver des exutoires pour les issues de meuneries. - Des équipements sur-utiliser qui peuvent tomber en panne et perturber la distribution. - Vétusté des équipements et du parc de transport. - Concurrence qui s'installe.	- Il existe une demande pour les principaux produits de l'entreprise.
Gestion des Ressources humaines	- Sureffectifs. - Sous-qualification de la main-d'œuvre. - Absence de plan de carrière. - Résistance au changement.	- Stabilité du personnel.
Financière	- Fort endettement. - Absence de comptabilité analytique.	
Direction générale	- Turn over élevé des dirigeants. - Insuffisances dans l'organisation et les méthodes de gestion qui restent à parfaire.	- Continuité de fonctionnement de l'entreprise grâce à l'encadrement.

GIPLAIT		
FONCTIONS	POINTS FAIBLES	POINTS FORTS
Production	- Vétusté des équipements - Une sous-utilisation des capacités de production - Arrêts liés à la vétusté des équipements	- un potentiel de production assez important. - L'implantation géographique des laiteries constitue un atout pour le groupe (présence sur le territoire National)
<u>Commerciale</u> (les éléments de réponses concernant la fonction commerciale nous sont apparus en interrogeant les cadres des autres fonctions car cette fonction est absente de l'organigramme du groupe).	- Baisse des ventes des produits laitiers - Le budget publicité est négligeable ce qui n'aide pas à faire connaître la gamme de produits de l'entreprise - Dépendance de distributeurs privés qui se désintéressent de plus en plus du lait de consommation qui est un produit à faible marge. - Prix du lait administré. - Méconnaissance du marché. - Concurrence du privé pour le lait et dérivés (fromage, yaourts, ect..).	- Il existe toujours une demande pour le lait car c'est un produit de première nécessité.
Gestion des ressources humaines	- Pas de politique de formation - L'inadaptation de l'organisation - La gestion des ressources humaines est quasi inexistante, elle se limite au personnel et cadres du groupe (siège). - Sureffectifs.	
Financière	- Endettement : taux d'endettement de l'entreprise est d'environ 50 % - Inexistence du contrôle de gestion, l'entreprise ne disposant pas d'une structure de contrôle.	
Direction générale	- Injonction de l'Etat notamment pour la fixation du prix du lait. - Forte présence du propriétaire. - Enracinement important des dirigeants et de l'encadrement.	- L'objectif est la réalisation de performances. Le staff dirigeant étant lié par un contrat de performance avec le propriétaire.

Groupe ENCG		
FONCTIONS	POINTS FAIBLES	POINTS FORTS
Production	- Vétusté des équipements. - Problèmes d'emballage, de présentation du produit. - Sous-utilisation des capacités de production. - Dépendance de l'extérieur (importation) pour l'approvisionnement en matières premières	
Commerciale	- Distribution. - Inadéquation du conditionnement. - Manque d'agressivité commerciale.	
Gestion des Ressources humaines	- Absence de politique de ressources humaines. - Pas de plan de carrière. - Pas d'identification des besoins en formation. - Le niveau de qualification (ou de sous qualification) constitue un frein à la formation.	
Financière	- Endettement élevé. - Pas de comptabilité analytique. - Absence de contrôle de gestion.	
Direction générale	Constituée d'un directoire.	Stabilité de l'équipe dirigeante et de l'encadrement.

Groupe ENAJUC

FONCTIONS	POINTS FAIBLES	POINTS FORTS
Production	Points faibles : - Difficulté de disponibilité des matières premières. (La faiblesse des campagnes agricoles) - L'irrégularité des approvisionnements en emballages métalliques. - La hausse du prix d'achat des matières premières, hausse provoquée par leur rareté. - Coût de l'emballage élevé. - Les principaux équipements de production sont importés. - Pas d'investissements au cours des dix dernières années.	- La maîtrise des processus technologiques. - Bonne qualité du produit.
Commerciale	- Le réseau de distribution quasi inexistant. - L'emballage souvent en boîte de fer très peu esthétique et qui ne peut rivaliser avec les nouveaux emballages type tetrapack. - Publicité inexistante. - L'entreprise enregistre des méventes qui gonflent ses stocks.	- Utilisation d'un nouvel emballage pour le produit Tchina (jus d'orange) de la filiale cojek afin de maintenir le produit sur le marché national. - Production de produits semi-finis adressés à une nouvelle clientèle d'industriels.
Gestion des ressources humaines	- Pas de politique de formation. - Système de rémunération non stimulant. - Conflits répétés entre les dirigeants (Directoire) et les autres parties prenantes dans l'entreprise (cadres, employés).	- Ancienneté dans l'entreprise ce qui induit un effet expérience non négligeable.
Financière	- Déséquilibre financier. - Fort endettement	
Direction générale	- Renouvellement fréquent des équipes dirigeantes (membres du directoire). - Du fait de son endettement vis-à-vis des banques, l'entreprise accède difficilement au financement et ne peut prétendre à une quelconque réalisation de ses aspirations tel que, améliorer l'emballage ou renouveler l'équipement.	

Groupe ONAB		
FONCTIONS	POINTS FAIBLES	POINTS FORTS
Production	Dépendance des produits d'importation.	- Avance technologique, les investissements étant relativement récents. - Savoir-faire. - Niveau d'intégration.
Commerciale	Pas de réseau de distribution. Les camions appartenant à l'entreprise sont en mauvais état et constituent de fait un parc vieillissant, ce qui rend difficile l'acheminement des produits (matières premières ou produits finis).	- Qualité des produits. - Les produits sont présents sur une large étendue géographique (Territoire national).
Gestion des Ressources humaines	- L'entreprise n'a pas une politique de formation établie. - Il n'y a pas de budget formation. - Il existe une sous qualification de certaines catégories professionnelles.	Stabilité du personnel Le niveau d'absentéisme faible.
Financière	Inexistence de la comptabilité analytique	
Direction générale	Constitué d'un directoire de trois membres.	Stabilité.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Avec les multiples restructurations dans le secteur industriel, l'adoption de nouveaux textes de gestion des capitaux marchands de l'Etat, l'adoption de textes sur l'organisation, la privatisation, le principal actionnaire des groupes étudiés reste l'Etat représenté par le CNP.

Malgré les souhaits affichés de l'Etat de privatiser totalement ou partiellement les entreprises, on n'a pas observé de modification significative de la répartition du capital au cours des sept derniers exercices (c'est-à-dire de la mise en place d'un nouveau cadre juridique favorisant les actions de privatisations à ce jour). Il ne suffit pas de mettre en place des textes, il faut les appliquer. Il ne suffit pas de décider la privatisation des entreprises, il faut qu'en face il y ait un acquéreur.

Dans ce chapitre on a essayé de savoir si les Groupes agro-alimentaires du secteur public ont adopté des schémas organisationnels qui répondent à la nouvelle politique de l'Etat concernant le secteur industriel. On a également tenté de montrer que dans le fond, malgré le changement important apporté par le processus de filialisation qui a été achevé dans l'ensemble des entreprises, celles-ci restent sur des représentations organisationnelles fortement hiérarchisées et avec une centralisation de la prise de décision poussée à l'extrême. En effet, avec la filialisation et l'avènement de l'autonomie des entreprises, on aurait pu croire à une plus grande flexibilité dans la prise de décision, mais cela n'a pas été le cas. Ainsi, un schéma organisationnel peut être dessiné sur le papier et prendre des formes et des structures différentes assez rapidement, mais le changement des mentalités et des comportements des

individus se fait par contre avec une lenteur extrême, ce qui est tout à fait normal dans les entreprises publiques lorsqu'on regarde de plus près les CV des cadres dirigeants qui les gèrent.

Si on se réfère aux travaux de Chandler et de Williamson, il est évident que les entreprises n'ont aucun avantage organisationnel sur leur concurrent car d'une part elles ne sont pas innovantes et restent quasiment sur leurs anciens schémas organisationnels, et d'autre part, si elles ne font que reproduire les mêmes organisations qui ont montré leurs limites, elles continueront à enregistrer des contre-performances et cumuler des déficits.

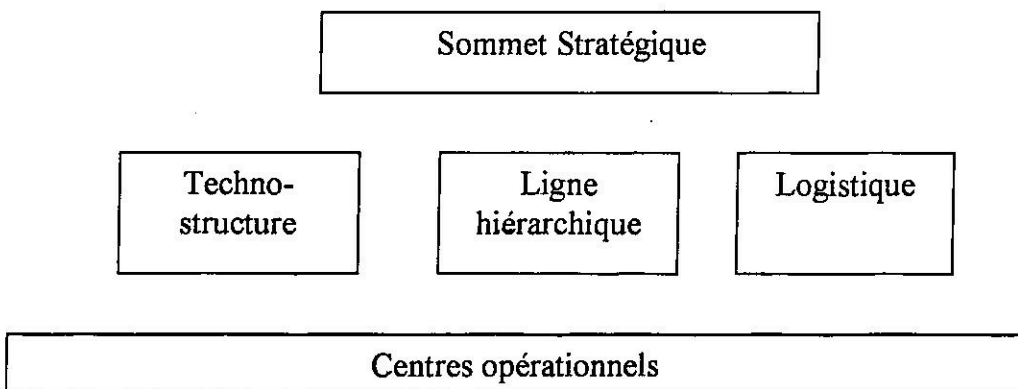
L'organisation interne des entreprises étudiées ne répond pas à des stratégies clairement établies et définies. Les grandes décisions qui concernent le développement et la pérennité des entreprises ne sont pas du ressort des principaux dirigeants comme cela devrait être le cas mais proviennent plutôt du propriétaire (l'Etat). Par grandes décisions on entend l'ouverture du capital, le partenariat, l'investissement, l'investissement de renouvellement, la filialisation, etc....

Dans son travail sur la structure des organisations, Mintzberg (1982) distingue cinq parties dans les organisations : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la techno-structure, la logistique et le centre opérationnel) comme le montre le schéma ci-dessous. Il positionne le conseil d'administration au sommet stratégique avec le directeur général (le président), les autres cadres dirigeants, le personnel attaché au président et le comité directeur ou éventuellement le conseil de direction. Selon Mintzberg (1982)¹⁴ la fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir (comme les propriétaires, les administrateurs, les syndicats, les groupes de pression). L'auteur signale trois ensembles rattachés à la fonction du sommet stratégique :

- la supervision directe ;
- la gestion des conditions de frontière de l'organisation, ses relations avec l'environnement ;
- et le développement de la stratégie de l'organisation.

Or, on a remarqué que sur l'ensemble des organigrammes qu'il a été donné de voir, aucun ne fait figurer le conseil d'administration ou sa forme duale le conseil de surveillance. Ceci relève-t-il d'un oubli ou est-il le signe d'un malaise vis-à-vis de cet organe de gestion dont la fonction principale est le contrôle de la gestion des dirigeants ?

Schéma – Les composantes principales d'une structure



¹⁴ Mintzberg H. (1982), op. cit. p. 41.

CHAPITRE IV - PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DES ENTREPRISES.

INTRODUCTION.

Après l'analyse de l'environnement des entreprises, de leurs formes d'organisation et de leurs stratégies, après avoir cerné leurs points forts et leurs points faibles, nous consacrerons ce chapitre à l'analyse de leurs performances économiques et financières.

Les entreprises et groupes concernées par l'analyse sont ERIAD Alger, de GIPLAIT, l'ENCG, l'ONAB et l'ENAJUC pour lesquels les informations nécessaires ont pu être recueillies grâce aux enquêtes réalisées.

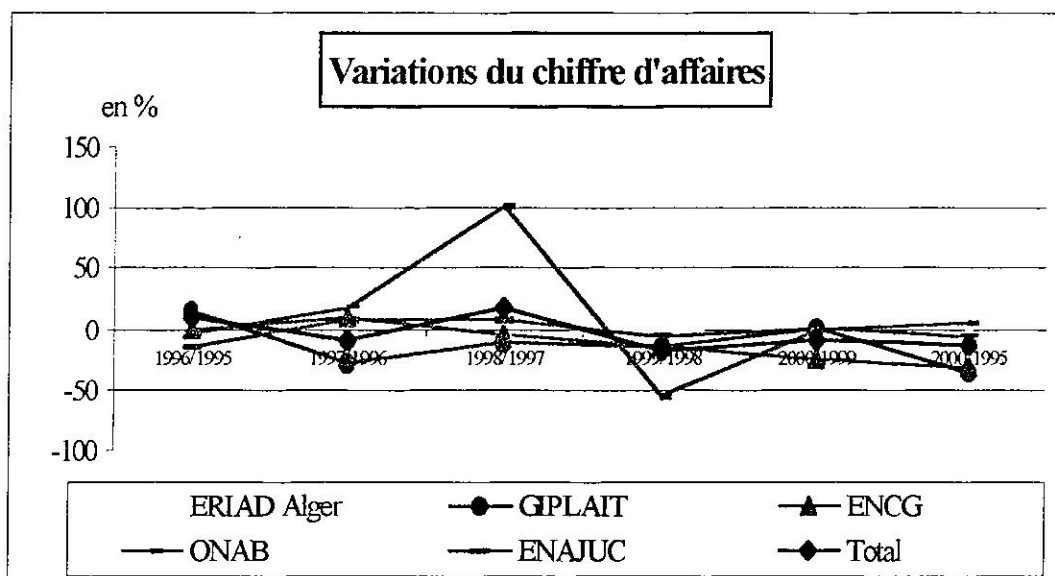
La période couverte par l'analyse va de 1995 à 2000. Cette période est caractérisée par l'application du programme de stabilisation et d'ajustement d'une part, d'autre part par une insécurité relativement forte, surtout durant les années 1995-1997.

Pour mesurer les performances des entreprises, nous avons choisi de montrer les évolutions du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation, du résultat net et des fonds propres. Ces indicateurs nous ont ensuite permis de construire et de calculer l'évolution de quelques ratios explicatifs du degré de performance des entreprises : Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires, Chiffre d'affaires / Effectif, Valeur ajoutée / Effectif, Frais de personnel / Effectif, Frais de personnel / Valeur ajoutée, Excédent brut d'exploitation / Valeur ajoutée, Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires, Résultat net / Chiffre d'affaires, Résultat net / Fonds propres, Fonds propres / Total bilan et enfin Frais financiers / Excédent brut d'exploitation.

41. ANALYSE DU TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS (TCR).

411. Le chiffre d'affaires (CA)

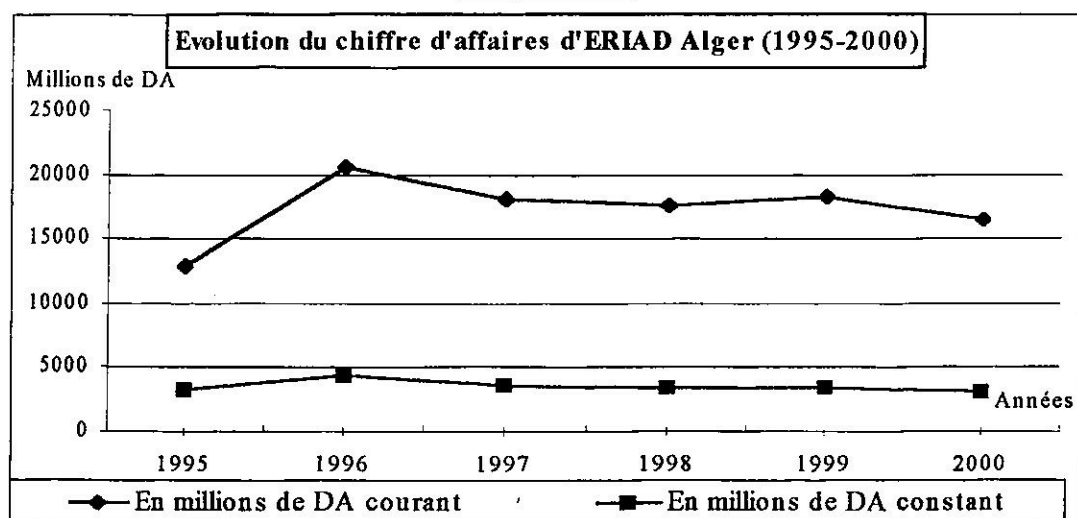
A la lumière du graphe suivant et des tableaux annexe 7 et 8, nous pouvons remarquer que le chiffre d'affaires des groupes agro-alimentaires étudiés n'évolue pas de manière régulière. En effet, après avoir observé une amélioration du chiffre d'affaires en 1996 et même jusqu'en 1998 pour certains groupes on note pour les années suivantes un retour à la baisse du chiffre d'affaires. Durant l'exercice 2000, le chiffre d'affaires des groupes a enregistré une régression pour l'ensemble des ERIAD, l'ONAB et l'ENCG., avec une légère augmentation pour les groupes GIPLAIT et ENAJUC (cf. annexes 7 et 8, et graphe suivant), par rapport à l'exercice précédent.

Graphe n° 1 :

Source : Notre conception à partir de l'annexe 8.

a) ERIAD Alger.

L'analyse du graphe suivant nous indique que le chiffre d'affaires d'ERIAD Alger en DA courants a observé une tendance à la progression qui s'est accentuée en 1996. Néanmoins l'analyse du chiffre d'affaires en DA constants révèle la forte intervention des prix dans la formation du chiffre d'affaires du groupe rattaché à une baisse des quantités vendues. Cette situation est d'autant plus marquée en 2000.

Graphe n° 2 :

Source : Notre conception à partir des annexes n° 7 et 9.

Le chiffre d'affaires en dinar courant d'ERIAD Alger connaît en 2000 une baisse de 10 %. Le groupe connaît, une baisse des quantités commercialisées de - 20 % pour la semoule et - 25 % pour la farine. Les ventes de pâtes alimentaires et de levures ont aussi enregistré

respectivement une régression de -31 % et -89 % (cf. annexe n° 11). Cette baisse est probablement due à la concurrence qui s'exerce désormais sur les produits de l'ERAD Alger par les opérateurs privés et à d'autres facteurs que nous exposerons plus loin.

Il faut rappeler que dans un passé proche, l'entreprise mettait sur le marché la farine qu'elle produisait, mais aussi de la farine qu'elle importait et vendait en l'état. Le produit d'importation concurrençait le produit de l'entreprise qui n'arrivait pas à écouler sa propre production. A la fin de l'année 1997, à la demande du Holding agro-alimentaire de base, l'Etat introduit une taxe douanière sur la farine d'importation pour protéger la production nationale. A partir de ce moment, c'est-à-dire entre 1998 et 1999 (cf. annexe 10), la production de farine d'ERAD Alger a progressé. En 1999, l'entreprise a réussi à satisfaire le marché à hauteur de 93 % essentiellement par sa propre production et les apports des autres ERAD dans une proportion de 10 %. En 2000, l'entreprise n'a même pas pu écouler sa propre production.

La tendance est aussi à la baisse pour la filière céréales qui enregistre en 2000, une régression des ventes physiques de l'ordre de 9,5 % sur les semoules et 16,6 % sur la farine ainsi qu'une chute du chiffre d'affaires de l'ordre de 11 %, par rapport à 1999 (cf. tableau 12), sous l'effet, selon le holding AGROMAN :

- des perturbations d'approvisionnement en blé tendre ;
- d'une concurrence accrue des transformateurs privés ;
- des surcoûts induits par l'augmentation des prix des blés décidée par l'OAIC, en janvier, octobre et décembre 2000 et qui sont de l'ordre de 2.600 MDA.

Tableau 12 : Evolution du chiffre d'affaires, de la production physique et des ventes physiques de la filière céréales (secteur public)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variation 00/99
Chiffre d'affaires (MDA)	61664	84080	76037	86686	87639	78382	-10,6
Production							
Semoule(T)	13910	14639	15684	16950	16356	15091	-7,7
Farine (T)	10597	9242	8291	14012	15622	13722	-12,2
Vente							
Semoule(T)	16021	15307	15826	16027	15808	14311	-9,5
Farine (T)	18185	17073	1592	15453	16147	13473	-16,6

Source : Différents rapports du holding agro-alimentaire de base, holding AGROMAN.

b) GIPLAIT

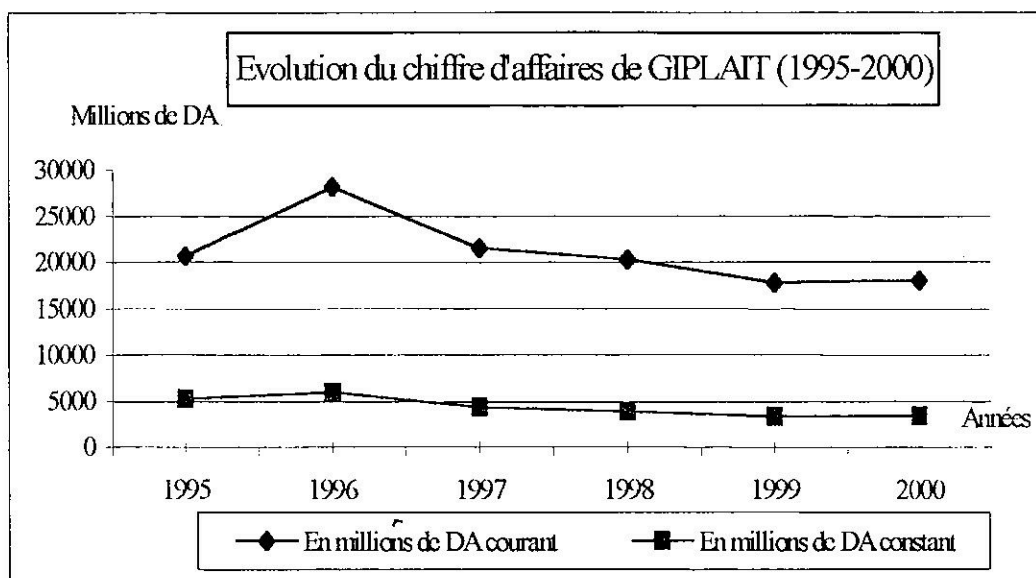
Globalement, le groupe industriel des productions laitières (GIPLAIT/ SPA) connaît une tendance à la baisse de son chiffre d'affaires (cf. graphe 1, graphe 3 et tableau suivant). Certains éléments explicatifs sont donnés par le Groupe Lait ainsi que par le Holdings agro-alimentaires de base et AGROMAN et que nous citerons ci-après.

Durant la période étudiée, on observe une contraction des ventes de GIPLAIT qui se sont traduites par des pertes substantielles de chiffre d'affaires.

En 1997, le Holding agro-alimentaire de base dans son rapport de gestion indique que le recul du chiffre d'affaires est la traduction du recul des ventes et de la suppression de la subvention de l'Etat que l'augmentation du prix n'arrivait pas à compenser.

Pour l'année 1998, le recul du chiffre d'affaires est, selon le Holding public agro-alimentaire de base (rapport annuel, 1998), dû, essentiellement :

Graphe n° 3 :



Source : Notre conception à partir des annexes n° 7 et 9.

Tableau 13 : Evolution du chiffre d'affaires, de la production physique et des ventes physiques de GIPLAIT

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variation 00/99
Chiffre d'affaires (MDA)	20620	28155	21517	20267	17740	17930	1,07
Production							
Lait (10 *3 L)	1128909	1132816	991319	937829	826859	859144	3,9
Produits laitiers	59650	54081	54669	66540	61680	59904	-2,9
Total tout lait	1188559	1186897	1045988	1004369	888539	919048	3,4
Vente							
Lait	1118486	1124703	977069	933169	819192	849051	3,6
Produits laitiers	56636	51374	57914	68863	51687	50651	-2,0
Total tout lait	1175123	1176078	1034983	1002032	870879	899702	3,3

Source : Différents rapports du holding agro-alimentaire de base, holding AGROMAN.

- à la désaffection enregistrée pour le lait pasteurisé, produit principal qui ne connaît pas de développement faute de moyens financiers ;
- au désintéressement des distributeurs pour un produit à la marge trop faible.

En 1999, il est enregistré une baisse de la production physique ainsi que des ventes physiques du groupe lait, par rapport à l'exercice précédent. En rapport avec la faiblesse des performances en termes physiques, le chiffre d'affaires a suivi la même tendance à la baisse. A ces contre-performances, GIPLAIT (mai 2000), donne les explications suivantes :

- La fermeture de COLAITAL (Birkhadem) par le Ministère du Commerce pour des raisons de qualité du lait mis à la consommation avec incrimination de la matière première que les analyses des laboratoires officiels ont informée,

ensuite pour des raisons d'hygiène que la Filiale a prise en charge. Cette fermeture qui a duré treize (13) jours a occasionné un manque à produire de 6 Millions de litres équivalents (5,6 Millions de lait et 0,4 Millions de litres équivalents de produits laitiers).

- Une réduction sensible depuis le mois de juin de l'alimentation en eau potable de la Filiale de Birkhadem, qui a également connu de grandes perturbations dans l'alimentation en énergie électrique. Le manque à produire est de l'ordre de 2 Millions de litres par mois.
- La fermeture pendant tout le mois de février de la laiterie de Béni-Tamou pour des raisons techniques (réfection du bac à eau glacée), et qui s'est traduit par un manque à produire de 4,5 Millions de litres équivalents.
- L'arrêt pendant tout le mois de février de la production de lait pasteurisé au niveau du complexe de Relizane dans la perspective de la cession de celui-ci et l'introduction sur son marché traditionnel des produits des Filiales voisines (Mostaganem, Tiaret et Mascara).
- Des perturbations sociales au niveau du Complexe de Relizane au sujet du statut des travailleurs.
- Des perturbations dans tout le fonctionnement de la Filiale de Sidi-Bel-Abbès conséquemment aux poursuites judiciaires dont ont fait l'objet le premier responsable et ses proches collaborateurs.
- La fermeture de la Filiale d'Amizour de juin à décembre, occasionnant un manque à produire de 1,6 Millions de litres par mois, pour des problèmes de qualité. De plus les conditions dans lesquelles cette usine a été montée impliquent une expertise complète des installations avant sa réouverture qui risque d'être inutile du fait que son marché traditionnel est capté par un opérateur privé dont l'usine a été mise en exploitation pendant la fermeture de la Filiale.
- Une légère tension sur les stocks de matières premières vers la fin du mois de février, due aux lenteurs mises par la BADR pour la mise en place des lettres de crédits de MILK-TRADE.

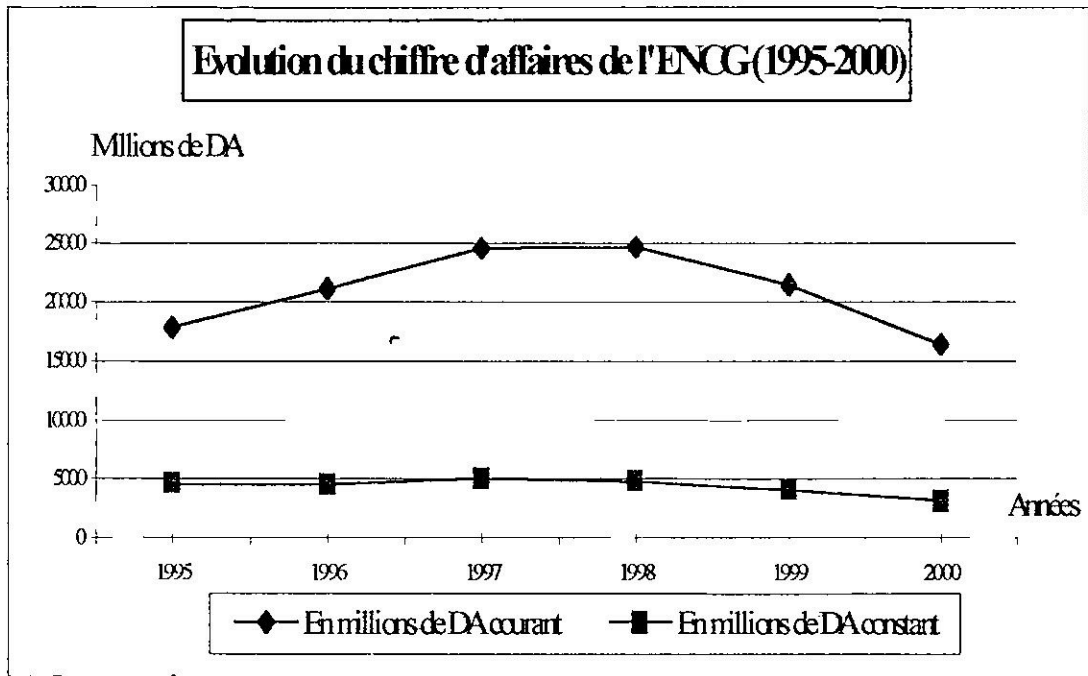
En plus de ces contraintes, GIPLAIT ajoute que d'autres facteurs sont intervenus qui expliquent la baisse de production enregistrée en 1999, à savoir le retrait de bon nombre de distributeurs en raison de la rigidité de la marge qui leur est permise.

Le Groupe Lait a également perdu des parts de marché au profit d'opérateurs privés qui traditionnellement se limitaient à la production de yaourts, mais qui ont élargi leur intervention à la production de lait pasteurisé (La Montagnarde à Ain El Hammam, Djurdjura à Akbou, Amara à Alger, et deux autres opérateurs nouveaux à Gdyl (Oran) et Oued Alleug (Blida). De plus pour ce qui concerne les yaourts et le fromage fondu, les opérateurs privés recourent à des équipements, notamment de conditionnement, plus modernes. La présence de ces opérateurs impose une nouvelle vision stratégique (en terme de ciblage de produits et de centres de production) et certainement des investissements en matière de conditionnement. Toutefois, il est à noter que le volume des ventes a augmenté, selon les chiffres du holding AGROMAN, de 3,3 % en 2000 par rapport à 1999, augmentation qui a été suivie d'une progression d'un point du chiffre d'affaires.

c) L'ENCG.

Sur la période étudiée, le chiffre d'affaires en DA constants de l'ENCG a observé une certaine stabilité avec une décroissance en 1999 et 2000. Le groupe des corps gras a semble t-il répercuté ses méventes sur les prix. En effet, le graphe suivant nous indique une baisse des quantités vendues qui s'est aggravée durant les exercices 1999 et 2000.

Graphe n° 4 :



Source : Notre conception à partir des annexes n° 7 et 9.

L'Entreprise Nationale des Corps Gras (ENCG), subit des contre-performances qui transparaissent dans ses réalisations en termes physiques et dans son niveau de chiffre d'affaires. En 1998, d'après le rapport d'activité de la même année du Groupe Corps Gras, une augmentation des ventes combinée à une augmentation des prix ont contribué à une augmentation conséquente du chiffre d'affaires. Mais les années suivantes les réalisations de l'entreprise ne sont guère brillantes (cf. tableau 14).

Tableau 14 : Evolution du chiffre d'affaires, de la production physique et des ventes physiques de l'ENCG

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variation 00/99
Chiffre d'affaires (MDA)	17852	21130	24560	24640	21484	16379	-23,76
Production							
Huiles alimentaires (T)	285305	292929	275427	299074	259904	199718	-23,16
Savon de Ménage (T)	88557	70514	70635	82988	74559	65738	-11,83
Savon de Toilette (T)	4901	870	605	1336	1976	3142	59,01
Margarine, PVA*, GV* (T)	17753	17788	16136	17184	17497	20089	14,81
Vente							
Huiles alimentaires (T)	284252	293523	275995	299803	261641	201095	-23,14
Savon de Ménage (T)	83453	77077	69731	81510	73119	69825	-4,50
Savon de Toilette (T)	4270	1198	613	1206	1872	3141	67,79
Margarine, PVA, GV (T)	17674	18410	16478	17190	17212	17664	2,63

* PVA : Produit végétal aromatisé ; * GV : Graisse Végétale

Source : De 1995 à 1999, rapport annuel de l'ENCG, exercice 1999.

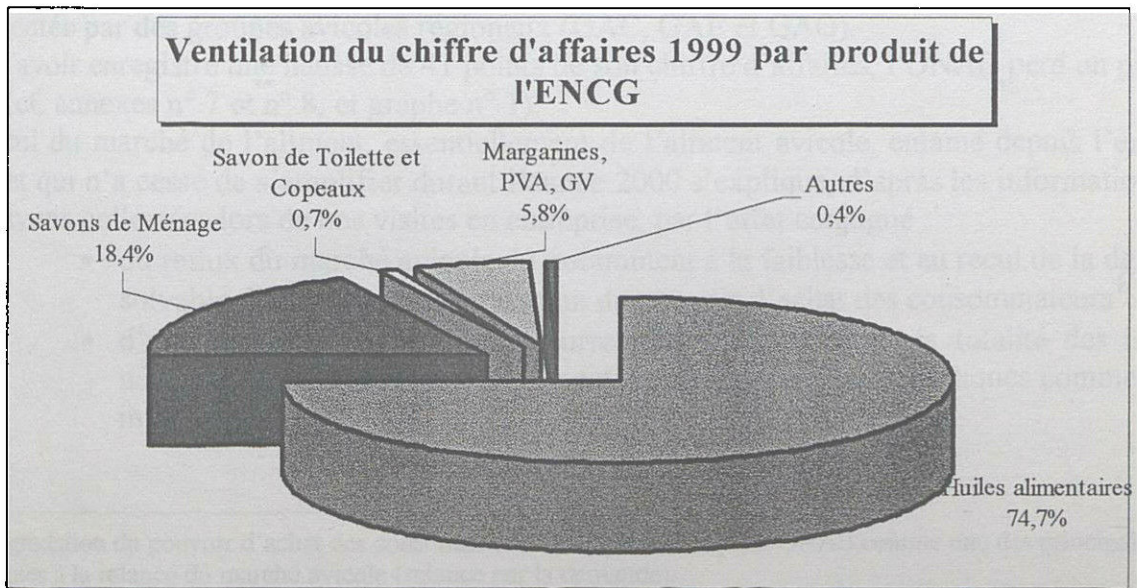
Pour l'année 2000, holding AGROMAN.rapport d'activité, exercice 2000.

La régression des ventes en huiles alimentaires est expliquée par l'ENCG, par :

- les effets de la concurrence,
- les écarts sur le plan de la qualité du packaging par rapport au concurrent.

Il faut faire remarquer que les huiles alimentaires ont contribué en 1999 pour près de 74,7 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, suivi du savon de ménage avec une contribution de 18,4 % (cf. graphe n° 5). Cela signifie qu'une concurrence pour le produit principal (huiles alimentaires) peut s'avérer dangereuse pour la survie de l'entreprise. D'ailleurs depuis 1997, les différents rapports des holdings font mention de la nécessité pour l'ENCG de "développer une politique marketing agressive et introduire dans sa gestion les conditions qui lui permettront de maintenir sa position dominante".

Graphe n°5 :

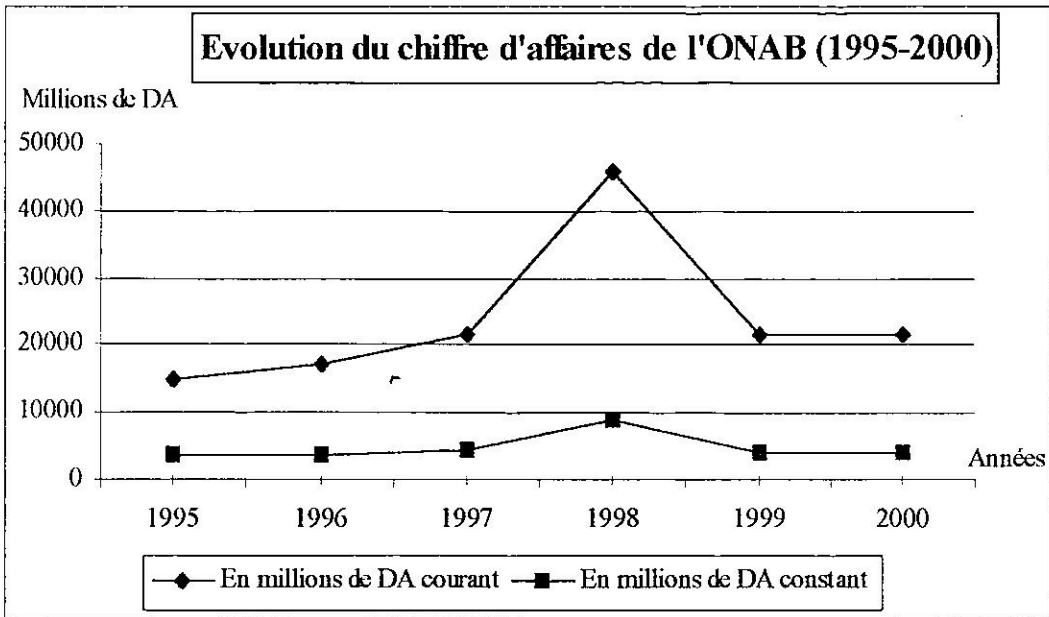


Source : Notre conception à partir des données de l'annexe 12.

d) L'ONAB.

L'évolution du chiffre d'affaire sur la période en DA constants montre que le groupe ONAB, comme les autres groupe étudiés, n'a fait qu'utiliser le levier des prix. La courbe du bas suivant, nous indique une certaine diminution des quantités vendues par le groupe durant la période étudiée comparativement à la courbe du haut (voir graphe n° 6).

Graphe n° 6 :



Source : Notre conception à partir des annexes n° 7 et 9.

Le groupe ONAB/ SPA représente pour le secteur public la filière avicole. Depuis 1998, ce groupe s'est vu rajouter en plus de l'activité aliment du bétail, l'activité avicole qui est représentée par des groupes avicoles régionaux (GAC, GAE et GAO).

Après avoir enregistré une hausse de 41 points de son chiffre d'affaires, l'ONAB perd un point en 2000 (cf. annexes n° 7 et n° 8, et graphe n° 1).

Le recul du marché de l'aliment, essentiellement de l'aliment avicole, entamé depuis l'exercice 1999 et qui n'a cessé de s'amplifier durant l'année 2000 s'explique, d'après les informations que nous avons collectées lors de nos visites en entreprise, par l'effet conjugué :

- du reflux du marché avicole dû notamment à la faiblesse et au recul de la demande solvable, liés à la nette dégradation du pouvoir d'achat des consommateurs¹.
- d'une pression des forces concurrentielles disposant de la totalité des intrants nécessaires à la fabrication d'aliments et tirant avantage de pratiques commerciales informelles².

¹ La dégradation du pouvoir d'achat des consommateurs est considérée par l'ONAB comme une des principales contraintes à la relance du marché avicole (relance par la demande).

² Il s'agit là de l'absence de facturation qui permet aux clients des fabricants d'aliments du bétail d'échapper à la taxe sur la valeur ajoutée.

Il est à noter un recul en volume de la production physique de l'aliment pour animaux, qui a induit une perte de chiffre d'affaires conséquemment à la diminution des ventes et du maintien des prix de ventes à un niveau stable.

Tableau 15 : Evolution de la production de l'ONAB

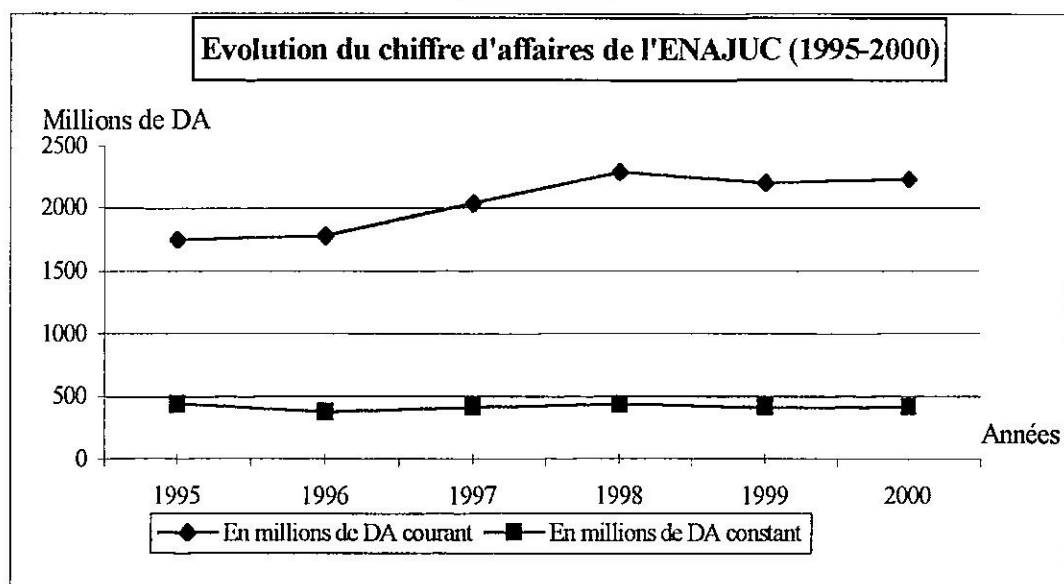
	1996	1997	1998	1999	2000
	U : Tonne				
Aliment composés	1112140	1265121	1275408	1007500	872700
CMV	10839	12601	13126	10795	9832

Source : De 1996 à 1998, holding agro-divers (1999) ; 1999 et 2000, ONAB.

e) L'ENAJUC.

Il est évident lorsqu'on observe le graphe qui suit que l'évolution du chiffre d'affaires de l'ENAJUC est artificielle (courbe du haut). En effet, le chiffre d'affaires en DA constants enregistré par ce groupe n'est dû qu'à un effet prix les quantités vendues n'ayant pas contribué puisque marquant plutôt une régression.

Graphe n° 7 :



Source : Notre conception à partir des annexes n° 7 et 9.

Le chiffre d'affaires de l'ENAJUC connaît en 2000 une légère progression qui est due à l'accroissement du niveau de production et de ventes physiques. En effet, la croissance en volume a progressé dans les jus et boissons, les eaux fruités et gazeuses mais régressé dans la branche conserverie comme on peut le voir dans le tableau 16.

Il est à noter que les volumes commercialisés par les filiales COJEK et N'GAOUS représentent 69 % des ventes globales du groupe ENAJUC, la première filiale citée exploitant la chaîne d'eaux fruitées « Tchina » et « Mina » qui font l'objet, selon l'ENAJUC, d'une demande sans

cesse croissante. L'introduction de la bouteille de verre de 33 cl a permis de relancer le produit « Tchina ».

A l'inverse des autres entreprises qui concernent notre étude, l'ENAJUC a pour particularité d'utiliser une matière première agricole nationale pour son fonctionnement. Elle est donc fortement liée aux aléas climatiques et aux excédents de production de l'agriculture du pays.

L'explication de l'évolution du chiffre d'affaires du groupe ENAJUC se trouverait, d'après le staff du groupe, dans :

- la non disponibilité de certaines matières premières comme les pois et les haricots pour la conserverie de légumes ;
- la concurrence des produits en frais. Ce fut le cas en 2000 pour le double concentré de tomates, année où la tomate fraîche était disponible pratiquement toute l'année à des prix abordables. Le même problème de concurrence du marché en frais se pose également pour les légumes ;
- la concurrence du secteur privé de la transformation pour le double concentré de tomate, par exemple ;
- la faiblesse des approvisionnements en matières fraîches de fruits d'été et de légumes, due essentiellement à l'absence d'excédents agricoles dans ces produits pouvant être dirigés vers la transformation en conserves.

En plus de ces contraintes liées à l'approvisionnement, l'ENAJUC souffre d'un problème de présentation de ses produits qui sont très peu attractifs pour le consommateur. La question de l'emballage - ou autrement dit de « packaging » - se pose apparemment avec acuité dans toutes les entreprises agro-alimentaires du secteur public que nous avons enquêtées.

Tableau 16 : Evolution du chiffre d'affaires, de la production et des ventes physiques de l'ENAJUC

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires (MDA)	1747	1780	2037	2293	2204	2231
Production (en Tonne)						
Jus et boissons	12210	6464	13994	14479	15322	17660
Eaux fruitées gazeuses	5984	6958	7034	8113	8991	9838
Conserves de fruits	12786	7347	8913	13007	9828	9467
Conserves de légumes	4131	2228	2092	977	504	414
Double concentré de tomates	3205	5001	4406	5261	7882	5169
Total produits finis	38316	27998	36439	41837	42527	42548
Ventes (en Tonne)						
Jus et boissons	10273	9820	15359	15718	16239	19265
Eaux fruitées gazeuses	8108	6352	6863	8261	9070	10249
Conserves de fruits	15854	9015	11222	12095	11566	9974
Conserves de légumes	4167	3500	1901	1558	824	663
Double concentré de tomates	4266	6486	5113	5874	4432	5508
Total produits finis	42668	35173	40458	43506	42131	45659

Source : Différents rapports de l'ENAJUC.

Les principaux produits de l'ENAJUC sont les jus et boissons de fruits, suivis des conserves de fruits, du double concentrée de tomate. La répartition du chiffre d'affaires du groupe par groupe de produit s'établit comme suit :

Tableau 17 : Ventilation du chiffre d'affaires 2000 de l'ENAJUC par produit

Famille de produit	En millions de DA	
	2000	%
Jus et boissons de fruits	947	42
Eaux fruitées gazeuses	309	14
Conserves de fruits	758	34
Conserves de légumes	52	2
Double concentré de tomates	416	19
Pulpes de fruits	150	7
Divers	30	1
Total ventes brutes (1)	2662	119
Ventes intra-groupe (2)	431	19
Total ventes nettes (1)-(2)	2231	100

Source : ENAJUC.

D'après les données du tableau n° 17, les jus et boissons fruitées représentent 42 % les ventes en valeur de l'ENAJUC. Ce sont aussi les produits pour lesquels la concurrence est de plus en plus présente et importante, pour ne citer que les produits de la Nouvelle Conserverie d'Algérie (NCA) de Rouiba, Vitas jus.

Avant l'installation de la concurrence privée, les entreprises du secteur public ont bénéficié d'un effet prix qui a permis l'amélioration momentanée de leurs chiffres d'affaires. Depuis peu, elles ne peuvent plus compter sur cet effet, ni sur leur ancienne position privilégiée de monopole. Elles doivent désormais compter avec une concurrence privée de plus en plus importante.

412. Valeur ajoutée (VA) et excédent brut d'exploitation (EBE).

"La valeur ajoutée permet de savoir si, au-delà de la consommation intermédiaire, l'entreprise dégage de sa production une contribution économique suffisante pour couvrir et pour rémunérer ses facteurs de production vitaux.³" (Levasseur et Quintart, 1998) Elle permet de mesurer le degré d'intégration de l'entreprise et de mesurer la contribution de chaque facteur de production à la création de richesse⁴.

Le taux de valeur permet de positionner les entreprises suivant leur degré de transformation. Le ratio Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires nous permet de représenter l'importance économique d'une entreprise. Cet indicateur montre le degré d'intégration de l'entreprise. Selon A. Douhane et J.-M. Rocchi (1994), pour un même chiffre d'affaires, une entreprise fortement intégrée verticalement dégagera une valeur ajoutée plus importante qu'une entreprise faiblement intégrée. Le rapport Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires varie de 0 (faible intégration et fort recours aux tiers) à 1 (forte intégration et faible recours aux tiers).

³ Voir M. Levasseur et A. Quintart (1998), *Finance*, 3^e édition, ed. Economica, Paris, p.62.

⁴ Voir A. Douhane et J.-M. Rocchi (1994), *Déchiffrer et analyser les comptes de l'entreprise*, ed. Lamy, Paris, p.115.

Deux autres ratios de valeur ajoutée sont utilisés, à savoir, le ratio Valeur ajoutée / effectifs qui expriment tous deux la productivité apparente du travail par personne, et le ratio Charges de personnel / Valeur ajoutée qui permet de mesurer le poids salarial des effectifs dans la valeur ajoutée.

a) ERIAD Alger.

Pour cette entreprise, la valeur ajoutée a baissé de - 15,1 % soit 5,1 points de plus que pour le chiffre d'affaires, l'année 2000 ayant été marquée par :

- un ralentissement du marché des semoules et farines ;
- la mévente des issues ;
- la régression du marché des pâtes alimentaires ;
- le recours aux prix promotionnels ;
- l'augmentation des prix de rétrocession des blés.

Il est à noter que comparativement à 1995, la valeur ajoutée a augmenté de 45,6 % soit 18,1 points de plus que le chiffre d'affaires.

Tableau 18 : Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée d'ERIAD Alger

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Production	10014	14180	14792	15569	12926	11943
Consommation intermédiaires*	7388	11796	12195	13044	8423	8118
Valeur ajoutée	2626	2384	2597	2525	4503	3825
Variation (%)*	42,7	-9,2	8,9	-2,8	78,3	-15,1
Taux de valeur ajoutée (%)*	20,3	11,6	14,3	14,3	24,6	23,2

Source : Différents rapports du holding agro-alimentaire de base, holding AGROMAN et TCR d'ERIAD Alger.

* Nos calculs.

Le graphe suivant indique clairement que le taux de valeur ajoutée d'ERIAD Alger croît avec la valeur ajoutée sur la période considérée. L'augmentation des prix de rétrocession de l'OAIC, fournisseur traditionnel de l'entreprise, et une diminution de la marge d'ERIAD Alger ont largement contribué à la baisse de la valeur ajoutée mais aussi du chiffre d'affaires. En effet, pour ce qui est des prix des blés :

- à partir de décembre 1999, le prix du quintal de blé est passé de 1450 DA le quintal à 1550 DA, soit une majoration de 100 DA ;
- à partir du 1^{er} octobre 1999, le prix du quintal de blé tendre est passé de 1150 DA le quintal à 1230 DA.
- Une autre augmentation des prix est survenue à partir du 16 décembre 2000, renchérissant de 200 DA le quintal de blé dur et de 220 DA celui du blé tendre.

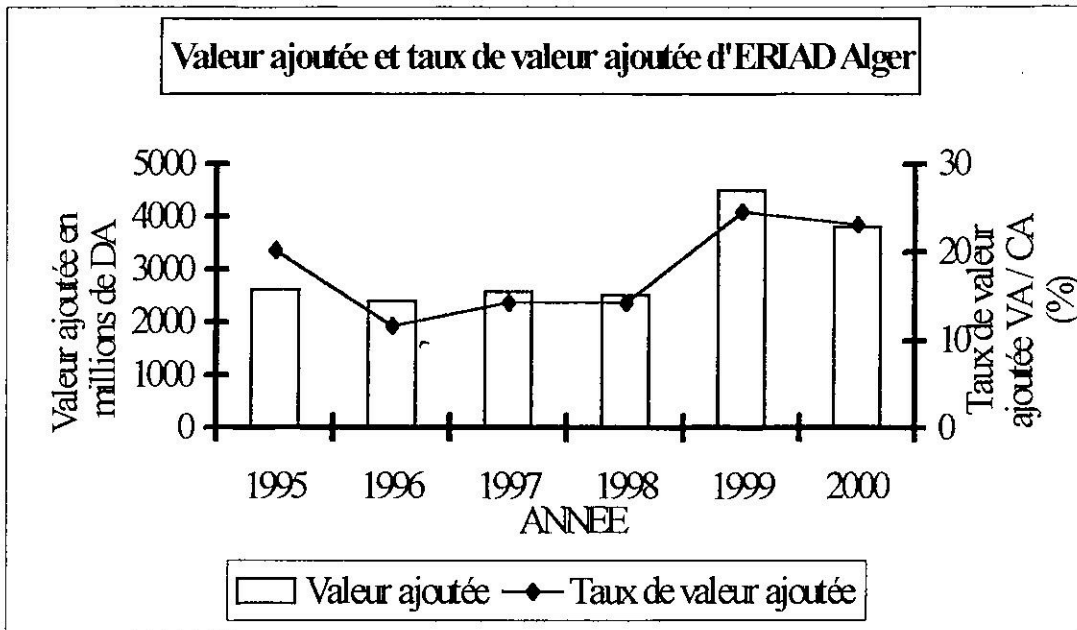
Pour ce qui est de la marge, l'entreprise n'a pu l'augmenter pour deux raisons :

- le recours aux prix promotionnels pour réduire ses surstocks ;

- le blocage du prix de la farine panifiable depuis janvier 1996 (décret 96-132), des coûts de revient supérieurs aux prix de vente, plafonnement du prix de vente à boulanger.

Le système de prix administré est particulièrement contraignant pour l'entreprise car la farine constitue le volume d'affaires le plus élevé.

Graphique n° 8 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes n° 13 et n° 15.

Le taux de valeur ajoutée baisse consécutivement à l'importance des consommations intermédiaires, à la localisation de la croissance sur un produit soumis à une limitation de prix par les pouvoirs publics, à savoir la farine panifiable d'où pression sur la marge.

Si on s'intéresse aux frais de personnel dans la valeur ajoutée, il apparaît qu'ils ont augmenté de 60 % pour toute la période considérée (1995-2000), représentant 51 % de la valeur ajoutée en 2000 avec un pic de 72 % en 1998, bien que les effectifs soient en diminution avec un écart de 1751 agents (cf. tableau n° 23).

Ceci explique la régression de l'excédent brut d'exploitation durant presque toute la période considérée (cf. Graphique n° 9).

Les raisons données à cet état des choses par ERIAD Alger sont, pour l'année 1999, l'intégration dans les frais de personnel des indemnités liées aux retraites et aux départs volontaires, départs volontaires favorisés par l'entreprise pour diminuer sur le moyen terme ses charges salariales.

Tableau 19 : Les frais de personnel d'ERIAD Alger (1995 -2000)

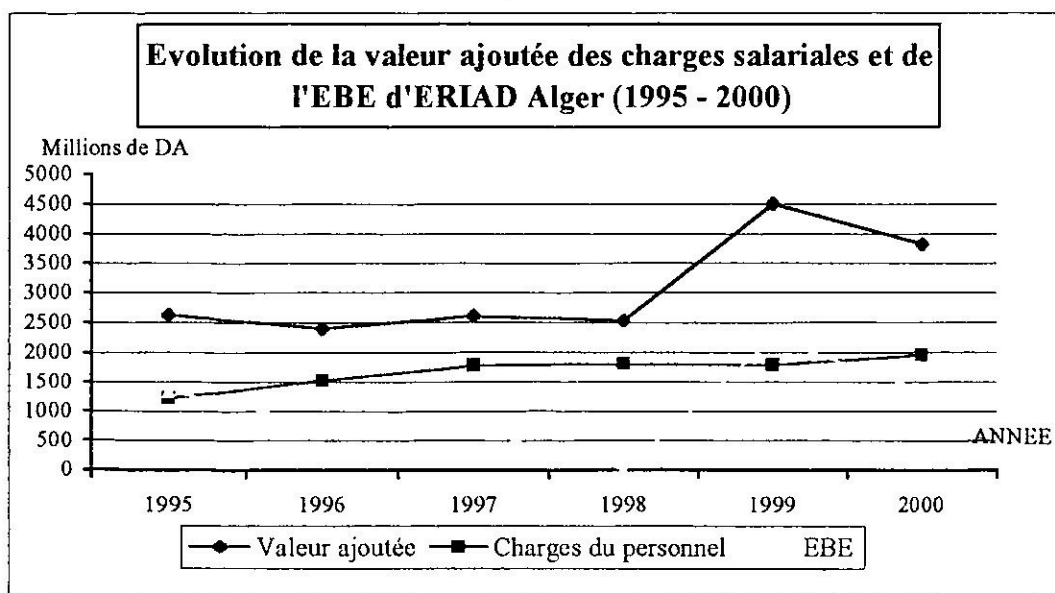
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Frais de personnel (MDA)	1215	1517	1768	1810	1778	1947
Effectif	6642	6701	5678	5455	5195	4891
Frais de personnel/personne (MDA)	0,18	0,23	0,31	0,33	0,34	0,40
Frais de personnel/VA (%)	46	64	68	72	39	51

Source : Notre conception à partir des annexes 13, 18 et 19.

Pour l'année 2000, les facteurs explicatifs ayant le plus influencé l'augmentation des charges salariales d'ERIAD Alger en 2000 seraient :

- La majoration du taux d'I.E.P (indemnité d'expérience professionnelle), conformément à la convention de branche et l'accord paritaire partiel de l'entreprise ;
- L'indemnisation dans le cadre du volet social ;
- La prise en charge du complément des allocations familiales (à hauteur de 25 %) ;
- La prime de scolarité prise en charge initialement par le social a été supportée durant l'exercice 2000 par le compte exploitation.

Graphe n° 9 :



Source : Notre conception à partir des annexes 13, 18 et 20.

La productivité apparente du travail en amélioration jusqu'en 1999 (cf. tableau n° 20), se détériore quelque peu en 2000. La réduction des effectifs a aidé à cette amélioration, malgré un recul de 10 points en 2000 par rapport à 1999 suite à une régression de la valeur ajoutée dégagée par le groupe. Ce qui explique aussi la baisse de l'excédent brut d'exploitation.

Tableau 20 : La productivité apparente du travail d'ERAD Alger

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires par employé	1,94	3,06	3,20	3,25	3,53	3,37
Valeur ajoutée par employé	0,40	0,36	0,46	0,46	0,87	0,78

Source : Nos calculs à partir des données des annexes 8, 13 et 19.

b) GIPLAIT.

En 2000, GIPLAIT connaît son niveau de valeur ajoutée le plus bas durant la période considérée. Il est à noter une progression de la valeur ajoutée en 1998 et 1999, progression imputée à une diminution sensible des coûts des matières premières importées (cf. annexe 17) et à une meilleure maîtrise des consommations de matières premières.

La détérioration de la valeur ajoutée en 2000 trouve son explication le renchérissement du coût des matières premières qui ont provoqué une augmentation remarquable de la valeur des consommations intermédiaires (cf. tableau 21).

Tableau 21 : Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de GIPLAIT

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Production	19866	27461	20915	19471	17805	17945
Consommation intermédiaires	18318	22566	19649	16502	14607	17158
Valeur ajoutée	1548	4895	1266	2969	3198	787
Variation (%)	-49,0	216,2	-74,1	134,5	7,7	-75,4
Taux de valeur ajoutée (%)	7,5	17,4	5,9	14,6	18	4,4

Source : Notre conception à partir des annexes 13, 14 et 16.

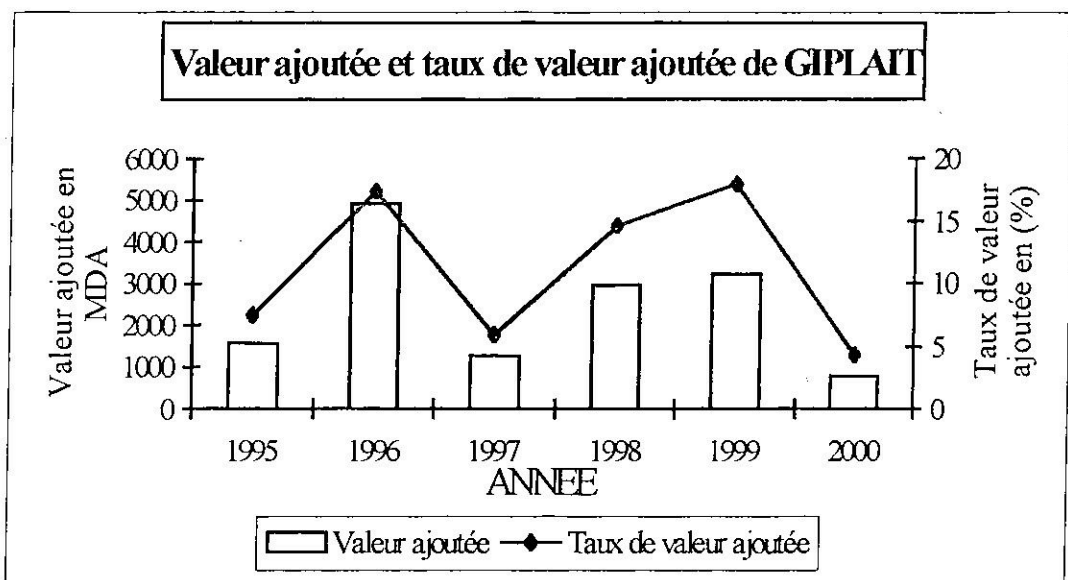
Le taux de valeur ajoutée s'érode au même rythme que la valeur ajoutée. Il faut dire qu'avec un taux de valeur ajoutée de 4,4 ou de 18 l'entreprise est très peu créatrice de richesse et reste confinée dans des activités de première et seconde transformation. Elle est confrontée à des contraintes réglementaires qui grèvent ses finances. Les contraintes réglementaires sont de deux types :

- ♦ L'administration des prix de cession du lait pasteurisé et des marges de distribution (décret exécutif 96-335 du 08/10/1996).
- ♦ L'administration du prix d'achat du lait cru (Circulaire interministérielle du 24/02/1999).

Le soutien des prix faisait appel à une compensation pour couvrir le différentiel entre le prix de revient du litre de lait pasteurisé et le prix de vente quai-usine. Le soutien des prix supprimé à partir du 1^{er} janvier 1997, la compensation n'a plus lieu d'être. L'entreprise se trouve donc dans une situation de déficit chronique.

L'augmentation des coûts à l'importation est à l'origine, selon le holding AGROMAN, de la baisse de la valeur ajoutée et donc du taux de valeur ajoutée, ce qui représente le taux le plus bas au vu des autres entreprises (cf. annexe 15).

Graphe n° 10 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes n° 13 et n° 15.

La valeur ajoutée dégagée par GIPLAIT ne couvre même pas les frais de personnel qui ont augmenté de 4 % durant l'exercice 2000 par rapport à 1999. Cette augmentation est due à la régularisation de l'indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P) et de l'indemnité de nuisance conformément aux accords salariaux intervenus dans le cadre des plans de redressement interne.

Il faut faire remarquer que la diminution des frais de personnel durant l'exercice 1999 n'est pas uniquement le fait de la réduction des effectifs mais également de « la réduction de près de 40 % des salaires du personnel »¹, durant cette même année.

Tableau 22 : Les frais de personnel de GIPLAIT (1995-2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Frais de personnel (MDA)	2335	3192	2837	1763	1599	1664
Effectif	9574	8556	5350	4787	4648	4810
Frais de personnel/personne (MDA)	0,24	0,37	0,53	0,37	0,34	0,35
Frais de personnel/VA (%)	151	65	224	59	50	212

Source : Notre conception à partir des annexes 13, 18 et 19.

L'excédent brut d'exploitation après avoir progressé en 1998 et en 1999 subit une diminution en 2000 et porte même un signe négatif. Ceci n'augure rien de bon pour le groupe GIPLAIT qui doit faire face à d'autres dépenses.

La productivité apparente du travail est en baisse en 2000 par rapport à l'exercice précédent. Elle retombe d'ailleurs à son niveau de 1995, soit 0,16 MDA / personne. Le gel du prix du lait pasteurisé et les brusques variations des matières premières (renchérissement du coût des matières premières sur le marché international) ont entraîné la valeur ajoutée à la baisse. On remarquera que, malgré la réduction des effectifs, la productivité apparente du travail mesurée avec le rapport de la valeur ajoutée par personne a considérablement baissé. Elle a même baissé de 77 points par rapport à l'exercice 1999.

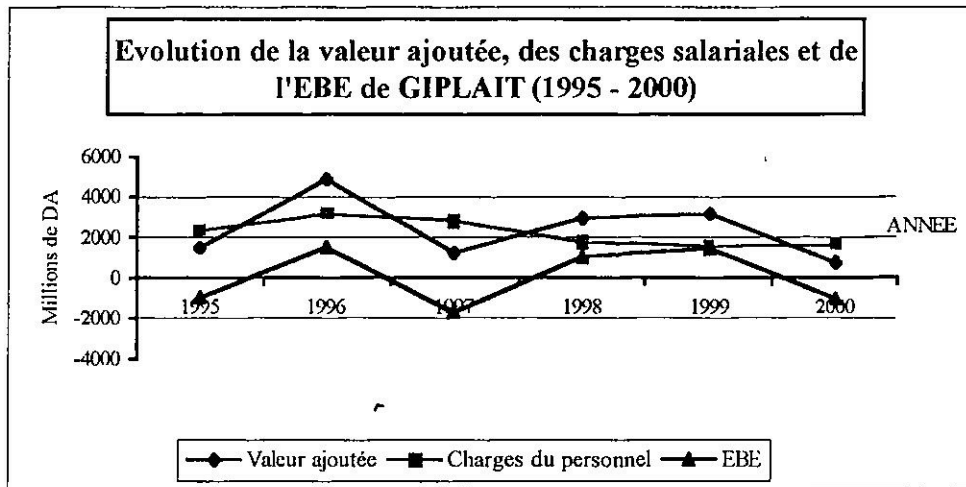
¹ Information trouvée dans le rapport de gestion de GIPLAIT pour l'exercice 1999.

Tableau 23 : La productivité apparente du travail de GIPLAIT

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires par employé	2,15	3,29	4,02	4,23	3,82	3,73
Valeur ajoutée par employé	0,16	0,57	0,24	0,62	0,69	0,16

Source : : Nos calculs à partir des données des annexes 9, 14 et 20.

Graphe n° 11 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes 13, 18 et 20.

c) L'ENCG.

Après avoir connu une évolution positive de 1996 à 1998, la valeur ajoutée dégagée par l'ENCG a régressé les deux années suivantes (cf. tableau n° 24 et graphe n° 12). Cependant, on observe une amélioration du taux de valeur ajoutée (VA/CA) en 1999 et 2000.

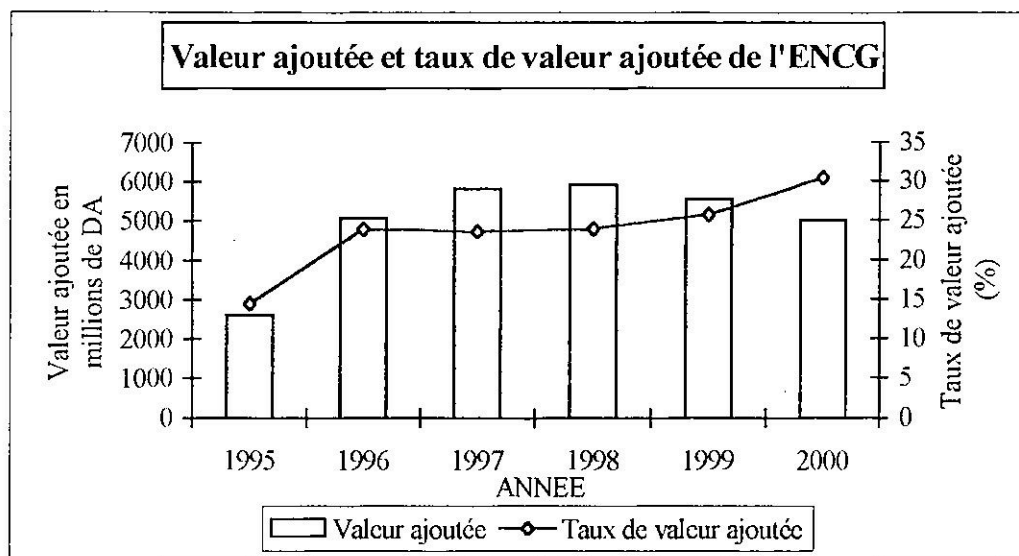
Tableau 24 : Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ENCG

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Production	18371	20868	21093	24783	21868	16112
Consommation intermédiaires	15763	15799	15282	18876	16321	11114
Valeur ajoutée	2609	5069	5811	5907	5547	4998
Variation (%)	-40,7	94,3	14,6	1,7	-6,1	-9,9
Taux de valeur ajoutée (%)	14,6	24	23,7	24	25,8	30,5

Source : Notre conception à partir des annexes 13, 14 et 16.

Les causes explicatives des taux de valeur ajoutée enregistrés en 1999 et 2000 résident dans un décalage de croissance entre les consommations intermédiaires et la production totale de l'entreprise. Par exemple, en 1999 un contexte favorable sur les marchés extérieurs a permis à l'entreprise l'achat de matières premières à des prix moindres, le prix d'achat des huiles brutes ayant diminué d'environ 25 %, selon l'ENCG. Pour redynamiser ses ventes et s'adapter à la nouvelle situation concurrentielle, l'entreprise a réduit ses prix de vente de l'ordre de 8 % à compter de mai 1999.

Graphe n° 12 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes n° 13 et n° 15.

Il est à noter que le groupe connaît une baisse de ses volumes commercialisés de 23 % pour l'huile, une baisse de 24 % de son chiffre d'affaires et de 10 % de sa valeur ajoutée. L'amélioration du taux de valeur ajoutée est le fait de la valeur ajoutée qui a décliné moins vite que le chiffre d'affaires et d'une meilleure rationalisation des consommations intermédiaires.

Cependant, malgré une conjoncture favorable sur les marchés extérieurs qui a permis à l'entreprise de réduire ses prix de ventes, elle n'a pu maintenir le niveau de ses ventes ; l'introduction sur le marché d'un concurrent privé (CEVITAL) dont la production a démarré en août 1999 constitue un facteur contraignant pour l'ENCG qui a perdu des parts de marché sur des segments où elle était en situation de monopole.

Les frais de personnel de l'ENCG, n'ont pas beaucoup fluctué, sauf en 1999, année où ils atteignent leur niveau le plus haut. En effet, durant cet exercice, l'entreprise a dû payer des rappels (dispositions en faveur des fils de chahid, rappels IEP et heures supplémentaires). Toujours est-il, que malgré la réduction des effectifs, les frais de personnel ont semble-t-il augmenté au regard du rapport frais de personnel par personne qui, lui, est en perpétuelle augmentation (Cf. tableau 25).

Tableau 25 : Les frais de personnel de l'ENCG (1995 – 2000)

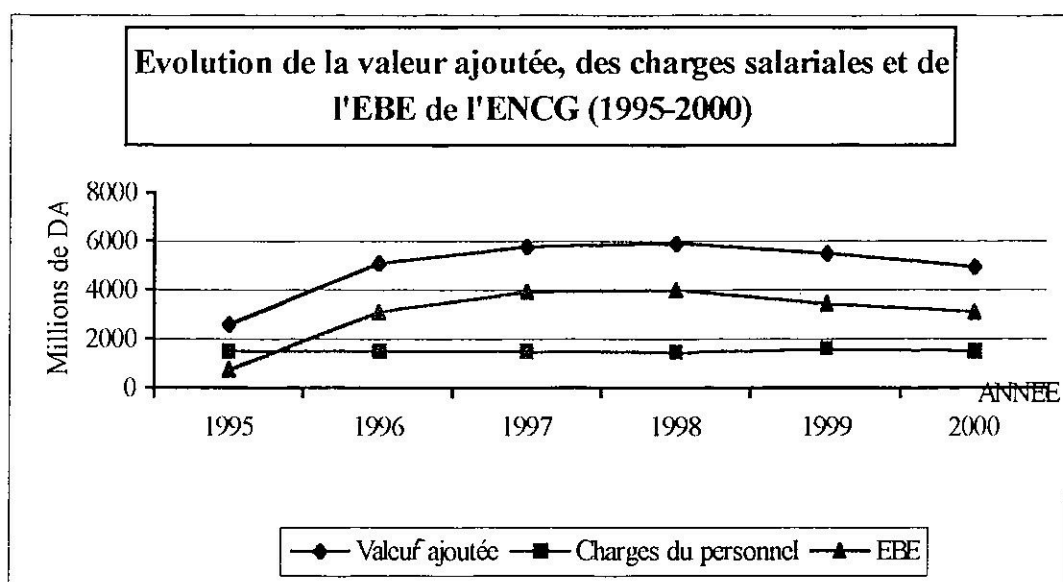
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Frais de personnel (MDA)	1524	1547	1514	1477	1616	1517
Effectif	5451	5241	4461	4245	4337	4147
Frais de personnel/personne (MDA)	0,28	0,30	0,34	0,35	0,37	0,37
Frais de personnel/VA (%)	58	31	26	25	29	30

Source : Notre conception à partir des annexes 13, 18 et 19.

Le ratio « Frais de personnel/VA », a connu comparativement à l'exercice 1995, une tendance à la baisse soit un décroissement de 48 % sur la période considérée. Cette tendance à la baisse, tout du moins jusqu'en 1998, témoigne de la maîtrise relative de la masse salariale, qui s'expliquerait par la hausse des prix dont a bénéficié l'entreprise. En 1998, les prix des huiles et savons de ménage ont été, en effet, révisés à la hausse de l'ordre respectivement de 2 et 22,7 % revalorisant le montant des ventes. La tendance inverse du ratio est observée en 1999 et en 2000 pour les raisons que nous avons déjà citées.

Pour l'exercice 2000, une valeur ajoutée en baisse, explique l'évolution de l'excédent brut d'exploitation (cf. graphe n° 13).

Graphe n° 13 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes 13, 18 et 20.

Le rapport « Valeur ajoutée / Effectif » et « Chiffre d'affaires / Effectif » après avoir marqué une nette amélioration entre 1995 et 1998, retombe à des niveaux plus bas en 1999 et 2000 suite aux difficultés d'écoulement rencontrées par l'entreprise.

Tableau 26 : La productivité apparente du travail de l'ENCG

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires par employé	3,27	4,03	5,51	5,80	4,95	3,95
Valeur ajoutée par employé	0,48	0,97	1,30	1,39	1,28	1,21

Source : : Nos calculs à partir des données des annexes 7, 13 et 19.

d) L'ONAB.

La valeur ajoutée dégagée par l'ONAB a diminué pour l'exercice 2000 suite à la baisse de la marge commerciale. La combinaison baisse chiffre d'affaires / hausse des consommations intermédiaires a été à la source de la dégradation du taux de valeur ajoutée.

Tableau 27 : Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ONAB

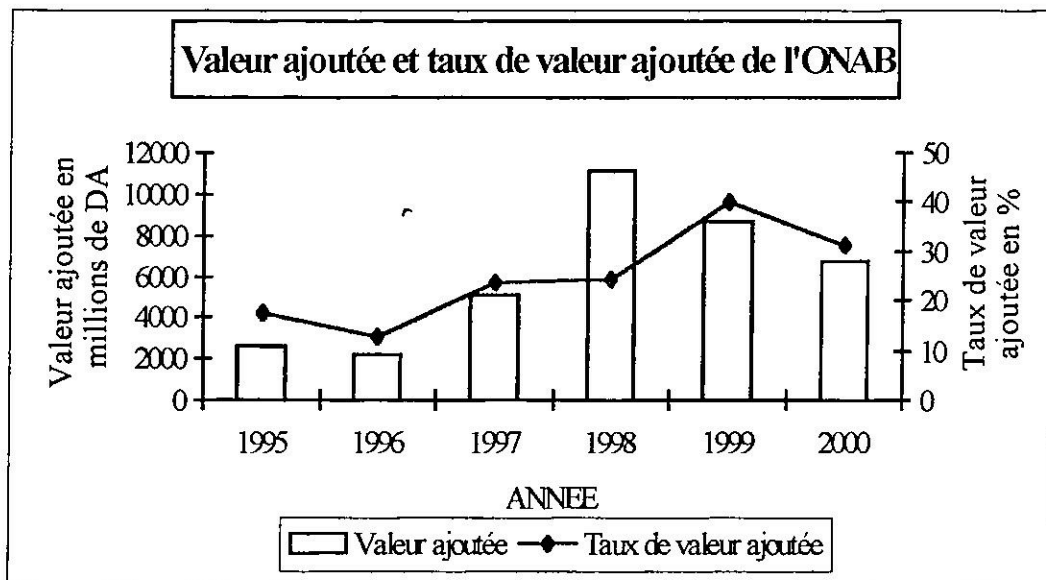
En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Production	15059	17014	21405	35732	21621	20636
Consommation intermédiaires	12416	14781	16292	24570	12944	13891
Valeur ajoutée	2643	2233	5113	11162	8677	6745
Variation (%)	1,1	-15,5	129,0	118,3	149,1	-22,3
Taux de valeur ajoutée (%)	17,5	12,9	23,7	24,3	40,1	31,4

Source : Notre conception à partir des annexes 13, 14 et 16.

La marge commerciale est passée de 3009 MDA en 1999 à 979 MDA en 2000, soit une baisse de 67 %. Les consommations intermédiaires ont subi un accroissement de 7,3 %. A la lumière de ces données, la baisse de la valeur ajoutée est inéluctable.

D'autres éléments explicatifs sont à rajouter, à savoir la politique de stabilité des prix de vente de ses matières mise en œuvre par l'ONAB depuis 1998, notamment l'aliment qui est le principal intrant dans les processus d'élevage et de production avicole. Malgré la stabilisation de ses prix de ventes, les ventes d'aliments par les Groupes avicoles régionaux sont en recul et ont lourdement entravé les résultats de l'entreprise.

Graphes n° 14 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes n° 13 et n° 15.

Les surcoûts ayant frappé les facteurs de production (intrants, parité du DA...) sont à l'origine de la dégradation de la valeur ajoutée durant l'exercice 2000. Le taux de valeur ajoutée s'en ressent, conséquence du poids important des consommations intermédiaires.

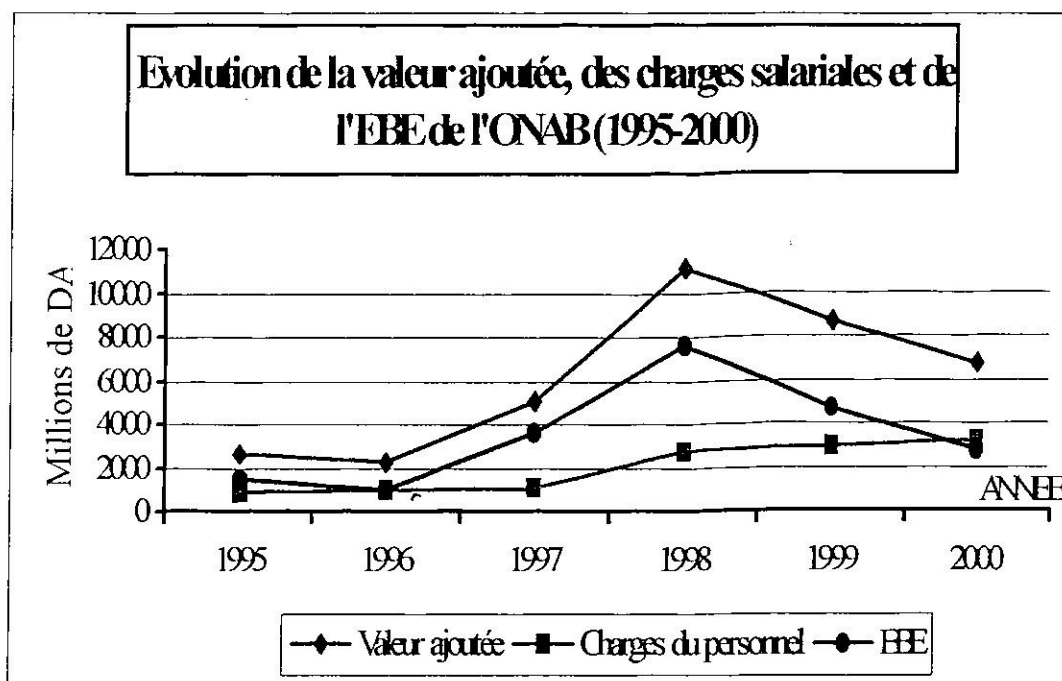
Tableau 28 : Les frais de personnel de l'ONAB (1995-2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Frais de personnel (MDA)	851	951	1083	2745	2941	3204
Effectif	4651	4716	4802	11389	10277	10373
Frais de personnel/personne (MDA)	0,18	0,2	0,23	0,24	0,29	0,31
Frais de personnel/VA (%)	32	43	21	25	34	47

Source : : Nos calculs à partir des annexes 13, 18 et 19.

L'excédent brut d'exploitation de l'ONAB enregistre une baisse en 1999 et en 2000 jusqu'à ne représenter que 39,9 % de la valeur ajoutée. L'accroissement des frais de personnel combiné à la régression de la valeur a contribué à cette détérioration.

Graph n° 15 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes 14, 19 et 21.

La productivité apparente du travail n'a pas cessé de diminuer depuis 1998. Elle subit les effets de la baisse des ventes induit par le recul de la production industrielle d'aliments. Les frais de personnel représentent pour l'ONAB 47 % de la valeur ajoutée durant l'exercice 2000.

Tableau 29 : La productivité apparente du travail de l'ONAB

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires par employé	3,24	3,67	4,50	4,03	2,11	2,07
Valeur ajoutée par employé	0,57	0,47	1,06	0,98	0,84	0,65

Source : Nos calculs à partir des données des annexes 7, 13 et 19.

e) L'ENAJUC.

L'exercice 1999 a enregistré une amélioration de la valeur ajoutée de l'ENAJUC, une amélioration qui découle notamment de l'accroissement du volume physique de production et de la baisse des prix d'achat de certaines matières agricoles, selon un rapport de l'entreprise.

Au titre de l'exercice suivant, c'est-à-dire l'exercice 2000, la baisse de la production physique combinée la hausse des prix d'achat des matières premières et consommables non répercutée

intégralement sur les prix de vente des produits finis en raison des méventes enregistrées a provoqué la régression de la valeur ajoutée.

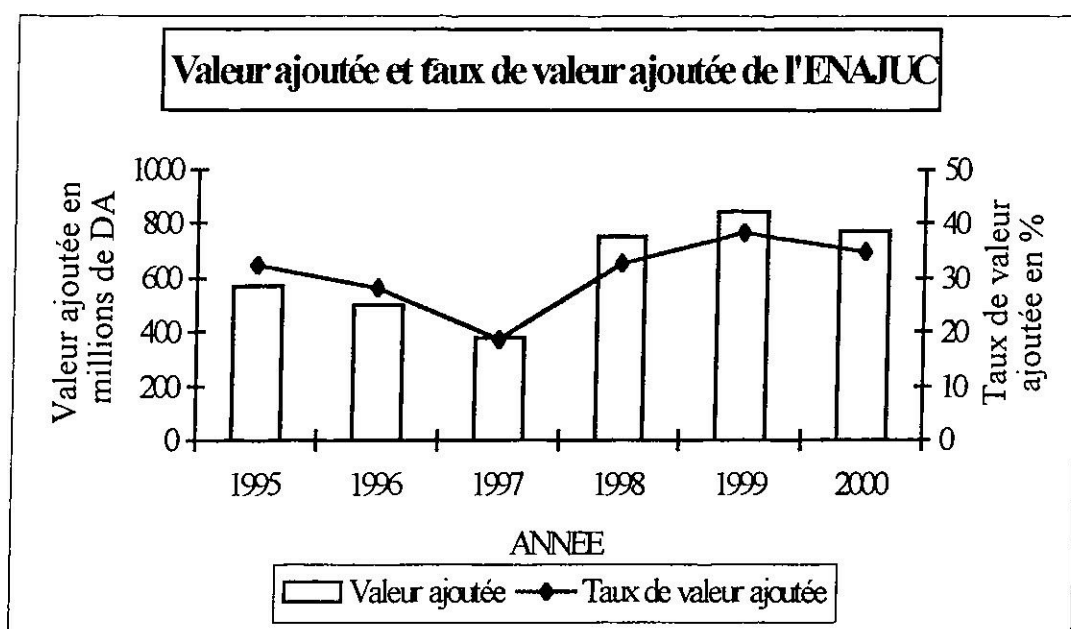
Tableau 30 : Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ENAJUC

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Production	2171	2000	1709	2541	2621	2307
Consommation intermédiaires	1602	1497	1326	1789	1776	1532
Valeur ajoutée	568	503	383	752	846	775
Variation (%)	-8,2	-11,4	-23,9	96,4	12,5	-8,4
Taux de valeur ajoutée (%)	32,5	28,3	18,8	32,8	38,4	34,7

Source : Notre conception à partir des annexes 13, 14 et 16..

Les éléments cités plus haut ont conduit à la baisse du taux de valeur ajoutée qui perd 3,7 points en 2000 (cf. tableau 30 et graphe n° 7).

Graphe 16 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes n° 13 et n° 15.

Les frais de personnel de l'ENAJUC constituent une part structurelle importante dans la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise (cf. tableau 31).

L'accroissement des frais de personnel en 2000 s'explique par ¹:

- l'attribution d'un échelon de mérite de 5 % et l'intégration de l'indemnité complémentaire de revenu (ICR) au salaire de base, en application de l'accord collectif convenu avec les représentants des travailleurs dans le cadre de la négociation de la convention collective ;

¹ Informations tirés du rapport moral d'activité du groupe ENAJUC – Exercice 2000.

- l'augmentation de la participation de l'employeur dans les allocations familiales (50 % au lieu de 25 % en 1999) ;
- L'alignement des cadres dirigeants au SNMG en vigueur ;
- La révision du régime indemnitaire intervenu en juillet 2000 dans le cadre de la négociation de certaines dispositions de la convention collective (prime de panier, etc.) ;
- L'augmentation des salaires au profit du personnel des filiales de COJEK et N'GAOUS.
- Le recours à la main-d'œuvre occasionnelle dont la participation au frais de personnel se chiffre, en 2000, à 31 % du montant global des frais de personnel.

Il est à noter que l'année 1998 est marquée par une nette diminution des effectifs s'expliquant par la poursuite du volet social qui avait démarré en 1997, et qui a touché essentiellement les agents remplissant les conditions requises pour le départ en retraite anticipée. Pour ce même exercice 1998, les frais de personnel ont connu une hausse provoquée par l'application à compter du 1^{er} mars 1998 de la nouvelle convention d'entreprise.

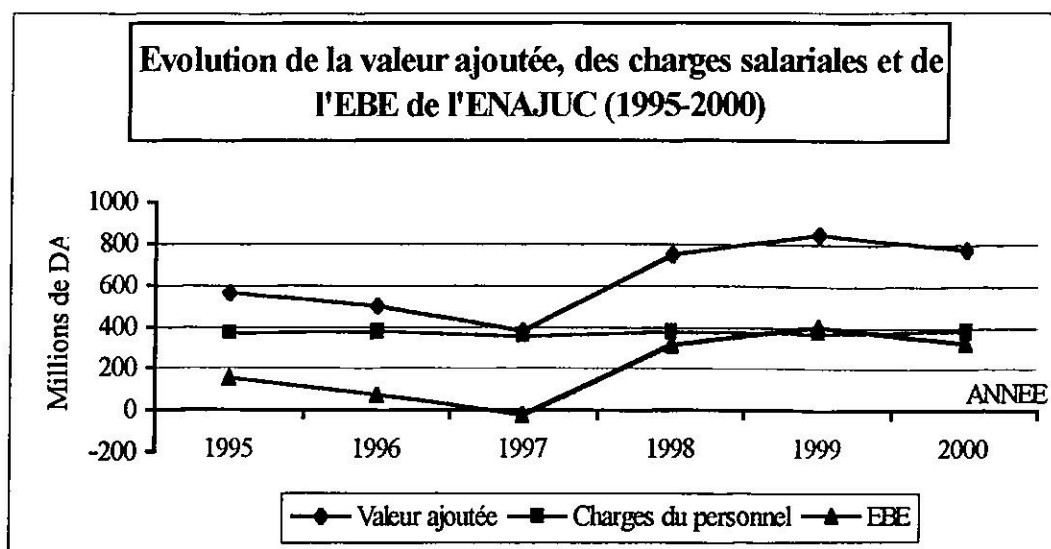
Tableau 31 : Les frais de personnel de l'ENAJUC (1995-2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Frais de personnel (MDA)	372	379	359	377	374	388
Effectif	1631	1580	1228	1180	1269	1265
Frais de personnel/personne (MDA)	0,23	0,24	0,29	0,32	0,30	0,31
Frais de personnel/VA (%)	66	75	94	50	44	50

Source : : Nos calculs à partir des annexes 13, 18 et 19.

L'excédent brut d'exploitation de l'ENAJUC enregistre une légère baisse en 2000, un EBE qui est inférieur aux frais du personnel et qui subit les variations de la valeur ajoutée.

Graph n° 17 :



Source : Notre conception à partir des données des annexes 13, 18 et 20.

La productivité apparente du travail a perdu 9 points en 2000 par rapport à l'exercice précédent. La valeur ajoutée par employé ainsi en régression, en 2000, s'explique essentiellement par la décroissance de la valeur ajoutée.

Tableau 32 : La productivité apparente du travail de l'ENAJUC

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires par employé	1,07	1,13	1,66	1,94	1,74	1,76
Valeur ajoutée par employé	0,35	0,32	0,31	0,64	0,67	0,61

Source : Nos calculs à partir des données des annexes 7, 13 et 19.

Dans tous les cas que nous avons étudiés, la décroissance de la valeur ajoutée, en 2000, et l'accroissement des frais du personnel ont eu raison de l'EBE qui a suivi la tendance à la baisse de l'activité industrielle des entreprises.

Le ratio EBE/VA donne un taux de marge revu à la baisse, au titre de l'exercice 2000, pour les groupes : ERIAD Alger, ONAB, ENAJUC et à un degré moindre l'ENCG (cf. tableau n° 33). S'agissant de GIPLAIT, le taux de marge industrielle est négatif indiquant que la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise n'arrive même pas à couvrir les autres charges d'exploitation.

Tableau 33 : Evolution du taux de marge industrielle EBE/VA des entreprises agro-alimentaires du secteur public (%)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	50,8	32,0	26,9	0,1	49,2	35,5
GIPLAIT	-60,2	30,6	-138,7	35,6	45,9	-129,5
ENCG	28,4	61,7	67,2	67,4	62,6	62,3
ONAB	56,9	42,3	70,9	67,8	53,5	39,9
ENAJUC	26,8	15,4	-6,3	42,3	48,2	41,5

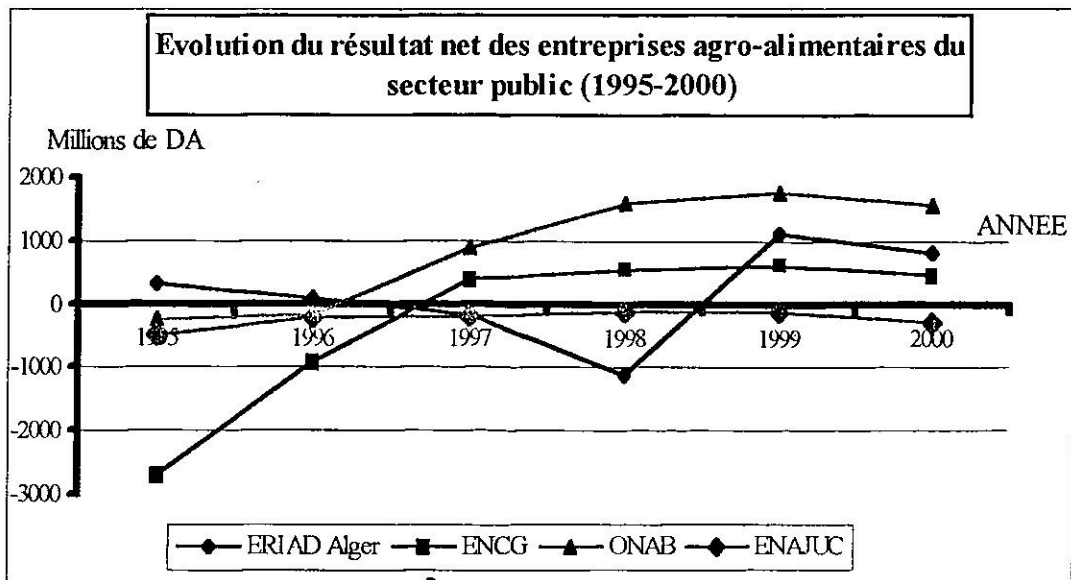
Source : Nos calculs à partir des annexes 13 et 20.

42. FORMATION DU RESULTAT NET ET ANALYSE DES RENTABILITES.

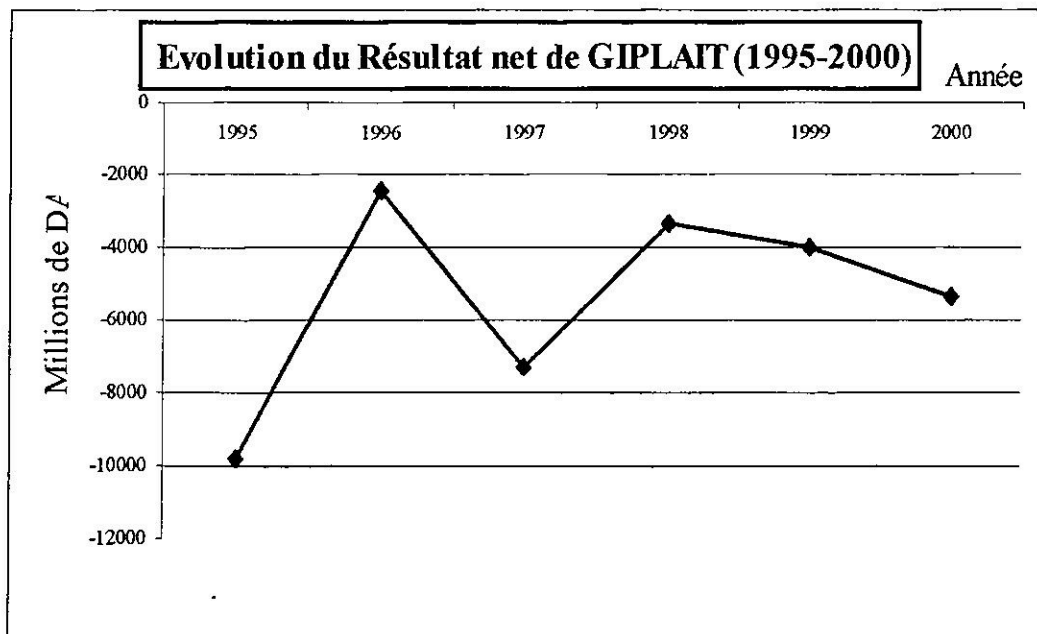
421. La formation du résultat net.

Le graphe 18 ci-dessous illustre les résultats nets d'ERIAD Alger, de l'ENCG, de l'ONAB et de l'ENAJUC. Les résultats nets de GIPLAIT sont représentés sur le graphe 19.

L'année 2000 est marquée par une baisse du résultat net des entreprises agro-alimentaires du secteur public (cf. annexe n° 22). En effet toutes les ERIAD y compris ERIAD Sétif semble être touchées par ce phénomène.

Graphe n° 18 :

Source : Notre conception à partir de l'annexe 22.

Graphe n° 19 :

Source : Notre conception à partir de l'annexe 22.

a) ERIAD Alger.

Après avoir enregistré une croissance considérable en 1999, l'excédent brut d'exploitation d'ERAD Alger marque une décroissance de 39 % en 2000 par rapport à l'exercice précédent, une décroissance qui est à mettre au compte de la diminution de l'activité et de l'augmentation des frais de personnel.

Le résultat d'exploitation est limité dans sa progression par des dotations aux amortissements plus importantes que sur les exercices précédents (cf. annexe n°23).

Le résultat hors exploitation - négatif les années précédentes - est positif au compte de l'exercice 2000.

Le résultat net diminue de 26 % par rapport à l'exercice 1999 du fait de la diminution du résultat d'exploitation.

Tableau 34 : Evolution du Résultat Net d'ERAD Alger (1994-2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EBE	1334	764	699	3	2216	1359
Variation (%)	77	-43	-8	-99,6	73767	-39
Résultat d'exploitation	884	256	218	-3	1673	940
Variation (%)	178	-71	-15	-101	-55867	-44
Résultat hors exploitation	-374	-173	-378	-1109	-341	45
Variation (%)	-22	-273	119	193	-69	-113
Résultat Brut Exercice	510	83	-160	-1112	1332	985
Variation (%)	-411	-84	-292	-597	-220	-26
Résultat net	316	83	-160	-1112	1110	820
Variation (%)	-293	-74	-292	597	-200	-26

Source: Différents rapports d'ERAD Alger, de l'ex-holding agro-alimentaire de base, de l'ex-holding AGROMAN et nos calculs.

La filière Lait a enregistré, durant la période 1995 – 2000, des résultats nets négatifs qui résultent du cumul des déficits occasionnés tant par les activités d'exploitation que hors exploitation.

L'excédent brut d'exploitation tantôt positif, tantôt négatif, enregistre une diminution en 2000 de 169 % par rapport à l'exercice précédent.

b) GIPLAIT.

Le résultat d'exploitation de GIPLAIT est assorti d'un signe négatif sur toute la période étudiée. Il faut dire que le groupe a hérité d'un fort endettement dont mettait l'entreprise dans l'incapacité de couvrir les frais financiers qui y sont rattachés (cf. annexe 24)

Le résultat hors exploitation est demeuré négatif sur toute la période étudiée et affecte le résultat net de GIPLAIT.

Le résultat net demeure déficitaire du fait du coût élevé de l'endettement hérité des ex-Offices de lait et des contre-performances enregistrées au niveau des résultats intermédiaires.

Tableau 35 : Les résultats de GIPLAIT

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EBE	-932	1500	-1756	1057	1467	-1019
Variation (%)	-195	-261	-217	-160	39	-169
Résultat d'exploitation	-5193	-2778	-6789	-2697	-2176	-3932
Variation (%)	-41	-47	144	-60	-19	81
Résultat hors exploitation	-4609	347	-519	-591	-1736	-1436
Variation (%)	-3847	-108	-250	14	194	-17
Résultat Brut Exercice	-9802	-2431	-7308	-3288	-3912	-5368
Variation (%)	0,1	-75	201	-55	19	37
Résultat net	-9802	-2431	-7313	-3343	-4021	-5372
Variation (%)	14	-75	201	-54	20	34

Source : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, de l'ex-holding AGROMAN, TCR de GIPLAIT et nos calculs.

c) ENCG.

Positif et en progression de 1997 à 2000, le résultat net de l'ENCG connaît cependant une régression de 23 % en 2000 comparativement à l'exercice précédent.

Tableau 36 : Les résultats de l'ENCG

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EBE	742	3126	3907	3979	3475	3111
Variation (%)	-73	321	25	1,8	-13	-10
Résultat d'exploitation	-2324	-706	1581	1593	743	1129
Variation (%)	-241	-70	-324	1	-53	52
Résultat hors exploitation	-364	-209	-1180	-1054	-20	-568
Variation (%)	-95	-43	465	-11	-98	2806
Résultat Brut Exercice	-2688	-915	401	539	724	561
Variation (%)	-49	-66	-144	34	34	-23
Résultat net	-2688	-915	401	539	615	477
Variation (%)	-49	-66	328	34	14	-23

Source : Différents rapports de l'ENCG, de l'ex-holding agro-alimentaire de base, de l'ex-holding AGROMAN et nos calculs.

L'excédent brut d'exploitation perd 13 points en 1999 et 10 points en 2000 consécutivement à la régression de la valeur ajoutée dégagée par l'ENCG.

Le résultat d'exploitation après avoir connu une phase déficitaire en 1995 et 1996 devient positif les années suivantes ce qui va par la suite influencer sur le bénéfice.

Le résultat hors exploitation déficitaire va avoir un effet limitant sur le résultat net de l'ENCG.

Le résultat net en progression jusqu'en 1999 enregistre une baisse de 23 % en 2000 du fait de la diminution du résultat hors exploitation.

d) ONAB.

Depuis la constitution du groupe ONAB/Spa, à partir de 1998, les éléments constitutifs du résultat suivent une tendance à la baisse mais restent cependant positifs, à l'exception du résultat hors exploitation.

L'excédent brut d'exploitation enregistre une décroissance de 39 % en 1999 par rapport à 1998 et de 42 % en 2000 par rapport à l'exercice précédent.

La baisse de la valeur ajoutée a entraîné à vers le bas le résultat d'exploitation qui s'est vu décroître de 65 % durant l'exercice 2000 par rapport à 1999.

Le résultat hors exploitation négatif en 1998 et 1999 progresse positivement en 2000. Ce qui permet de renflouer quelque peu le résultat net de l'ONAB.

Le résultat net diminue de 11 %, du fait de la diminution du résultat d'exploitation. Il reste cependant bénéficiaire.

Tableau 37 : Les résultats de l'ONAB

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EBE	1503	945	3623	7567	4639	2689
Variation (%)	-12	-37	283	109	-39	-42
Résultat d'exploitation	601	74	2592	5321	3905	1369
Variation (%)	-33	-88	3403	105	-27	-65
Résultat hors exploitation	-832	-238	-1549	-3023	-1456	539
Variation (%)	-39	-71	551	95	-52	-137
Résultat brut exercice	-231	-164	1043	2298	2449	1908
Variation (%)	-50	-29	-736	120	7	-22
Résultat net	-231	-164	888	1598	1769	1581
Variation (%)	-50	-29	-641	80	11	-11

Source : Différents rapports de l'ex-holding agro-divers, de l'ex-holding AGROMAN, TCR de l'ONAB et nos calculs.

Apparemment, la diminution du volume de l'activité de production d'aliments composés et le renchérissement des produits sur les marchés boursiers, la dépréciation monétaire et les résultats nets dégagés par l'activité avicoles qui restent résolument déficitaires (cf. tableau 38) ont influencé négativement les performances du groupe ONAB.

Tableau 38 : Résultats net des Groupes Avicoles (1999-2000)

En millions de DA	1999	2000
GAC		
Activité aliments composés	69	117
Activité avicole	-201	-271
GAC + Filiales	-186	126
GAE		
Activité aliments composés	147	379
Activité avicole	-436	-202
GAE + Filiales	292	833
GAO		
Activité aliments composés	-286	257
Activité avicole	-297	-51
GAO + Filiales	-166	197

Source : ONAB.

e) ENAJUC.

L'ENAJUC a enregistré, durant la période 1995 – 2000, des résultats nets négatifs qui résultent du cumul des déficits occasionnés tant par les activités d'exploitation que hors exploitation.

L'excédent brut d'exploitation enregistre une diminution de 135 % pour l'année 2000 et suit le rythme décroissant de l'activité.

Le résultat d'exploitation, alourdi par des dotations aux amortissements en hausse, diminue durant l'année 2000.

Le résultat hors exploitation marque une légère amélioration, mais reste, cependant, négatif.

Le résultat net est déficitaire sur toute la période étudiée.

Tableau 39 : Les résultats de l'ENAJUC

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EBE	152	78	-24	318	408	322
Résultat d'exploitation	-484	-296	-347	4	75	-135
Résultat hors exploitation	-14	95	155	-102	-170	-110
Résultat Brut Exercice	-498	-202	-192	-99	-95	-245
Résultat net	-498	-202	-192	-99	-120	-274

Source : Différents rapports de l'ENAJUC, du holding agro-divers et TCR de l'ENAJUC.

422. L'évolution des rentabilités.

On s'intéressera ici à la mesure de la performance des activités industrielles et commerciales, mais aussi à la mesure de la profitabilité et la rentabilité financière qui expriment la performance de l'entreprise après prise en compte de sa politique financière et fiscale.

La performance de l'entreprise sur le plan industriel et commercial est mesurée par le ratio excédent brut d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires.

Le résultat net (solde de gestion), pouvant constituer un des critères de mesure de la performance comptable des entreprises, nous servira pour la mesure de la profitabilité et de la rentabilité financière des entreprises par l'utilisation des ratios « Résultat net / Chiffre d'affaires » et « Résultat net / Fonds propres ». Le premier ratio fournit le taux de profitabilité financière, le deuxième appelé taux de rentabilité financière "permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires"(Hoarau C. , 1998)¹.

a) Les critères de rentabilité économique et financière.

Le ratio "excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires" dit de "rentabilité économique" "traduit la capacité de l'entreprise à vendre avec profit (si EBE $\geq$ 0) un produit, sur un marché donné, indépendamment de toute politique de financement, d'amortissement fiscal (dans le cas de l'EBE) et d'impôts sur les bénéfices" (Piget, 1998). Selon Peyrard (1999)"Si ce ratio diminue, cela signifie généralement que la rentabilité est moins favorable et si la baisse est importante, la situation financière de l'entreprise se dégradera". De même, Piget, (1998) considère "qu'une diminution de ce ratio va souvent de pair avec une augmentation de l'endettement et une dégradation de l'équilibre financier. Si la rentabilité financière est

¹ Hoarau C. (1998), Maîtriser le diagnostic financier, ed. Groupe Revue Fudiciaire, Paris.

inférieure à la rentabilité économique et si l'écart a tendance à se creuser, alors l'entreprise s'endette vraisemblablement trop".

Pour une entreprise industrielle et/ou commerciale Patrick PIGET(1998) donne le barème suivant : si le rapport $R = EBE/CA$ est négatif ; alors il n'y a aucune rentabilité économique ; si $0 \% \leq R \leq 5 \%$ alors la rentabilité économique est faible ; si $5 \% \leq R \leq 10 \%$ alors elle est moyenne et enfin si $R \geq 10 \%$ alors elle est satisfaisante.

Le ratio « Résultat net / Chiffre d'affaires » indique l'aptitude de l'entreprise à réaliser un bénéfice et à résister à la concurrence. Il indique aussi la part du résultat dans l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Le ratio « Résultat net / Fonds propres » appelé taux de rentabilité des capitaux propres permet de mesurer le bénéfice obtenu sur les fonds apportés par les actionnaires.

En considérant que le taux de survie d'un taux de profit avancé par les financiers et les stratégies est souvent de 10 %, Piget (1998, p.121) esquisse le barème suivant : " pour une entreprise industrielle et/ou commerciale, on donne les seuils suivants : si le rapport $R = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$ est négatif ; alors il n'y a aucune rentabilité financière ; si $0 \% \leq R \leq 5 \%$ alors la rentabilité financière est faible ; si $5 \% \leq R \leq 10 \%$ alors elle est moyenne et enfin $R \geq 10$ alors elle est satisfaisante".

Selon Piget (1998), "si le ratio est négatif sur plusieurs années, cela peut traduire une déficience structurelle de l'entreprise sur le plan économique (couple marché/produit) ou technique (manque d'investissements,...). La cause initiale des difficultés peut résulter de l'inadaptation d'un produit à son marché qui entraîne la chute de la vente (une baisse des produits par rapport aux charges ou une augmentation brusque des charges par rapport aux produits sont des signaux qui montrent que l'entreprise réalise de mauvaises affaires) ou d'erreurs lourdes et répétées qui entachent la gestion, ou d'un accident grave qui compromet durablement la bonne marche de l'entreprise. Une telle situation, si elle se prolonge, peut avoir des conséquences sur l'avenir de l'entreprise".

Après cette présentation succincte des critères de mesure des performances économiques et financières que nous allons utiliser dans notre analyse, on ne peut que se poser la question suivante : Quels sont les niveaux de rentabilité des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public ?

b) Les indicateurs de rentabilité d'ERIAD Alger.

Ils sont à la baisse.

Tableau 40 : Evolution des rentabilités d'ERIAD Alger

En %	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Taux de marge brut (1)	10,3	3,7	3,8	0,02	12,1	8,3
Taux de marge nette (2)	2,4	0,4	-0,9	-6,3	6,1	5,0
Rentabilité financière (3)	11,2	3,0	-6,4	-80,1	79,5	33,3

(1) : *EBE / Chiffre d'affaires*

(2) : *Résultat net / Chiffre d'affaires*

(3) : *Résultat net / Fonds propres.*

Source : Nos calculs à partir des annexes 7, 20, 22 et du tableau n° 45.

Le taux de marge brute d'ERIAD Alger après avoir atteint son niveau le plus haut en 1999, sur la période considérée, diminue en 2000 : un taux qu'on peut considérer comme moyen.

Le taux de marge nette ou rentabilité commerciale reste faible. Par exemple, en 2000, le profit procuré par 100 DA de chiffre d'affaires est de 5 DA.

La rentabilité financière de 33,3 % en 2000 (au-delà des 10 %) n'est qu'illusion car ce n'est qu'un effet de la diminution des fonds propres qui sont au dénominateur du rapport (c'est une rentabilité financière dite artificielle en raison de la faiblesse du dénominateur).

c) GIPLAIT.

Avec un déficit structurel sur toute la période, GIPLAIT ne peut qu'être marqué par le sceau de la non rentabilité.

Tableau 41 : Evolution des rentabilités de GIPLAIT

En %	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Taux de marge brut (1)	-4,5	5,3	-8,2	5,2	8,3	-5,7
Taux de marge nette (2)	-47,5	-8,6	-34,0	-16,5	-22,7	-30,0
Rentabilité financière (3)	-16613,6	-223,6	259,2*	176,5*	53,6*	53,6*

(1) : EBE / Chiffre d'affaires

(2) : Résultat net / Chiffre d'affaires

(3) : Résultat net / Fonds propres.

* Numérateur et dénominateur négatifs.

Source : Nos calculs à partir des annexes 7, 20, 22 et du tableau n° 45.

Le taux de marge brute de GIPLAIT négatif, indique que le groupe ne dispose d'aucune rentabilité économique.

Le taux de marge nette reste négatif sur toute la période étudiée du fait des déficits qu'enregistrent l'entreprise sur toute la période étudiée.

Le ratio « résultat net / fonds propres » du groupe lait négatif sur toute la période relève une totale absence de rentabilité financière de l'entreprise.

Ceci indique que GIPLAIT se débat dans des difficultés qui, si elles ne sont pas réglées, peuvent s'avérer fatales.

d) ENCG.

Le groupe corps gras, ENCG, semble présenté une meilleure image de son niveau de rentabilité par rapport aux autres groupes étudiés.

Tableau 42 : Evolution des rentabilités de l'ENCG

En %	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Taux de marge brut (1)	4,2	14,8	15,9	16,1	16,2	19,0
Taux de marge nette (2)	-15,1	-4,3	1,6	2,2	2,9	2,9
Rentabilité financière (3)	67,4	-14,6	5,5	7,1	7,5	7,7

(1) : EBE / Chiffre d'affaires

(2) : Résultat net / Chiffre d'affaires

(3) : Résultat net / Fonds propres.

Source : Nos calculs à partir des annexes 7, 20, 22 et du tableau n° 45.

Le taux de marge brute de l'ENCG est en progression. Ceci est à mettre sur le compte de la diminution des charges.

Nous noterons la tendance à l'appréciation du ratio taux de marge nette, depuis 1997, liée à la libéralisation des prix. Cependant, il marque une stagnation en 1999 et 2000.

La rentabilité financière de l'ENCG reste à un niveau moyen d'après le barème donné par Piget (1998).

e) ONAB.

Après avoir marqué ses niveaux les plus élevés de rentabilité durant l'année 1999, le groupe ONAB observe une certaine baisse de ses indicateurs de rentabilité en 2000, qui restent cependant acceptables.

Tableau 43 : Evolution des rentabilités de l'ONAB

En %	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Taux de marge brut (1)	10,0	5,5	16,8	16,5	21,4	12,5
Taux de marge nette (2)	-1,5	-0,9	4,1	3,5	8,2	7,4
Rentabilité financière (3)	-21,0	-27,1	87,5	11,9	13,5	12,2

(1) : EBE / Chiffre d'affaires

(2) : Résultat net / Chiffre d'affaires

(3) : Résultat net / Fonds propres.

Source : Nos calculs à partir des annexes 7, 20, 22 et du tableau n° 45.

Le taux de marge brut de l'ONAB reste acceptable, malgré la baisse enregistrée en 2000. Cette diminution intervient suite à la baisse des marges et à la hausse des charges.

Le taux de marge nette ou rentabilité commerciale est la plus importante comparé aux autres groupes étudiés. Cependant, si pour 100 DA de chiffre d'affaires de 1999 le groupe a dégagé un bénéfice de 8,2 DA, il ne dégagne plus que 7,4 DA en 2000. Ceci indique une baisse de la rentabilité du chiffre d'affaires.

La rentabilité financière supérieure à 10 % place l'entreprise dans une zone satisfaisante pour cet indicateur. Cependant, il faut noter que le ratio « Résultat net / Fonds propres » est en recul en 2000 par rapport à l'exercice précédent.

f) ENAJUC.

Le groupe ENAJUC comme le groupe Lait se caractérise par des indicateurs de rentabilité négatifs. Ceci dénote d'une absence totale de rentabilité de l'ENAJUC.

Tableau 44 : Evolution des rentabilités de l'ENAJUC

En %	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Taux de marge brut (1)	8,7	4,4	-1,2	13,9	18,5	14,4
Taux de marge nette (2)	-28,5	-11,3	-9,4	-4,3	-5,4	-12,3
Rentabilité financière (3)	-184,8	-3,6	-51,1	-36,1	-85,3	63,8*

(1) : EBE / Chiffre d'affaires

(2) : Résultat net / Chiffre d'affaires

(3) : Résultat net / Fonds propres.

* Numérateur et dénominateur négatifs.

Source : Nos calculs à partir des annexes 7, 20, 22 et du tableau n° 45.

Le taux de marge brut est satisfaisant puisque supérieur aux 10 % comme indiqué par le barème avec, cependant, un fléchissement en 2000 par rapport à 1999.

Le taux de marge nette négatif signale, tout au long de la période étudiée, une absence de rentabilité du chiffre d'affaires du groupe jus et conserves et donc de profitabilité.

La rentabilité financière de l'ENAJUC est négative sur toute la période du fait des déficits structurels de l'entreprise.

43. STRUCTURE FINANCIERE.

Les fonds propres permettent d'apprécier la solvabilité en calculant le ratio de solvabilité « Fonds propres / Total bilan ». Ils permettent de soutenir les dettes de l'entreprise. Une carence en fonds propres combinée à un endettement excessif indiquent l'insolvabilité de l'entreprise.

431. Evolution des fonds propres.

Les fonds propres progressent différemment selon les groupes considérés. Cependant, force est de constater que les dettes sont supérieures aux fonds propres pour l'ensemble des entreprises mais à des degrés moindres selon le cas.

Tableau 45 : Evolution des fonds propres des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995 – 2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERAD Alger	2822	2748	2497	1388	1396	2464
GIPLAIT	59	1087	-2821	-1894	-7503	-10021
ENCG	-3986	6266	7310	7554	8203	6196
ONAB	1099	606	1015	13475	13115	12944
ENAJUC	269	5543	376	274	141	-430

Source : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers et TCR des entreprises.

432. Evolution de la solvabilité

La solvabilité de l'entreprise peut se mesurer par le ratio « Fonds propres / Total du bilan ». Selon Douhane et Rocchi (1994), " empiriquement, on juge acceptable un ratio de 25 % pour les entreprises industrielles ou de prestations de services".

Le ratio de solvabilité d'ERAD Alger s'élève à 9 % en 1999 et à 15 % en 2000. Cependant, malgré cette amélioration par rapport à 1999, le ratio de solvabilité reste inférieur au minimum exigé par les affaires industrielles (25%).

Tableau 46 : Evolution du rapport des fonds propres au total bilan des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)

En %	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERAD Alger	19	17	18	9	9	15
GIPLAIT	0	4	-9	-8	-39	-25
ENCG	-25	28	34	39	43	35
ONAB	14	5	8	35	46	48
ENAJUC	8	61	11	8	4	-10

Source : Nos calculs à partir du tableau n° 45 et de l'annexe 25.

L'ENCG et l'ONAB avec un ratio de solvabilité respectivement de 35 % et de 48 % répondent largement à l'exigence des 25 % retenus pour l'activité industrielle. Il est à noter qu'il a enregistré une amélioration pour l'ONAB et une légère détérioration pour l'ENCG. Les groupes GIPLAIT et ENAJUC sont logés à la même enseigne avec un ratio de solvabilité négatif et qui dénote de leur déstructuration.

Tableau 47 : Evolution des frais financiers / EBE

En %	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERAD Alger	44	16	43	7967	13	18
GIPLAIT	-565	365	-353	272	212	-348
ENCG	427	66	41	52	41	125
ONAB	31	48	24	14	18	23
ENAJUC	350	333	-1679	77	81	106

Source : Nos calculs à partir des annexes 19 et 23.

En utilisant une autre approche de mesure de la solvabilité avec le ratio « charges financières/EBE », on constate que les groupes GIPLAIT, ENCG et ENAJUC sont largement au dessus du maximum acceptable (50 %)². Ceci s'explique par un fort endettement de ces entreprises.

Il s'élève pour ERAD Alger à 18 % et pour l'ONAB à 23 %, ce qui les placent à un niveau acceptable du maximum de 50; %.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV.

Pour l'ensemble des entreprises analysées la régression des principaux agrégats, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, EBE, est due essentiellement aux fluctuations des prix des matières premières importées sur les marchés internationaux. Dépendantes des marchés extérieurs pour leurs approvisionnements, les entreprises s'exposent donc aux variations monétaires qui peuvent survenir et alourdir leur facture en dinars.

Les résultats nets enregistrés ne sont guère plus reluisant, puisque sur cinq entreprises, deux (02), à savoir GIPLAIT et ENAJUC sont déficitaires sur toute la période étudiée (1995-2000). Les trois autres (ERAD Alger, ENCG, et ONAB), même si elles réalisent des bénéfices, marquent une baisse notable de leurs résultats nets.

En plus des charges induites par les consommations intermédiaires, la diminution du volume des activités de production, les méventes enregistrées, les frais de personnel n'arrangent guère la situation des entreprises agro-alimentaires du secteur public.

S'ajoute aux éléments cités précédemment, un environnement qui est devenu très hostile et une interdiction d'investir depuis la décennie 90. Une concurrence de plus en plus importante s'installe sur des marchés appartenant traditionnellement aux entreprises de monopole d'Etat. En effet, les chiffres publiés par l'ONS montre que le secteur privé des industries agro-alimentaires prends de plus en plus de place et réalise, par exemple, en 2000 près de 64 % de la valeur ajoutée créée par le secteur de la transformation agro-alimentaire. Ce renversement de situation est apparu, comme indiqué dans le tableau ci-après, à partir de l'année 1998.

Tableau 48 : Evolution de la structure de la valeur ajoutée des IAA par secteur juridique

Secteur	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Public	58	52	45	56	59	63	59	60	52	48	40	36
Privé	42	48	55	44	41	37	41	40	48	52	60	64
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Calculée à partir des données de l'ONS.

² Selon Douhane A. et Rocchi J.-M. (1994), les gestionnaires doivent s'inquiéter d'un ratio charges financières/EBE supérieur à 50 %.

Les entreprises agro-alimentaires du secteur public sont confrontées à des difficultés dont :

- la baisse de l'activité confortée par la tendance à la baisse de la production (semoule, farine, huiles, ect...), des ventes et un rétrécissement des marges induit par les charges financières et salariales ;
- le maintien des prix administrés les groupes : GIPLAIT et ERIAD Alger sont soumis à un mode de régulation de prix défavorable pour les farines panifiables et le lait de consommation ;
- l'inadaptation des structures organisationnelles qui a eu pour effet des pertes de part de marché ;
- la dévaluation de la monnaie nationale qui a provoquée des pertes de change supportées par les entreprises ;
- la hausse des salaires suite à l'application des conventions d'entreprises mais aussi aux décisions des pouvoirs publics ;
- des dettes héritées du passé et que les entreprises traînent toujours, ect...

Les entreprises ont bénéficié de plusieurs opérations d'assainissement financier. Malgré cela il n'y a pas eu d'amélioration significative de leur performance. Finalement, on est tenté de dire que la responsabilité des sous-performances des entreprises publiques découle d'une mauvaise gestion donc des gestionnaires. Ceci peut-être le cas si ces dernières étaient seuls maîtres à bord mais dans le cas précis des entreprises enquêtées le propriétaire intervient de manière directe dans la gestion. En effet, les décisions stratégiques sont prises par l'actionnaire (l'Etat) et le management de l'entreprise ne fait que les appliquer. Les décisions qui parviennent du propriétaire sont souvent liées à des situations conjoncturelles et qui interviennent pour répondre à des situations sociales délicates. Les décisions vont souvent dans le sens de l'intérêt du système politique en place et non pas dans celui de l'entreprise qui doit faire des profits. Dans une telle situation comment peut-on demander à une entreprise de faire des performances et d'être rentable alors qu'elle sert de tremplin pour le maintien du pouvoir en place.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.

Malgré la reconsidération du cadre réglementaire et institutionnel, une n^{ième} réorganisation du secteur public industriel, les restructurations restent souvent à l'état de tentatives et n'aboutissent que rarement ou pas du tout. On ne peut que se demander pourquoi les objectifs fixés par les pouvoirs publics, dont la privatisation des entreprises, n'arrivent pas à se concrétiser ? L'ambiguïté des droits de propriété rend difficile le rôle des négociateurs dans le cas où un acheteur se présenterait. Qui est habilité à céder une entreprise publique, qui est apte à signer un contrat de vente de ladite société ?

Une plus grande clarté dans les responsabilités, les prérogatives, les droits et les devoirs de chaque participant à la vie de l'entreprise, y compris du gouvernement par le biais du CNP, sont indispensables pour une plus grande compréhension des échecs enregistrés dans les restructurations successives du secteur industriel.

Les restructurations se suivent et se succèdent. Elles se ressemblent étrangement dans leur composante humaine, dans leurs objectifs et dans leurs résultats. Les points communs sont :

- l'absence d'évaluation des restructurations passées avant d'en établir une nouvelle ;
- un échec flagrant des actions menées ;
- l'Etat n'arrive pas à se séparer d'une façon que ce soit (privatisation, mise en faillite, fermeture des entités défaillantes ou autres) des entreprises du secteur public ;

On ne peut que se demander peut-il y avoir changement avec les mêmes hommes ?

En matière de stratégie, les entreprises n'ont fait qu'appliquer la politique productiviste fixée par l'Etat. Afin de se mettre en conformité avec les recommandations des organismes internationaux (FMI, Banque mondiale), les entreprises ont accompagné les restructurations de plans sociaux entraînant des réductions d'effectifs. Dans une logique d'amélioration de la productivité du travail, GIPLAIT, par exemple, a réduit ses effectifs de près de moitié. La majorité des entreprises ont d'ailleurs compressé les effectifs par le biais des départs volontaires et la mise en retraite anticipée. Cette vague de compréhension des effectifs a touché l'ensemble du secteur industriel (cf. annexes 26 et 27).

La filialisation a donné naissance à d'autres entités juridiques, en fait elle a abouti à la multiplication de nombre de conseils d'administration impliquant des frais supplémentaires de contrôle. En effet, un certain nombre de filiales sont érigées en sociétés par actions, sachant que la législation algérienne impose l'installation d'un conseil d'administration dans ce cas.

Comme le fait remarquer A. Desreumaux (1992)³ "tous les problèmes de gestion d'une entreprise ne se règlent pas par manipulation des structures. Celles-ci ne sont qu'un des facteurs qui influencent la performance finale. Des structures ne peuvent à elles seules engendrer des comportements appropriés si les personnels ne possèdent pas les compétences requises".

Pour attirer d'éventuels investisseurs, les entreprises doivent offrir des structures de gouvernement d'entreprise crédibles et reconnaissables. Les entreprises, comme les pouvoirs

³ A. Desreumaux (1992), op. cit p.31.

publics, doivent s'adapter. On peut imputer le retard pris par les restructurations et surtout la privatisation aux insuffisances du gouvernement d'entreprise.

Malgré les restructurations survenues dans le secteur depuis 1988 qui introduisent l'autonomie de gestion, les entreprises restent assujetties aux injonctions de l'Etat (tel que le maintien des prix administrés sur les farines de panifications et le lait de consommation). On ne peut alors se demander ce qu'il en est de la gouvernance prévalant dans ces entreprises. Ceci nous conduira à réaliser une deuxième partie qui traite du fonctionnement des principaux éléments des entreprises dans l'objectif d'expliquer les performances.

**DEUXIEME PARTIE :
LE FONCTIONNEMENT DES PRINCIPAUX
ELEMENTS DE GOUVERNANCE DES
ENTREPRISES PUBLIQUES**

INTRODUCTION

Les débats concernant les prises de contrôle, les rémunérations et les responsabilités des dirigeants, la composition et le rôle du conseil d'administration, l'information et le rôle des actionnaires se sont beaucoup développés suite aux affaires qui ont agité au cours des dernières années les milieux économiques des pays développés à propos des dysfonctionnements évidents du système de gouvernance des entreprises. En fait, tous ces aspects mettent en cause la répartition des pouvoirs dans l'entreprise et posent le problème des effets de cette répartition sur les résultats des entreprises.

Nous pouvons, en effet, faire l'hypothèse que l'une des causes possibles des contre-performances des entreprises peut être l'inefficacité de leur structure de gouvernance, la gouvernance étant définie Charreaux (1997) comme étant "l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire"¹.

Dans le but d'améliorer les performances des entreprises sous-performantes, la théorie de l'agence propose des systèmes de contrôles ayant trait à la structure de propriété, à la composition du conseil d'administration, à la politique financière à la politique salariale. Dans l'analyse qui suit, on retiendra parmi ces systèmes le conseil d'administration comme mécanisme principal de contrôle des cadres dirigeants des entreprises publiques algériennes.

Les contre-performances de certaines entreprises publiques conduisent à s'interroger sur la rationalité des décisions stratégiques prises par les dirigeants. Ces derniers sont au centre des processus de décision et il est probable que leurs stratégies personnelles viennent influencer celles de la firme. Nous ne pouvons aussi que nous demander dans certains cas pourquoi des agents partiellement inefficients peuvent continuer de satisfaire un environnement supposé concurrentiel et conserver leur poste. La théorie de l'enracinement semble fournir un cadre d'analyse approprié à l'étude des stratégies des dirigeants et de leur influence sur les systèmes de contrôle et les performances de la firme.

Un des éléments explicatifs des performances des entreprises tient à la nature des incitations destinées aux dirigeants et aux motivations des dirigeants pour aller dans le sens de la maximisation de la valeur de l'entreprise. La rémunération, la sanction, le contrôle sont autant de facteurs qui peuvent faire la différence entre un système de gouvernance et un autre. Compte tenu des hypothèses de rationalité des individus et de la recherche de l'utilité maximale, il est probable que les facteurs qui sont susceptibles d'agir sur le comportement des dirigeants puissent également avoir un effet indirect sur la performance de l'entreprise. Le conseil d'administration faisant partie de ces facteurs, le contrôle des dirigeants d'entreprises constitue donc un des points essentiels dans la tentative d'explication qui va être faite des contre-performances des entreprises agro-alimentaires du secteur public. Ainsi, la thèse ici défendue n'a pas pour objet d'étudier de manière exhaustive l'ensemble des facteurs qui permettent d'expliquer l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Le champ d'étude se limite au mécanisme interne qu'est le conseil d'administration. Les résultats qui pourront être obtenus donneront une perception du rôle du conseil d'administration dans les entreprises publiques en Algérie. Sur le plan théorique, le présent travail de recherche

¹ Charreaux G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises in *Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance – Théories et faits*, Gérard Charreaux éd., ed. Economica, p.421. Joanna R. Shelton (1999) donne la même définition sous une forme différente : "Le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, les actionnaires et d'autres parties prenantes à ses activités, comme les employés".

s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'agence, mais aussi des travaux de Pitol-Belin et Gérard Charreaux (1990).

Il existe un cadre légal où s'inscrivent les principaux choix de l'Algérie en matière de « Corporate Governance ». Ce cadre se retrouve pour l'essentiel dans le code de Commerce, qui règle la répartition des compétences et la structure des relations entre les organes sociaux de l'entreprise. Des compléments de recommandations sont apportés par les statuts des entreprises.

Le chapitre V s'intéressera particulièrement au cadre dirigeant principal de l'entreprise agro-alimentaire algérienne du secteur public par un certain nombre d'éléments (âge, sexe, formation, ancienneté dans l'entreprise, ...), et aussi sous l'angle des stratégies d'enracinement et de la motivation (rémunération et sanction).

Dans les chapitres VII, VIII et IX, on présentera les résultats de l'enquête menée auprès des administrateurs et membres de conseil de surveillance, résultats qui ont permis de déterminer à travers les réponses fournies la composition du conseil d'administration, ses rôles, et son fonctionnement.

CHAPITRE V – LE CONTENU JURIDIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE.

INTRODUCTION

Nous allons tout d'abord décrire les organes de gestion des sociétés par actions (SPA), à savoir la forme traditionnelle avec PDG, la forme duale (directoire + conseil de surveillance) et l'assemblée générale des actionnaires.

51. PARTICULARITES DE LA DIRECTION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGERIE : EXAMEN DE LA LEGISLATION.

Dans les entreprises publiques, le problème de la « Corporate Governance » semble se poser de façon différente de la situation classique existant dans les entreprises privées. Selon la loi, la société par action est la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Le nombre des associés dans ce type de société ne doit pas être inférieur à sept (07). Or, pour ce qui est des entreprises publiques cette condition ne s'applique pas et, donc, la totalité des actions est détenue par un seul actionnaire qui est l'Etat.

A l'exception de la composition de l'actionnariat, les sociétés par actions, qu'elles soient du secteur public ou du secteur privé ont un régime commun. Depuis la loi n° 88 - 01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques, l'entreprise publique est soumise au même mode de fonctionnement et aux mêmes règlements que l'entreprise privée. Cette loi instaure un système classique de direction des SPA : un conseil d'administration avec un président qui peut ou non être aussi directeur de l'entreprise.

Ce système classique est complété par de nouvelles dispositions par le décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 qui introduit un système de gestion collégiale des sociétés par actions. A côté du modèle classique « Conseil d'Administration » viennent s'ajouter les formes "Directoire" et "Conseil de Surveillance". Les entreprises ont la possibilité d'opter pour l'une des deux formes de direction. Il est aussi prévu dans les textes de loi les attributions, la taille, les responsabilités et la rémunération des administrateurs ainsi que des membres du conseil de surveillance.

511. La législation sur le conseil d'administration.

Le conseil d'administration est un organe de gestion et de contrôle imposé par le code du commerce algérien aux entreprises privées ou étatiques qui ont le statut de sociétés par actions (SPA).

a) Le cadre réglementaire du conseil d'administration.

"La création, l'organisation et le fonctionnement des entreprises publiques économiques obéissent aux formes propres aux sociétés de capitaux prévues par le code de commerce" (article 5 de l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.) Conformément à ce code, les administrateurs (dont le nombre doit être égal au moins à trois et ne pas dépasser douze) sont

élus par l'assemblée générale constitutive ou l'assemblée ordinaire. Le conseil peut être composé de personnes physiques ou morales détenant un nombre d'actions minimum de (20 %) vingt pour cent. La personne morale doit se faire représenter par un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que la personne morale qu'il représente.

Un salarié actionnaire dans la société peut aussi être administrateur. Il est cependant spécifié qu'il ne peut être nommé que si son contrat de travail est antérieur d'une année à sa nomination et correspond à un emploi effectif.

Conformément aux dispositions prévues par la loi relative aux relations de travail (et également prévues par l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 dans son article 5), deux représentants du personnel élus par les salariés sont présents dans le conseil d'administration ou de surveillance et ont qualité d'administrateur au même titre que les autres membres composant le conseil.

Le conseil est composé de trois membres au moins et de douze au plus. En cas de fusion le nombre d'administrateurs peut être plus élevé sans pouvoir être supérieur à vingt quatre. Seulement dans ce cas précis de fusion, il ne peut y avoir nomination de nouveaux administrateurs, ni remplacement des administrateurs décédés, démissionnaires ou révoqués tant que leur nombre n'aura pas été ramené à douze.

La durée du mandat d'administrateur est déterminée par les statuts et ne peut légalement dépasser 6 ans. Les administrateurs sont rééligibles et peuvent être révoqués par l'assemblée générale ordinaire.

Pour ce qui est du cumul des mandats une distinction est faite entre une personne physique et une personne morale. Une personne physique ne peut appartenir simultanément à plus de cinq conseils d'administration de sociétés par actions ayant leur siège en Algérie, alors que cette disposition ne s'applique pas pour une personne morale. Cependant, la personne morale doit se faire représenter par un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité morale qu'il représente. La personne morale peut en outre révoquer son représentant et le faire remplacer par un autre.

S'agissant de la représentation salariale, il est spécifié qu'un salarié, actionnaire dans la société, ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail est antérieur d'une année à sa nomination et correspond à un emploi effectif. Lorsque le salarié siège dans le conseil d'administration, il ne perd pas le bénéfice de son contrat de travail. Cependant, un administrateur ne peut se voir consentir un contrat de travail par la société, postérieurement à sa nomination.

En France, la société anonyme est administrée par un conseil d'administration. Néanmoins, la législation française donne aux sociétés anonymes la possibilité d'adopter un autre système de d'administration, c'est le système directoire et conseil de surveillance. Une rapide comparaison entre la législation algérienne et la législation française concernant le conseil d'administration permet de noter de nombreuses similitudes entre le conseil d'administration algérien et le conseil d'administration français. Cependant, il existe quelques différences entre le conseil algérien et le conseil français. A la différence du code de commerce algérien le code de commerce français donne certaines indications concernant la limitation d'âge des administrateurs, mais aussi sur la représentation des salariés. En effet, sur la limitation d'âge des administrateurs, la loi française prévoit une limite qui s'applique soit à l'ensemble des administrateurs, soit à un pourcentage déterminé d'entre eux. « En cas d'absence de la limitation d'âge des administrateurs dans les statuts, le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en

fonctions. De même, lorsque la limitation statutaire ou légale fixée pour l'âge des administrateurs est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire ». La présence d'administrateurs élus par les salariés peut être stipulée dans les statuts. Leur nombre ne peut être supérieur à quatre (04) ni excéder le tiers du nombre des autres administrateurs. Il est également précisé sur les administrateurs élus par les salariés : 1) qu'ils ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs composant le conseil ; 2) que le mandat d'administrateur élu par les salariés est incompatible avec tout mandat de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de la société.

b) Le rôle légal du conseil d'administration.

Le conseil est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Dans ses rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social.

Le conseil d'administration peut, dans la limite d'un montant total qu'il fixe, autoriser, selon le cas son président ou un directeur général, à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la société.

Le déplacement du siège social dans la même ville est décidé par le conseil d'administration. S'il doit s'effectuer en dehors de la ville, la décision appartient à l'assemblée générale ordinaire.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Lorsque le nombre d'administrateur est devenu inférieur au minimum légal, les administrateurs restant doivent convoquer immédiatement l'assemblée ordinaire, en vue de compléter l'effectif du conseil. Lorsque le nombre des administrateurs est devenu inférieur au minimum statutaire sans toutefois être inférieur au minimum légal, le conseil d'administration doit procéder à des nominations à titre provisoire en vue de compléter son effectif dans le délai de trois mois à compter du jour de la vacance.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. A moins que les statuts ne prévoient une majorité plus forte, les décisions sont prises à la majorité des membres présents. Sauf dispositions contraires des statuts, la voix du président de séance est prépondérante en cas de partage.

Les administrateurs ainsi que toutes personnes appelées à assister aux réunions du conseil d'administration sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou considéré comme tel.

Toute convention entre une société et l'un de ses administrateurs, soit directement ou indirectement, doit à peine de nullité être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration après rapport du commissaire au compte.

Le conseil d'administration peut autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement et des dépenses engagées par les administrateurs dans l'intérêt de la société.

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qu'il peut aussi révoquer à tout moment. C'est aussi le conseil qui détermine sa rémunération. Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

En cas d'empêchement temporaire, de décès, de démission ou de révocation du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président. En cas d'empêchement, cette délégation est donnée pour une durée limitée ; elle est renouvelable. En cas de décès, démission ou révocation, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du président du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social.

Sur proposition du président, le conseil d'administration peut donner à une ou deux personnes physiques, mandat d'assister le président, à titre de directeurs généraux.

Les directeurs généraux sont révocables à tout moment par le conseil d'administration, sur proposition du président. En cas de décès, de démission ou de révocation de celui-ci, ils conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau président.

En accord avec son président, le conseil d'administration détermine l'étendue de la durée des pouvoirs délégués aux directeurs généraux. Lorsqu'un directeur général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat. Les directeurs généraux disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le président.

c) La responsabilité juridique du conseil d'administration.

Les administrateurs en fonction au moment où la nullité a été encourue ainsi que les fondateurs de la société auxquels elle est imputable peuvent être déclarés solidairement responsables du dommage résultant pour les actionnaires ou pour les tiers de l'annulation de la société.

Les administrateurs sont responsables individuellement ou solidairement, selon le cas, envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés par actions, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion. Si plusieurs administrateurs ont coopéré aux mêmes faits, le tribunal détermine la part contributive de chacun dans la réparation du dommage.

En cas de règlement judiciaire ou de faillite de la société, ils peuvent être rendus responsables du passif social.

512. L'examen de la législation sur le directoire et le conseil de surveillance.

En Algérie, certaines entreprises ont été dotées non pas d'un conseil d'administration mais d'un directoire et d'un conseil de surveillance. Ce système de gestion collégial est relativement récent dans les sociétés algériennes puisqu'il n'a été promulgué qu'en 1993 par le décret législatif n° 93-08. L'adoption du directoire et du conseil de surveillance par la société par action doit être stipulée dans ses statuts. La décision d'introduire ou de supprimer cette forme de direction et de contrôle dans les statuts est décidée par l'assemblée générale extraordinaire. Ce système a été adopté par les sociétés allemandes puis introduit en France en 1966. En Algérie, la gestion collégiale n'est utilisée que dans les entreprises publiques (essentiellement dans les groupes – les ex-sociétés holdings – et dans les nouvelles sociétés de gestion des participations).

Pourquoi ce système a été préféré au système Conseil d'administration en Allemagne puis en France ? Quels sont ses avantages par rapport au système CA ?

Charreaux et Pitol-Belin (1990) considèrent que l'introduction dans la loi française de la possibilité de choix par les sociétés anonymes de la formule directoire chargé de la direction des affaires accompagné d'un conseil de surveillance au lieu de la forme du conseil

d'administration classique pour répondre au reproche fait au conseil d'administration qui est de confondre au sein d'un même organe la direction de l'entreprise et son contrôle. De même pour Parrat (1999) la société anonyme de type duale en distinguant plus clairement la gestion et le contrôle semble apporter une réponse aux insuffisances des sociétés anonymes classiques. En effet, toujours au sens de Parat (1990) les principales critiques des sociétés classiques sont au nombre de deux :

« D'une part le contrôle des actionnaires serait insuffisamment exercé sur le dirigeant et le conseil d'administration ne remplirait qu'un simple rôle de chambre d'enregistrement, se contentant d'avaliser des décisions prise par ailleurs par les dirigeants. D'autre part, le dirigeant de l'entreprise cumulerait trop souvent un poste de directeur général et celui de président du conseil d'administration »².

a) Le cadre réglementaire du Directoire et du Conseil de surveillance.

De par la loi, le directoire de l'entreprise est composé de 3 à 5 personnes physiques – nombre impair pour éviter le blocage des décisions en cas de ballottage du fait que le président n'a pas une voix prépondérante - nommées par le conseil de surveillance. Le président du directoire ne dispose pas en tant que tel de pouvoirs supérieurs à ceux des autres membres.

Les membres du directoire ne peuvent pas faire partie du conseil de surveillance de l'entreprise où ils sont nommés. Par contre, une personne liée par un contrat de travail avec l'entreprise peut faire partie du conseil de surveillance.

La durée des mandats des membres du directoire - comprise entre deux et six ans - est fixée par les statuts. Lorsque les dispositions statutaires font défaut, la durée est fixée à quatre ans. En cas de vacance, le remplaçant est nommé pour le temps qui reste à courir jusqu'au renouvellement du directoire.

La législation prévoit que l'acte de nomination fixe le montant de la rémunération des membres du directoire.

Les membres du conseil de surveillance sont désignés par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire. Ils sont rééligibles sauf stipulation contraire des statuts. La durée de leurs fonctions est déterminée par les statuts sans dépasser six ans en cas de nomination par l'assemblée générale et trois ans en cas de nomination par les statuts. Toutefois, en cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'assemblée générale extraordinaire. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Une personne morale peut être nommée au conseil de surveillance. Lors de sa nomination, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités pénales et civiles que s'il était membre en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant elle est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement.

Une personne physique ne peut appartenir simultanément à plus de cinq conseils de surveillance de sociétés par actions ayant leur siège en Algérie. Cette disposition n'est pas applicable aux représentants de personnes morales.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges de membres de conseil de surveillance, ce conseil peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Lorsque le nombre des membres du conseil de surveillance est devenu inférieur au minimum légal, le directoire doit convoquer immédiatement l'assemblée générale

² Op. cit. p.146.

ordinaire en vue de compléter l'effectif du conseil de surveillance. Lorsque le nombre des membres du conseil de surveillance est devenu inférieur au minimum statutaire, sans toutefois être inférieur au minimum légal, le conseil de surveillance doit procéder à des nominations à titre provisoire en vue de compléter son effectif dans le délai de 3 mois à compter du jour où se produit la vacance. Les nominations sont soumises à ratification de la prochaine assemblée générale.

De même que pour le conseil d'administration, le conseil de surveillance algérien présente beaucoup de similitude avec le conseil de surveillance français tant sur le plan de la composition que du rôle. Le conseil de surveillance en France n'a, comme son homologue algérien, qu'un rôle de contrôle. Cependant, on a noté quelques différences qui sont d'ailleurs celles qu'on a noté plus haut concernant le conseil d'administration.

b) Les rôles du directoire et du conseil de surveillance.

Le **directoire** est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce dans les limites de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires.

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du directoire qui ne relèvent pas de l'objet social. Les dispositions des statuts limitant les pouvoirs du directoire sont inopposables aux tiers.

Le directoire délibère et prend ses décisions dans les conditions fixées par les statuts.

Le président du directoire représente la société dans ses rapports avec les tiers. Cependant, un ou plusieurs membres du directoire peuvent détenir le même pouvoir, au cas où les statuts habilitent le conseil de surveillance à leur attribuer ce rôle.

Les dispositions des statuts limitant le pouvoir de représentation des membres du directoire sont inopposables aux tiers.

La fonction de président du directoire ne donne pas à son titulaire un pouvoir de direction plus étendu que celui des autres membres du directoire.

Le **conseil de surveillance** contrôle le directoire dans l'exercice de ses fonctions. Il exerce un contrôle permanent de la société. Les statuts peuvent subordonner à l'autorisation préalable du conseil de surveillance la conclusion d'actes qu'il énumère. Ainsi, la cession d'immeubles, la cession de participation, la constitution de sûretés ainsi que les cautions avals ou garanties font l'objet d'une autorisation expresse du conseil de surveillance dans les conditions prévues dans les statuts.

A toute époque de l'année, le conseil de surveillance opère les contrôles qu'il juge nécessaires et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Une fois par trimestre au moins et à la fin de chaque exercice, le directoire présente au conseil de surveillance un rapport sur sa gestion. Après la clôture de chaque exercice, le directoire présente au conseil de surveillance aux fins de vérifications et de contrôle les documents sociaux prévus par la loi. De son côté, le conseil de surveillance présente à l'assemblée générale ses observations sur le rapport du directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le conseil de surveillance élit en son sein un président qui est chargé de convoquer le conseil et d'en diriger les débats. La durée du mandat du président correspond à celle du conseil. Ce dernier ne délibère valablement que si 50 % au moins de ses membres sont présents. A moins que les statuts ne prévoient une majorité plus forte, les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. Contrairement au directoire, la voix du président est prépondérante en cas de partage.

Toute convention intervenant entre une société l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance de cette société doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance. Il en est de même pour les conventions auxquelles un des membres du directoire ou du conseil de surveillance est indirectement intéressé ou dans lesquelles il traite avec la société par personne interposée. Sont également soumises à une autorisation préalable, les conventions intervenant entre une société et une entreprise si l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance de la société est propriétaire, associé, gérant, administrateur ou directeur général de l'entreprise. Toute convention intervenant en violation de ces conditions est frappée de nullité absolue.

A peine de nullité absolue du contrat, il est interdit aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance, autres que les personnes morales, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements personnels envers les tiers. La même interdiction s'applique aux représentants permanents des personnes morales, membres du conseil de surveillance. Le conseil de surveillance avise le commissaire aux comptes de toutes les conventions autorisées et soumet celle-ci à l'approbation de l'assemblée générale.

Le conseil nomme les membres du directoire et désigne parmi eux un président. Le déplacement du siège social dans la même ville est décidé par le conseil de surveillance ; s'il doit être effectué en dehors de cette ville, la décision appartient à l'assemblée générale ordinaire.

c) La responsabilité juridique du directoire et des membres du conseil de surveillance.

En cas de règlement judiciaire ou faillite, les membres du directoire et du conseil de surveillance peuvent être rendus responsables du passif social et sont soumis aux interdictions et déchéances prévues en la matière.

Les membres du directoire sont soumis à la même responsabilité que les administrateurs et subissent, même en l'absence de fraude, les conséquences des conventions désapprouvées préjudiciables à la société de même pour le conseil de surveillance.

En conclusion sur le conseil d'administration et le conseil de surveillance, il apparaît que dans la forme classique, les fonctions de gestion et de contrôle sont cumulées par la même personne, le président directeur général (P.D.G.). Dans la forme duale, la gestion et le contrôle sont séparées. Le directoire intervient dans l'administration et la gestion alors que le conseil de surveillance est chargé comme son nom l'indique de surveiller.

Responsables civilement et pénalement, aucune distinction n'est faite qu'il s'agisse d'administrateurs de CA ou de membres de conseil de surveillance. Sur le plan légal, ils sont soumis aux mêmes responsabilités pénales et civiles.

Dans l'analyse, on ne fera pas la distinction entre conseil d'administration et le conseil de surveillance car on considère que sur la plupart des aspects les deux formes sont identiques tous deux soumis aux mêmes contraintes juridiques.

513. Les droits des actionnaires.

Le rôle principal de l'administrateur est de protéger les intérêts de l'entreprise et donc les intérêts des actionnaires. En ce sens, la loi a prévu les infractions relatives à la direction et à

l'administration des sociétés par actions³ Ainsi, l'article 811 du code de commerce⁴ stipule que "seront punis d'un emprisonnement d'un an à cinq ans et d'une amende de 20 000 à 200 000 DA, ou de l'une de ces deux peines seulement :

- Le président, les administrateurs et les directeurs généraux d'une société par actions qui, en l'absence d'inventaire ou au moyen d'inventaires frauduleux, auront sciemment opéré, entre actionnaires, la répartition de dividendes fictifs ;
- Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société par actions qui même en l'absence de toute distribution de dividendes, auront, sciemment, publié ou présenté aux actionnaires, un bilan inexact, en vue de dissimuler la véritable situation de la société ;
- Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société par actions qui, de mauvaise foi, auront fait des biens ou de crédit de la société, un usage qu'ils savaient contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise, dans laquelle ils étaient intéressés directement ou indirectement ;
- Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société par actions qui, de mauvaise foi, auront fait des pouvoirs qu'ils possédaient ou, des voix dont ils disposaient, en cette qualité un usage qu'ils savaient contraire aux intérêts de la société à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils étaient intéressés directement ou indirectement".

De la même façon, est sanctionnée la non exécution de certaines tâches qui incombent au président de la société seul ou collectivement au président de la société et aux administrateurs. Ils sont tenus par exemple, pour assurer l'équité entre les actionnaires, de :

- Réunir l'assemblée générale ordinaire dans les six mois de la clôture de l'exercice.
- Convoquer dans le délai légal les actionnaires titulaires depuis un mois au moins de titres nominatifs ;
- Porter à la connaissance des actionnaires la date prévue pour la réunion des assemblées, trente-cinq jours au moins avant cette date.

Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux de toute société par action sont aussi tenus d'assurer une information uniforme à tous les actionnaires. Pour cela, ils doivent mettre à la disposition de tout actionnaire, au siège social ou au lieu de la direction administrative (voir article 819 du code de commerce) :

- Pendant le délai de quinze jours qui précède la réunion de l'assemblée générale ordinaire annuelle les documents suivants :
 - L'inventaire, le compte d'exploitation générale, le compte de résultats, le bilan et la liste des administrateurs ;
 - Les rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes qui seront soumis à l'assemblée ;

³ Voir Livre V- Des sociétés commerciales, Titre II- Dispositions pénales, Chapitre II- Infractions concernant les sociétés par actions et Chapitre III- Infractions communes aux diverses formes de sociétés commerciales.

⁴ Tiré du Code de commerce annoté et mis à jour par Hocine MABROUK, Editions DAHLAB.

- Le cas échéant, le texte et l'exposé des motifs des résolutions proposées ainsi que les renseignements concernant les candidats au conseil d'administration ;
 - Le montant global, certifié exact par les commissaires aux comptes, des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées, le nombre de ces personnes étant de 10 ou 5 selon les effectifs du personnel excède ou non deux cents salariés.
- Pendant le délai de quinze jours qui précède la réunion d'une assemblée générale extraordinaire, le texte des résolutions proposées, du rapport du conseil d'administration et le cas échéant, du rapport du commissaire aux comptes et du projet de fusion ;
 - Pendant le délai de quinze jours qui précède la réunion de l'assemblée générale, la liste des actionnaires arrêtés au seizième jour qui précède ladite réunion et comportant les nom, prénom usuel, domicile de chaque titulaire d'actions inscrit à cette date sur le registre de la société, ainsi que le nombre d'actions dont chaque actionnaire est titulaire ;
 - A toute époque de l'année, les documents suivants concernant les trois derniers exercices soumis aux assemblées générales : compte d'exploitation générale, inventaires, comptes de résultats, bilans, rapports du conseil d'administration, rapports des commissaires aux comptes, feuilles de présence et procès-verbaux des assemblées.

Ils sont aussi tenus d'adresser à tout actionnaire qui en fait la demande une formule de procuration ainsi que :

- La liste des administrateurs en exercice ;
- Le texte et l'exposé des motifs des projets de résolution inscrits à l'ordre du jour ;
- Le cas échéant, une notice sur les candidats au conseil d'administration ;
- Les rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, qui seront soumis à l'assemblée ;
- S'il s'agit de l'assemblée générale ordinaire annuelle, le compte d'exploitation générale, le compte de résultats et le bilan.

Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux sont aussi tenus de ne pas mettre d'obstacle à la fonction de contrôle des commissaires aux comptes. Ils doivent pour cela :

- Provoquer la désignation des commissaires aux comptes de la société.
- Convoquer les commissaires aux comptes à toute assemblée d'actionnaires.
- Faciliter les vérifications et contrôles des commissaires aux comptes.
- Communiquer aux commissaires aux comptes toutes les pièces utiles à leur mission, notamment les contrats, livres, documents et registre de procès-verbaux.

Pour ce qui est des commissaires aux comptes, sont sujets à sanctions.

- Toute personne qui aura sciemment, accepté, exercé ou conservé les fonctions de commissaire aux comptes, nonobstant les incompatibilités légales.

- Tout commissaire aux comptes qui aura, sciemment, donné ou confirmé des informations mensongères sur la situation de la société ou qui n'aura pas révélé au procureur de la République, les faits délictueux dont il aura connaissance.
- Tout commissaire aux comptes qui aura contrevenu aux dispositions de la loi relative à la violation du secret professionnel.

Globalement, le législateur a prévu tout l'arsenal de sanctions liées à toute infraction pouvant nuire aux intérêts de la société. Il a également prévu les droits et obligations des administrateurs.

52. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PRINCIPES DE « BONNE GOUVERNANCE ».

Les principes de "bonne gouvernance" portent sur la structure et la composition des conseils, la présence de comités spécifiques, et les exigences de transparence de l'information qui peuvent être codifiées par les autorités boursières et/ou exigées par la loi. Beaucoup de pays occidentaux et même certains organismes internationaux se sont intéressés à la question du Gouvernement d'Entreprise et ont été jusqu'à proposer des codes donnant quelques recommandations dont on essayera de présenter ci-dessous les points essentiels pour ce qui est des codes français et allemand. Ces deux codes ont en effet fortement inspiré la législation algérienne. Le code de "bonne gouvernance" de l'OCDE est plus englobant et peut servir de référence pour un certain nombre de recommandations.

521. Le rapport Viénot en France.

La question de la Corporate Governance a été traitée en France dans de nombreux rapport dont les deux rapports Viénot 1995 et 1999. On ne traitera ici que des principales recommandations du premier et, de façon très synthétique, du second rapport Viénot (le plus récent). La législation française admettant deux choix possibles pour la direction des entreprises (la formule unitaire (conseil d'administration) qui est la plus répandue dans le pays et la structure duale (conseil de surveillance et directoire)), le rapport Viénot recommande :

- La création de **comités** pour rendre plus collégiales et plus transparentes un certains nombres de décisions vitales dans le fonctionnement des entreprises : il est question dans le rapport de comités tels que le comité de rémunération, le comité des comptes, le comité des nominations, ...
- **L'information du conseil.** En matière de transparence de l'information, le second rapport Viénot (1999), préconise l'information préalable et permanente des administrateurs, condition primordiale du bon exercice de leur mission. Il insiste sur certains points :
 - Les sociétés ont l'obligation de fournir à leurs administrateurs l'information utile à une participation efficace aux travaux du Conseil, préalablement, s'il y a lieu, aux séances du Conseil, de manière à les mettre à même d'exercer leur mandat dans des conditions appropriées. Il en va de même à tout moment de la vie de la société, entre les séances du Conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent.

- L'obligation d'information préalable et permanente des administrateurs, information qui doit être suffisante, pertinente et de qualité, incombe au président du Conseil d'administration. Inversement, les administrateurs ont le devoir de demander l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission.
- **La publicité des rémunérations des dirigeants des sociétés cotées :** Le rapport préconise que le Conseil d'administration de toute société cotée consacre un chapitre spécifique de son rapport annuel à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par ses dirigeants.

Le comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par Marc Viénot a donné d'autres recommandations tels que l'introduction en droit français d'une option ouvrant au conseil d'administration le choix entre le cumul ou la dissociation des fonctions de président et de directeur général. Il limite le nombre de mandats à cinq et la durée du mandat à quatre ans. Le nombre d'administrateurs indépendants, que le comité définit de la manière suivante : *"un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement"*, doit être au moins un tiers dans le Conseil d'administration.

522. La Gouvernance des entreprises en Allemagne.

En Allemagne la structure juridique de la direction des sociétés cotées est duale : conseil de surveillance et directoire. Les fonctions de contrôle et de direction sont séparées. L'actionnariat est constitué en grande partie des banques allemandes. Comme dans le reste du monde occidental, la question de la gouvernance des entreprises s'est posée à la suite de scandales financiers, mais aussi de l'intérêt que porte le pays aux nouveaux investisseurs et aux fonds de pension anglo-saxons.

Le code allemand de gouvernement d'entreprise explicite les droits des actionnaires. Ainsi, le directoire doit informer régulièrement, sans délai et de façon complète, le conseil de surveillance à propos de toutes les questions essentielles pour l'entreprise en termes de prévisions, d'évolution des affaires, de situation en matière de risques et de gestion des risques. Il doit signaler, en mentionnant les raisons qui y ont conduit, les écarts de l'évolution des affaires par rapport aux plans et objectifs fixés⁵. De la même façon qu'en France le code allemand de bonne gouvernance recommande :

- La création par le conseil de surveillance de **comités** spécialisés qui facilitent l'examen de sujets complexes. Par exemple, un comité d'audit sera chargé d'examiner les questions relatives à la comptabilité, la gestion des risques, l'indépendance requise du commissaire aux comptes, la passation du mandat de vérification au commissaire aux comptes, la détermination des points clés de la vérification et la convention des honoraires. Un autre comité est chargé de l'examen d'autres questions spécifiques telles que la stratégie de l'entreprise, la rémunération des membres du directoire, les investissements et

⁵ Voir Commission gouvernementale Deutscher Corporate Governance d'Entreprise, 26 février 2002, in http://www.corporate-governance-code.de/f/download/CorGOV_Endfassung_f.pdf.

les financements. Le code ne donne cependant aucune indication sur la composition des comités.

- La mise à disposition de **l'information**. Les documents nécessaires à la prise de décision, notamment les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport du commissaire aux comptes, sont à communiquer autant que possible en temps voulu au conseil de surveillance avant la réunion.
- La fixation de la **rémunération des dirigeants** par le conseil de surveillance sur la base du mérite. Cette fixation s'appuie sur certains critères: importance des fonctions assumées et travail fourni par les membres du directoire, situation économique, résultats et perspectives d'avenir de l'entreprise. Un comité de rémunération est chargé de définir la rémunération des dirigeants des entreprises.

523. Principes de L'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise⁶.

Les principes tels qu'énoncés dans le rapport de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise couvre cinq domaines : les droits des actionnaires, le traitement équitable des actionnaires, le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise, la transparence de l'information et les responsabilités du conseil d'administration.

Comme en Allemagne et en France, l'OCDE recommande au conseil d'administration d'envisager de créer des **comités spécialisés** chargés de traiter les questions sur lesquelles il existe un risque potentiel de conflit d'intérêt. Ces comités devraient être en tout ou partie composés d'administrateurs non dirigeants qui soient en mesure de formuler un avis indépendant. Les tâches qui peuvent être confiées à ces comités sont la publication des informations financières, la nomination des cadres et des administrateurs et la détermination de leurs rémunérations.

Il en va de même pour la **transparence et la diffusion de l'information**. L'OCDE énonce dans ses principes que "les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise". A ce propos, l'OCDE considère qu'un système fort de diffusion de l'information – et en même temps à tous les actionnaires - est la pierre angulaire d'un mécanisme de contrôle des sociétés respectueux des mécanismes du marché parce qu'il conditionne la capacité des actionnaires à exercer leurs droits de vote. En outre, la diffusion de l'information peut contribuer à améliorer la compréhension par le grand public de la structure et des activités des entreprises, des stratégies mises en œuvre et des résultats obtenus en référence à des normes environnementales et éthiques, ainsi que des relations qu'entretiennent les entreprises.

L'OCDE donne une liste non limitative des informations pertinentes qui devraient être diffusées :

- Les résultats financiers et les résultats d'exploitation de l'entreprise.
- Les objectifs de l'entreprise.
- Les principaux détenteurs de participation au capital et les droits de vote.
- Les membres du conseil d'administration et les principaux dirigeants, et leur rémunération.

⁶ Voir le site <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>

- Les facteurs de risque pertinents prévisibles.
- Les informations pertinentes concernant les salariés et les autres parties prenantes à la vie de l'entreprise.
- Les structures de l'entreprise et ses stratégies.

La rémunération des dirigeants préoccupe aussi l'OCDE qui estime, en ce domaine, que les entreprises doivent impérativement communiquer suffisamment d'informations sur les rémunérations des administrateurs et des principaux dirigeants de la société (informations globales ou individualisées) pour que les actionnaires puissent évaluer en connaissance de cause les coûts et les avantages des systèmes de rémunération, ainsi que la contribution aux résultats des mécanismes d'incitation en vigueur, parmi lesquels les mécanismes de souscription d'actions. Même si le conseil d'administration détermine la rémunération des cadres dirigeants, c'est une tâche qu'il peut confier à un comité constitué en son sein.

CONCLUSION DU CHAPITRE V.

Le code de commerce algérien n'innove en rien en matière d'organes dirigeants et de surveillance par rapport à ce qui se fait dans les pays les plus développés. Il reprend – à peu de chose près – les mêmes dispositions pour ce qui est des droits et des devoirs des cadres dirigeants et de surveillance. On notera, cependant, que les administrateurs des entreprises algériennes ne peuvent pas détenir de stocks-options comme dans les systèmes des pays développés. Or, l'intéressement des administrateurs et autres dirigeants constitue un puissant facteur de motivation pour une gestion efficiente des entreprises. Cette question de la motivation va constituer la substance de l'analyse qui va être proposée dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE VI – LES MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES.

INTRODUCTION.

Les cadres dirigeants ont le pouvoir d'engager l'entreprise. A l'inverse des autres employés, ils sont embauchés par l'entreprise sur la base d'un contrat avec les représentants des actionnaires que sont les administrateurs, contrat qui les oblige à atteindre des résultats. Ils sont au cœur du processus de prise de décision dans l'entreprise. Savoir qui ils sont, connaître les motivations de ces personnes apparaît essentiel pour comprendre (tenter d'expliquer) les performances des entreprises.

Nous savons que "la direction est l'organe spécifique de l'entreprise", que celle-ci "ne peut agir, décider, ni suivre une ligne de conduite que grâce à ses directeurs", que "par elle-même, l'entreprise n'a pas d'existence propre" et que " toute entreprise, quelle que soit sa structure légale, doit être dirigée pour vivre et fonctionner"(Drucker, 1954)¹.

Qui dirige les entreprises agro-alimentaires du secteur public algérien et quelles sont les motivations des dirigeants ? A travers les réponses données par 26 cadres dirigeants d'entreprises agro-alimentaires du secteur public qui ont bien voulu répondre au questionnaire qui leur a été soumis, entre les années 2000 et 2001, nous avons essayé de répondre à ces questions².

61. QUI SONT LES DIRIGEANTS ?

La loi algérienne (cf. annexe 28) précise que sont considérés dirigeants d'entreprises³ :

- Le gestionnaire salarié principal (directeur général, gérant ou autre gestionnaire salarié principal) de toute société de capitaux dont la relation de travail est établie avec l'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou autre organe d'administration) de ladite société,
- les cadres de direction qui assistent le gestionnaire salarié principal de ladite société.

Dans l'enquête qui a été menée dans le cadre de ce travail, on a touché le niveau de responsabilité le plus élevé, c'est-à-dire les présidents directeurs généraux, les présidents de directoires, les membres de directoires, les directeurs généraux et les secrétaires généraux.

¹ DRUCKER Peter F. (1954), La pratique de la direction des entreprises, traduit de l'Américain par le Bureau des Temps Elémentaires (1969), ed. Les Editions d'Organisation, Paris, p.7. Pour Mintzberg H. (1990) " ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné".

² Cet échantillon n'est pas représentatif au sens statistique du terme de la population des cadres dirigeants des entreprises publiques, n'ayant pas été tiré de façon aléatoire de la base de sondage constituée par la liste des cadres dirigeants à laquelle il n'a pas été possible d'avoir accès.

³ Voir Décret exécutif n° 90-290 du 29 septembre 1990 relatif au régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises in journal officiel de la République Algérienne N° 42 du 3 octobre 1990.

Nous avons retenu pour cela un critère clé dans ce type de fonction, à savoir le contrat⁴ qui lie les dirigeants d'entreprises à l'organe d'administration qui détermine ses droits et obligations ainsi que les pouvoirs qui lui sont conférés.

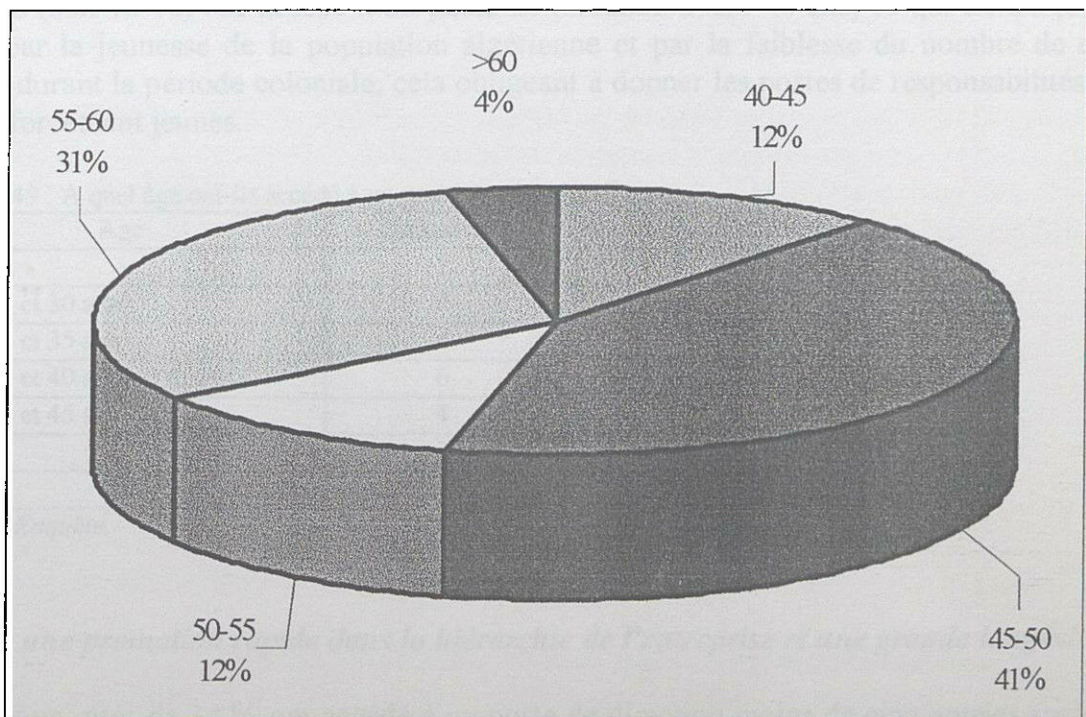
611. Age, parcours professionnel et origine des cadres dirigeants.

Dans une certaine mesure, l'âge des cadres dirigeants a un effet sur leurs comportements au sein de l'entreprise. On peut penser, en effet, que des cadres jeunes montreront plus de dynamisme et d'esprit d'initiative dans le but d'affirmer leurs compétences et de se créer une réputation parmi leurs pairs. A l'inverse, il est probable que des cadres plus âgés seront plus circonspects en matière d'innovations, mais auront plus d'expérience et de relations pour éviter des embûches et faire avancer les affaires de l'entreprise.

a) Des dirigeants relativement jeunes.

L'enquête montre que les entreprises publiques algériennes disposent de dirigeants relativement jeunes. En effet, le cadre dirigeant est un homme dont l'âge moyen est de 51 ans. Les cadres dirigeants entre 50 et 60 ans représentent une proportion de 43 %, tandis que pour près de 41 %, ils ont entre 45 et 50 ans. La proportion des administrateurs entre 40 et 45 ans n'est que de 12 %, alors que les moins de 40 ans sont inexistantes dans l'échantillon enquêté.

Graphe 20 :
Répartition des cadres dirigeants par classe d'âge



Source : Notre conception à partir des données de l'enquête.

⁴ Le contrat de travail du dirigeant d'entreprise peut être à durée déterminée ou indéterminée suivant l'article 7 de la Décret cité ci-dessus.

Nous remarquerons que près de 65 % des dirigeants enquêtés ont 50 ans ou moins, ce qui conduit à dire qu'ils sont loin de l'âge de la retraite et vont rester en fonction encore longtemps si les conditions le leur permettent. Pour pouvoir se maintenir à leur poste le plus longtemps possible, et garder les avantages qui y sont liés, ces cadres dirigeants vont certainement déployer des stratégies d'enracinement qu'on abordera dans un autre chapitre de cette section.

b) Ayant accédé jeunes à des postes de responsabilité.

En général, les cadres dirigeants d'entreprises n'accèdent pas jeunes à leurs postes de direction dans les entreprises. Atteindre les plus hautes sphères de la hiérarchie dans l'entreprise nécessite d'acquérir de l'expérience et un certain niveau de compétence. Cependant, il faut remarquer que la compétence et le mérite ne sont pas les seuls critères pour accéder à une fonction de cadre dirigeant. L'appartenance à un clan est souvent le moyen d'y parvenir.

En avançant dans le traitement des informations collectées sur les dirigeants d'entreprises, d'autres éléments sont apparus qui contredisent complètement la première idée sur l'âge auquel ils accèdent à un poste de direction (ou de responsabilité). En effet, nous avons constaté qu'avant d'accéder à leur fonction actuelle, un certain nombre des dirigeants interrogés ont occupé d'autres postes de direction au sein de l'entreprise mais aussi dans d'autres organisations. Ainsi que l'illustre le tableau suivant, 35 % des personnes interrogées ont accédé à un poste de direction durant leur parcours professionnel entre 22 et 30 ans, 38 % entre 30 et 40 ans, 15 % entre 40 et 45 ans et 12 % plus de 45 ans. Nous constatons que la majorité (soit 73 %) ont accédé à un poste de direction avant 40 ans, ce qui s'explique sans doute par la jeunesse de la population algérienne et par la faiblesse du nombre de cadres formés durant la période coloniale, cela obligeant à donner les postes de responsabilités à des cadres forcément jeunes.

Tableau 49 : A quel âge ont-ils accédé à un poste de direction ?

Age	Fréquence	%
22 ans	2	8
Entre 25 et 30 ans	7	27
Entre 30 et 35 ans	4	15
Entre 35 et 40 ans	6	23
Entre 40 et 45 ans	4	15
46 ans	3	12
Total	26	100

Source : Enquête.

c) Avec une promotion rapide dans la hiérarchie de l'entreprise et une grande longévité.

Par ailleurs, près de 34 % ont accédé à un poste de direction moins de cinq années après leur recrutement, 19 % entre 6 et 10 ans après leur recrutement, 35 % entre 11 et 19 ans de travail et 12 % après plus de 20 ans de travail.

Tableau 50 : Après combien d'années de travail ont-ils accédé à un poste de direction

	Fréquence	%	% cumulé
Moins d'1 an	4	15	15
Entre 2 et 5 ans	5	19	34
Entre 6 et 10 ans	5	19	53
Entre 11 et 15 ans	6	23	76
Entre 16 et 19 ans	3	12	88
Entre 20 et 26 ans	3	12	100
Total	26	100	

Source : Enquête.

Parmi les cadres dirigeants interrogés, près de 81 % assument une fonction de responsabilité depuis plus de 8 ans et seulement 19 % depuis 1 à 4 années (cf. tableau suivant). Il apparaît ainsi que la longévité dans les postes de responsabilité est importante, contredisant l'idée que les entreprises publiques souffrent de la valse perpétuelle des dirigeants.

Tableau 51 : Depuis combien d'années occupent-ils un poste de direction ?

	Fréquence	%	% cumulé
1 an	1	4	4
4 ans	4	15	19
8 à 11 ans	4	15	34
Entre 15 et 20 ans	9	35	69
Entre 20 et 25 ans	4	15	84
Entre 25 et 30ans	3	12	96
plus de 30 ans	1	4	100
Total	26	100	

Source : Enquête.

Nous avons aussi constaté en analysant le tableau 30 en annexe que la majorité des personnes ciblées par l'enquête occupent la fonction actuelle depuis plus d'un an. Nous remarquons que 23,1 % des cadres dirigeants occupent leur fonction depuis plus de 9 ans dans l'entreprise et 46,1 % entre 1 an et 4 ans. Les cadres dirigeants interrogés ont donc dans leur majorité une bonne maîtrise de la fonction.

Au-delà de la fonction actuelle, nous avons cherché à connaître les personnes ayant occupé d'autres fonctions de responsabilité dans leur entreprise. Le principal constat est que 65,4 % sont dans l'entreprise depuis 4 ans et plus (cf. annexe 31). Il en ressort donc que :

- les cadres interrogés ont une bonne connaissance de l'entreprise où ils travaillent puisqu'ils y ont déjà occupé d'autres fonctions,
- que la promotion interne semble importante..

d) Issus essentiellement du secteur public.

Au-delà de la fonction actuelle, nous avons cherché à connaître le parcours professionnel en dehors de l'entreprise où ils exercent leur fonction actuelle. De l'enquête réalisée, nous avons pu faire ressortir le parcours des cadres dirigeants qui fait l'objet des tableaux annexes 31 et 32.

On constate que sur les 26 cadres dirigeants interrogés 4 d'entre eux sont sédentaires, c'est-à-dire qu'ils ont passé toute leur vie professionnelle dans la même entreprise et donc fortement enracinés. Les 23 autres n'en développent pas moins des stratégies d'enracinement pour garder leur poste. Dans leur majorité, ils sont tous issus du secteur industriel public. En effet,

20 des cadres dirigeants ont passé toute leur vie professionnelle dans le secteur industriel public. Les 6 autres ont de 21 ans à 26 ans de travail dans le secteur industriel public avec au préalable un passage dans l'administration ou dans l'enseignement universitaire et secondaire. Parmi les cadres dirigeants interrogés un seul a effectué un passage dans le secteur privé avec 7 ans chez la filiale algéroise de Renault avant sa nationalisation et 2 ans chez Michelin, ce qui n'empêche qu'il ait effectué 26 ans dans le secteur industriel public.

612. La formation des cadres dirigeants.

89 % d'entre des cadres dirigeants enquêtés ont des diplômes universitaires, alors que seulement 11 % ont un niveau secondaire (cf. tableau 52). L'explication des défaillances dans la gestion des entreprises algériennes ne réside donc pas dans le niveau de formation générale des cadres dirigeants mais sans doute ailleurs.

Tableau 52 : Le niveau d'études des cadres dirigeants

	Secondaire	Universitaire	Post-Universitaire	Total
Fréquence	3	16	7	26
Pour cent	11	62	27	100

Source : Enquête.

Par ailleurs, contrairement à une idée reçue sur les cadres des entreprises publiques – que nous avons souvent perçue au cours de l'enquête – et qui explique les mauvaises performances des entreprises par la méconnaissance des dirigeants des notions de gestion, les cadres dirigeants ont pour 73 % suivi une formation en gestion (cf. tableau 53).

Tableau 53 : Cadres dirigeants ayant suivi une formation en gestion

	Oui	Non	Total
Fréquence	19	7	26
Pour cent	73	27	100

Source : Enquête.

613. Les femmes cadres dirigeants.

Les données de l'ONS rapportées dans le tableau 54 indiquent que le nombre de femmes cadres supérieurs a presque triplé en 1996 par rapport à 1987 alors que la population masculine dans la même catégorie a doublé. Les femmes prennent donc de plus en plus de place dans la catégorie des cadres supérieurs. En effet, elles représentaient en 1987 près de 17,6 % et en 1996 près de 24,4 % de la population des cadres supérieurs, soit un accroissement de 89 % en 1996 par rapport à 1987.

Tableau 54. Evolution de la population de cadres supérieurs et de cadres moyens en Algérie

Catégorie socio-professionnelle		1987	1990	1991	1992	1996
Cadres supérieurs	Féminin	26282	23950	37000	48900	76000
	Masculin	123023	141730	158700	213500	236000
	Total	149305	165680	195700	262400	312000
Cadres moyens	Féminin	144044	133723	143000	133600	145000
	Masculin	449541	455377	432400	481200	459000
	Total	593585	589100	575400	614800	604000

Source : ONS, *Annuaire statistique de l'Algérie, 1991, 1994 et 1998.*

Pourtant l'enquête montre que la présence de femmes cadres dirigeants est très rare. En effet, sur 26 cadres ayant répondu, on ne compte qu'une seule femme, soit 3,8 % des cadres

dirigeants interrogés. Nous constatons donc que même si les femmes accèdent de plus en plus à la formation universitaire, elles n'accèdent pas pour autant à des postes de direction dans les entreprises, tout du moins dans les entreprises agro-alimentaires du secteur public algérien.

Par ailleurs, même si les femmes arrivent à accéder à des postes de cadres supérieurs, elles sont très rares au niveau le plus élevé de la hiérarchie. D'après l'enquête, aucune femme n'occupe une fonction de PDG dans un groupe, de membre de directoire ou de PDG filiale. L'unique femme cadres dirigeant dont on fait mention plus haut n'occupe qu'une fonction à un niveau (n-1), c'est-à-dire de "directeur".

L'explication de cet état de fait est que les femmes sont confrontées à des obstacles culturels qui les empêchent d'accéder à des postes de responsabilité, même si leur niveau de qualification égale celui des hommes. On retrouvera la même discrimination dans la composition des conseils d'administration et des conseils de surveillance.

62. QUE FONT LES CADRES DIRIGEANTS ?

621. Le rôle de la direction et des cadres dirigeants d'après Drucker et Mintzberg.

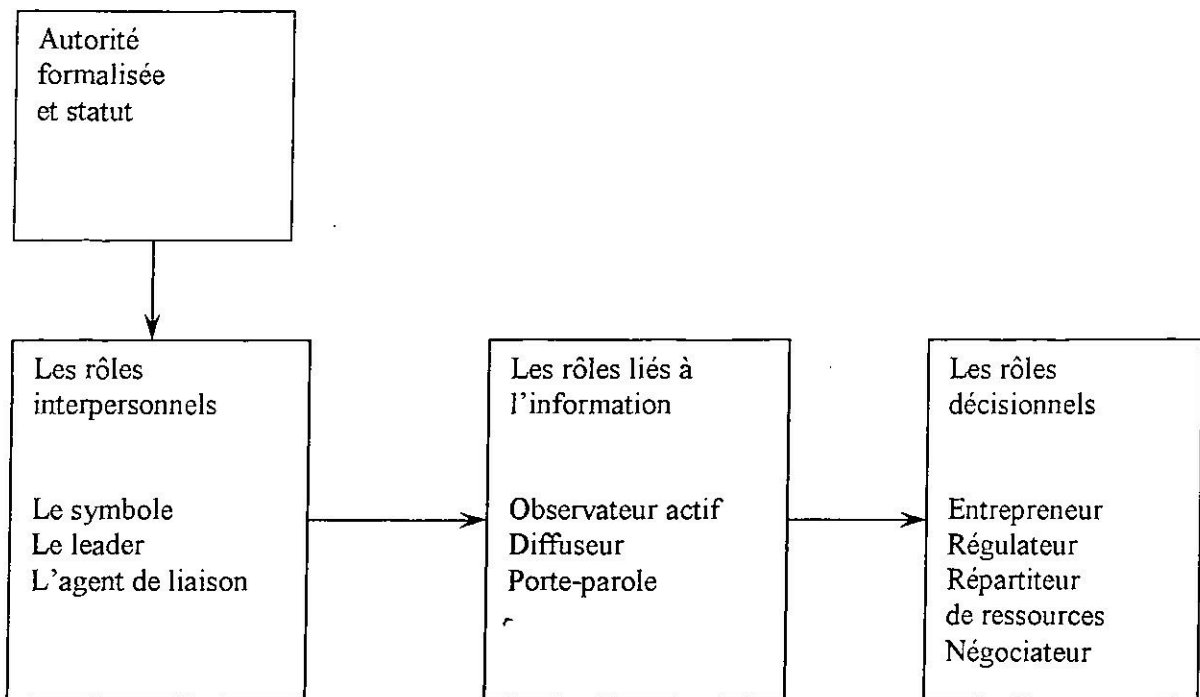
Drucker (1954) se pose la question : "Qu'est-ce que la Direction, et que fait-elle ?". Il y répond en disant que c'est un organe aux objectifs multiples, qui dirige une entreprise, dirige ses cadres supérieurs, et dirige ses exécutants. Si l'on omet un seul de ces facteurs, il n'y a plus de Direction, et donc il n'y a plus d'entreprise ni de société industrielle. Pour cet auteur, dans une économie de concurrence, les dirigeants sont les facteurs déterminants du succès d'une entreprise, car leurs qualités et activités sont le seul avantage réel que cette dernière pourra posséder. Il distingue³ trois tâches principales de la direction :

- diriger une entreprise,
- rendre l'entreprise productive au moyen des ressources humaines et matérielles, la fonction ultime de la direction est de diriger les travailleurs et le travail.
- A ces tâches, il rajoute une dimension supplémentaire qu'il considère comme un facteur important : la dimension temps. Dimension qui est inséparable de la fonction de direction, par ce que celle-ci doit prendre les décisions concernant l'action. Et l'action vise toujours à des résultats dans le futur.

De son côté, dans son travail sur la profession de manager, Mintzberg (1990) décrit cette profession en termes de différents "rôles" ou par des ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction. La description qu'il en fait comprend dix rôles schématisés dans la figure qui suit :

³ DRUCKER Peter F. 1954. La pratique de la direction des entreprises trad. et Adaptation par le Bureau des Etudes Economiques 1976. Les Editions d'Organisation Paris.

Figure 9 – Les rôles du manager



Source : Mintzberg (1990), p.34.

D'après la description de Mintzberg (1990) de la profession de manager, les rôles qui en découlent sont des rôles liés aux relations interpersonnelles, à l'information et à la prise de décision.

Les trois premiers rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations interpersonnelles. Il distingue :

- Le rôle de symbole, dans ce rôle le manager doit accomplir quelques obligations de nature cérémoniale.
- Le rôle du leader, le manager parce qu'il est chargé d'une organisation est responsable du travail des employés de cette organisation.
- Le rôle d'agent de liaison, a pour but principal de construire le propre réseau extérieur d'informations du manager. Le manager cultive de tels contacts parce qu'il est constamment à la recherche d'informations.

Le processus d'information est une des clefs de la profession de manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du travail de gestionnaire :

- **Le rôle d'observateur actif**, le manager est constamment en train de scruter son environnement à la recherche d'informations, interrogeant ses contacts et ses subordonnés et recevant des informations qu'il n'a pas demandées et bon nombre d'entre elles sont un résultat du réseau de contacts personnels qu'il a su mettre en place(...). Grâce à ses contacts, le manager a un avantage naturel pour collecter ces informations informelles pour le compte de son organisation.
- **Le rôle de diffuseur**, les managers doivent encore répartir et diffuser une grande partie de ces informations. Ils sont parfois contraints de faire circuler l'information entre leurs collaborateurs lorsque ces derniers n'ont pas de contacts faciles entre eux.

- **Le rôle de porte-parole**, les managers doivent communiquer des informations propres à leur organisation à l'extérieur de celle-ci. Le manager doit encore informer et satisfaire les demandes des personnes influentes qui contrôlent son organisation.

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décision. Pour Mintzberg, il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans l'optique décisionnelle :

- **Le rôle d'entrepreneur**, le manager cherche en tant qu'entrepreneur à améliorer l'organisation dont il a la charge, à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement. Dans son rôle d'entrepreneur, quand une nouvelle idée survient, le manager initie la mise en place d'un projet qu'il supervisera lui-même ou qu'il déléguera à un employé.
- **Le rôle de régulateur**, le manager répond involontairement aux pressions. Le changement se fait en dehors du contrôle du manager.
- **Le rôle de répartiteur de ressources**. C'est au manager que revient la responsabilité de ce que doit être attribué, et à qui, dans l'organisation. Le manager autorise, aussi, les décisions importantes dans son organisation avant qu'elles ne soient mises en œuvre.
- Toujours dans son étude sur les managers dirigeants, Mintzberg montre que pour exercer le pouvoir décisionnel, les managers doivent faire face à des choix d'une incroyable complexité.
 - o Ils ont à évaluer l'impact de chaque décision sur les autres et aussi sur la stratégie globale de l'organisation.
 - o Ils ont à veiller à ce que telle décision soit acceptable pour ceux qui exercent une influence sur leur organisation.
 - o Ils ont à assurer que les dépenses prévisionnelles ne soient pas dépassées.
 - o Ils ont à intégrer les différents coûts et profits d'une décision autant que la faisabilité de celle-ci.
 - o Ils ont à considérer la question des délais.
- **Le rôle de négociateur**, ce rôle est une partie intégrante de la profession de manager car il est le seul à disposer de l'autorité pour engager les ressources de l'organisation en « temps réel » et il est, également, le seul à être au centre du système nerveux d'information qui fournit les données utiles dans le contexte de négociation importantes.

Pour Mintzberg, ces dix rôles du manager ne sont pas facilement dissociables. Il considère qu'on ne peut supprimer aucun d'eux sans modifier profondément la nature de la profession de manager.

622. La perception de leurs fonctions par les cadres dirigeants enquêtés.

A la lumière de cet aperçu de la conception du rôle des dirigeants, on peut maintenant s'intéresser à la perception qu'ont les cadres dirigeants des entreprises agro-alimentaires algériennes de leurs rôles. Quelles sont les principales activités que les dirigeants des entreprises agro-alimentaires du secteur public disent mener au sein de leurs entreprises ? A la question : « Quel est le rôle du cadre dirigeant selon vous ? », la fréquence de réponse aux dix rôles du manager tel que perçus par Mintzberg a été la suivante :

Les 10 rôles du manager d'après Mintzberg	Nbre d'enquêtés ayant mentionné le rôle dans leur réponse	% des enquêtés ayant mentionné le rôle
1. Le symbole	0	0
2. Le leader	2	7,7
3. L'agent de liaison	0	0
4. Observateur actif	2	7,7
5. Diffuseur	2	7,7
6. Porte-parole	0	0
7. Entrepreneur	23	88,5
8. Régulateur	0	0
9. Répartiteur de ressources	1	3,8
10. Négociateur	0	0

L'analyse du tableau précédent indique que le rôle du manager tel que perçu par les cadres dirigeants algériens est principalement le rôle d'entrepreneur. En effet, ils mentionnent le plus souvent comme rôle principale la définition des objectifs et la mise en œuvre de la stratégie. Nous pouvons d'ailleurs remarquer que les cadres dirigeants ne sont pas conscients des autres rôles qui leur incombent. Comment expliquer ce phénomène ? Deux orientations possibles peuvent être donner à cette interrogation :

- les cadres dirigeants algériens ne sont pas suffisamment former pour assumer leur fonction d'une part;
- ils n'ont pas la compétence nécessaire pour assumer les tâches liées à la fonction de manager d'autre part.

D'un autre côté, en reprenant les descriptions faites par les dirigeants de ce qu'ils pensent être leurs rôles, nous avons aboutit aux indications rapportées dans le tableau suivant.

Les rôles du manager présentés par les cadres dirigeants eux-mêmes	Nbre d'enquêtés ayant mentionné le rôle dans leur réponse	% des enquêtés ayant mentionné le rôle
1. Fixer les objectifs	8	30,8
2. Gérer	8	30,8
3. Décider	5	19,2
4. Organiser	22	84,6
5. Encadrer une structure	1	4,5
6. Animer	3	11,5
7. Coordonner	2	7,7
8. Surveiller l'environnement	1	3,8
9. Evaluer	2	7,7
10. Contrôler	3	11,5

Ces remarques de cadres dirigeants montrent qu'ils ont des rôles organisationnels, décisionnels, informationnels, interpersonnels, de suivi des actions et leur réalisation, de définition de la stratégie et sa mise en œuvre, ect...

En réalité, le type de propriété des entreprises fait que les dirigeants sont soumis à des pressions multiples. Ils sont souvent assujettis à des injonctions de l'Etat, qui souvent a des objectifs contradictoires avec ceux de l'entreprise. Par exemple, assurer l'accès de tous à l'alimentation (cas du lait dont le prix reste fixé par l'administration) qui est un objectif visant plutôt à garder un semblant de paix sociale, de l'autre côté, le profit qui est l'objectif économique premier de l'entreprise pour assurer son développement et sa pérennité. En somme, en achetant la paix social, le pouvoir veut se maintenir et les dirigeants qui sont désignés obéissent pour garder leur poste.

Nous pouvons également supposer que la détermination du dirigeant à aller vers une meilleure gestion des ressources dont il est garant risque d'être entravée par un syndicat puissant. Cette barrière est le résultat de la situation de flou décisionnel dans lequel se trouve l'entreprise publique ; la non application du code de commerce sur la faillite des entreprises commerciales auquel l'entreprise publique est soumise au même titre que l'entreprise privée ; les objectifs mal définis par l'actionnaire. Le type de propriété de l'entreprise publique fait que malgré la bonne volonté du cadre dirigeant, toute décision peut être contestée par le partenaire social.

63. LA REMUNERATION DES CADRES DIRIGEANTS.

La rémunération constitue un élément puissant de la motivation des cadres dirigeants dans l'exercice de leur fonction.

S'agissant de la rémunération des dirigeants d'entreprises, les modalités sont arrêtées par accord entre le gestionnaire salarié principal et l'organe d'administration de la société de capitaux⁶.

Les éléments constituant la rémunération annuelle des cadres dirigeants sont le salaire et les primes. Est considérée comme prime la partie variable de la rémunération. Le salaire représente la partie fixe de la rémunération que les cadres dirigeants perçoivent indépendamment des performances de l'entreprise. Les primes, dans notre cas ne sont pas liées uniquement aux indicateurs de performances, mais aussi à la perception subjective des administrateurs de la réalisation des objectifs fixés. "Le salaire assure au cadre un niveau minimal de revenu quels que soient les niveaux atteints et les objectifs réalisés, alors que les primes sont typiquement conçues pour sanctionner jusqu'à quel point l'entreprise ou le cadre ont concrétisé les objectifs définis en conseil d'administration" (Aggarwal, 2001)⁷.

D'autres éléments peuvent venir se rajouter à la rémunération annuelle globale, il s'agit des avantages divers, comme par exemple, la voiture avec chauffeur et le téléphone portable. Les éléments que nous utilisons pour calculer la rémunération et établir les deux tableaux suivants ne constituent pas la totalité de la rémunération des cadres dirigeants. Nous considérerons aussi que toute la partie variable de la rémunération est libérée par l'organe d'administration (conseil d'administration ou conseil de surveillance) et l'assemblée des actionnaires. En considérant ces données, on ne fait qu'estimer le niveau de rémunération possible que puisse percevoir un salarié principal dans une entreprise publique algérienne.

Sans comptabiliser les indemnités et primes diverses qui peuvent en se rajoutant à la partie fixe constituer le salaire de base, un haut cadre dirigeant (tel un président de directoire ou un PDG de groupe) peut percevoir par mois et en considérant que toute la partie variable est libérée par le conseil et par l'assemblée générale, près de 80 000 DA en 1999 (cf. tableau suivant).

⁶ Disposition prévue par le décret exécutif n° 90-290 du 29 septembre 1990 dans son article 5.

⁷ Rajesh K. Aggarwal (2001), Rémunération des managers et intérêts des actionnaires, in *L'expansion Management Review*, Juin, p.88.

Tableau 55 : Evaluation de la rémunération des cadres dirigeants selon le poste occupé en 1999.

	Partie fixe	Partie variable = 100 % partie fixe		Total
		30 %	70 %	
Président du Directoire	10 x SNMG* = 40 000	12 000	28 000	80 000
Membre du directoire	9 x SNMG* = 36 000	10 800	25 200	72 000
PDG de groupe	10 x SNMG* = 40 000	12 000	28 000	80 000
PDG de filiale	8 x SNMG* = 32 000	9 600	22 400	64 000
Directeur central	8 x SNMG* = 32 000	9 600	22 400	64 000
Chef de division	8 x SNMG* = 32 000	9 600	22 400	64 000

D'après les réponses données par les cadres dirigeants interviewés dans le cadre de notre enquête.

* SNMG à 4000 DA.

En octobre 2000, dans une note adressée aux membres de directoires des groupes industriels, aux présidents directeurs généraux et directeurs généraux de groupes industriels et aux présidents directeurs généraux des entreprises, note dont l'objet était la rémunération des cadres dirigeants, le Directeur Général de « l'ex holding AGROMAN » fixe de la façon suivante les différentes composantes du salaire des cadres dirigeants principaux (des Groupes, des EPE et des Filiales) , ainsi que des avantages en nature, et ce par poste de responsabilité occupé⁸ :

- Parti fixe : entre 6 et 10 fois le SNMG⁹
- Partie variable : 0 à 100 %
- Avantages en nature : 1 véhicule avec chauffeur
1 téléphone portable

Pour les autres cadres dirigeants, dont il faut limiter le nombre à cinq au niveau du Groupe et à trois (03) au niveau des filiales, le barème est :

- Groupe et EPE : entre 06 et 08 fois le SNMG
- Filiales : entre 04 et 06 fois le SNMG

L'affectation des téléphones portables est à limiter :

- Aux trois membres des Directoires
- Aux P.D.G. et/ ou DG des Groupes ou Entreprises et (02) de leurs collaborateurs.
- Aux P.D.G. et/ou DG des Filiales.

Les dispositions indiquées ci dessus avaient pour date d'effet le 01 janvier 2000.

En appliquant les dispositions de l'année 2000, en matière de calcul de la rémunération des cadres dirigeants, nous pouvons évaluer le salaire d'un P.D.G. ou d'un membre de Directoire à 120000 DA (en ne prenant pas en considération les indemnités et primes diverses, et en supposant que toute la partie variable va être libérée, soit un accroissement de 50 % par rapport à 1999 (cf. tableau suivant). En cas de non résultat, un cadre salarié principal peut

⁸ Tiré du document « Journée sur les organes de gestion et de contrôle », 12 novembre 2000, élaboré par l'ex-holding AGROMAN.

⁹ La fixation du nombre de fois le SNMG relève du Conseil d'administration ou du Conseil de Surveillance.

percevoir, en dehors des primes et indemnités diverses et avantages en nature, aux alentours de 84 000 DA.

Tableau 56 : Evaluation de la rémunération des cadres dirigeants selon le poste occupé en 2000.

	Partie fixe	Partie variable = 100 % partie fixe		Total
		40 %	60 %	
Membres de directoire	10 x SNMG = 60 000	24 000	36 000	120 000
PDG de groupe ou EPE	10 x SNMG = 60 000	24 000	36 000	120 000
PDG de filiale	10 x SNMG = 60 000	24 000	36 000	120 000
Autres cadres dirigeants Groupe ou EPE	8 x SNMG = 48 000	19 200	28 800	96 000
Autres cadres dirigeants de filiales	6 x SNMG = 36 000	14 400	21 600	72 000

Source : Enquête.

Nous avons appris, lors d'une discussion avec des membres de conseils, que le conseil d'administration ou de surveillance peut par résolution décider du SNMG à appliquer pour le calcul de la rémunération des cadres dirigeants sans attendre une instruction du Holding. Le SNMG revu à la hausse en janvier 2001 la rémunération des cadres dirigeants a suivi la même tendance. L'application du SNMG à 8000 DA (SNMG en cours) a été décidée par résolution du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, selon le cas.

La partie variable est modulée et calculée sur la base de critères de performances retenus dans le contrat de travail du cadre dirigeant. Elle est déterminée sur la base de paramètres indiquant les niveaux de réalisation des objectifs approuvés par le conseil d'administration dans le cadre des plans de budgets de l'entreprise. Les critères d'évaluation de la rémunération du cadre dirigeant dans sa partie variable dépendent principalement des objectifs réalisés en matière de commercialisation, de production physique, de profitabilité et de ressources humaines. Par exemple, lorsque le niveau de réalisation des objectifs est inférieur à 70 %, le taux libéré de la partie variable est nul. Lorsqu'ils atteignent un taux supérieur ou égal à 100 % la partie variable de la rémunération du cadre dirigeant est libérée à 100 %.

Peut-on considérer le niveau de rémunération des cadres dirigeants des EPE comme étant fortement motivant ? La réponse à cette question est sans doute négative pour plusieurs raisons :

- Le plafonnement de la partie variable à 100 % de la partie fixe ou à « n*SNMG » constitue un facteur limitant incitatif à la non performance,
- les mêmes niveaux de salaires peuvent souvent être octroyés aux cadres dirigeants des entreprises performantes et non performantes du fait que ces derniers appartiennent à un réseau puissant de relations,
- Il en va de même pour les cadres dirigeants des entreprises de taille très différente. Un cadre dirigeant d'une entreprise employant 1000 salariés perçoit le même salaire qu'un cadre dirigeant d'une entreprise de 3000 salariés par exemple,
- l'alignement de l'assiette du calcul des salaires des cadres dirigeants sur le SNMG a toujours un train de retard. Juste après la décision d'effectuer le calcul des salaires sur le SNMG à 6000 DA, les pouvoirs publics ont augmenté en janvier 2001 le salaire minimum à 8000 DA,
- Quand ils comparent leur rémunération à celle de leurs homologues des pays développés, les cadres des EPE – tout du moins ceux qui pensent présenter les

mêmes compétences – sont extrêmement insatisfaits. En effet, un P-DG ou président du directoire d'une société anonyme dans l'industrie agroalimentaire hors artisanat commercial touche d'après le tableau qui suit un salaire net moyen de 428 000 francs par an en 1999 (soit en multipliant par 10 un salaire de 42 800 000 DA) alors qu'au même poste un dirigeant d'une SPA agroalimentaire du secteur public perçoit environ 960 000 DA.

Tableau 57 : Répartition et salaire net annuel moyen des dirigeants de société salariés

	Salaire net annuel (milliers de francs)			
	Gérant minoritaire ou non associé (SARL)	P-DG ou président du directoire (SA)	DG ou autres membres du directoire (SA)	Ensemble des dirigeants
Effectif déclaré au 31 décembre 1999 (y.c. les dirigeants)				
Moins de 10 salariés	150	314	261	178
10 à 19 salariés	222	342	262	272
20 à 49 salariés	282	420	315	366
50 à 199 salariés	372	554	389	494
200 salariés et plus	ns	989	643	828
Secteur d'activité				
Industrie des biens de consommation (hors agroalimentaire)	180	463	362	287
Industrie agroalimentaire hors artisanat commercial	179	428	328	329

Source : DADS 1999 d'après Nathalie Blanpain (2001), « Les salaires des dirigeants de société » dans *Problèmes économiques* n° 2.723, p.6.

Tout ceci amène les cadres dirigeants à tenter de « ruser » avec les membres des conseils d'administration lors de la fixation des objectifs à atteindre. Ils proposent à ces derniers des objectifs de performance extrêmement modestes tout en les présentant comme étant fort difficiles à atteindre. Ce comportement est largement toléré par les conseils d'administration qui se laissent toujours convaincre par les arguments avancés, d'autant plus que les administrateurs eux-mêmes ne sont pas matériellement motivés pour travailler dans le sens des intérêts financiers de l'actionnaire unique qu'est l'Etat.

Le cadre dirigeant essaie en fait d'augmenter la valeur de son capital humain et non la valeur de l'entreprise, ce qui n'est pas de l'intérêt de l'actionnaire. Il faut donc penser à impliquer autrement le dirigeant afin qu'il travaille dans le sens de l'accroissement de la valeur de l'entreprise dans l'intérêt de l'actionnaire mais aussi des autres parties prenantes dans la vie de l'entreprise, comme les salariés par exemple.

64. LES STRATEGIES D'ENRACINEMENT DES CADRES DIRIGEANTS.

Les cadres dirigeants ont la possibilité de s'enraciner à travers les réseaux relationnels qu'ils entretiennent. En effet, proposés au poste de dirigeant par des personnalités placées au plus haut de la hiérarchie politico-administrative, les dirigeants ont une grande latitude managériale leur permettant de mettre en place des stratégies opportunistes pour sauvegarder leur emploi le plus longtemps possible.

A la question de savoir s'ils pensent vrai que beaucoup de cadres développent une stratégie d'enracinement dans l'entreprise, plus de la moitié des cadres dirigeants donnent une réponse positive, mais une très forte minorité donne une réponse négative (cf. tableau ci-dessous). Il

aurait été intéressant d'avoir des éléments pour interpréter la réponse négative, tant elle semble peu réaliste dans un pays où l'emploi est rare, et d'autant plus rare qu'il s'agit d'emploi de cadre dirigeant, donc relativement bien payé par rapport à la moyenne des emplois du secteur public.

	Oui	Non	Total
Fréquence absolue	15	11	26
Fréquence relative %	58	42	100

Pour conserver leur poste, les cadres dirigeants qui cherchent à s'enraciner disent, selon les cas :

- Vouloir « marquer leur engagement et leur disponibilité envers l'entreprise »,
- Essayer de « développer des stratégies d'alliance »,
- Rester le « plus discret possible »,
- « Améliorer leurs prestations au sein de l'entreprise »,
- « Utiliser leurs relations d'influence » et « pratiquer la paix sociale »,
- « S'arranger pour devenir indispensables ».

D'autres éléments sont mentionnés comme par exemple, « s'améliorer », « l'efficacité dans le travail quotidien », etc. Nous avons même rencontré un cadre qui déclare ne rien faire pour garder son poste.

Nous avons pu vérifier avec les réponses d'un certain nombre de cadres dirigeants la véracité de la théorie de Maati (1999) qui considère que "l'asymétrie d'information et les contrats implicites avec les partenaires occupent une place importante dans l'élaboration des stratégies d'enracinement des dirigeants car ils constituent une barrière à l'entrée pour les équipes dirigeantes concurrentes, qui seront incapables de gérer la firme de façon optimale sans la connaissance des informations essentielles sur les partenaires de la firme, les évolutions du marché (...)". En effet, nous avons pu observer ce type de comportement parmi les cadres dirigeants enquêtés. Il est fortement ancré surtout chez ceux chargés des approvisionnements en matières premières. Ces derniers sont le plus souvent les mieux placés pour négocier avec les fournisseurs et sont la plupart du temps leurs principaux interlocuteurs. Ils détiennent donc une information que les autres n'ont pas et cela constitue donc bien un moyen privilégié pour s'enraciner. D'autres cadres dirigeants interrogés avouent qu'ils s'arrangent pour transmettre le moins d'informations possibles liées à l'exercice de la fonction qu'ils exercent. En somme, la transmission du savoir ne se fait pas au sein de l'entreprise. La crainte de se faire remplacer par les subordonnés, qui n'attendent qu'une éventuelle promotion, est telle qu'ils empêchent quiconque d'accéder à un niveau de connaissance qui puisse leur nuire.

Il est également possible que les dirigeants d'entreprises fortement imprégnés des méthodes de gestion qui prévalaient dans les entreprises ne puisse plus trouver d'emploi ailleurs parce que les techniques qu'ils emploient ne sont plus utilisées ou sont spécifiques. Parmi les dirigeants rencontrés, près de 27 % ont été recruté entre 1966 et 1969, la majorité (soit 65 %) entre 1970 et 1979 et seulement 8 % entre 1981 et 1984 (cf. tableau suivant). Ceci laisse supposer qu'ils ont été formés et qu'ils ont travaillé dans une période où les concepts et méthodes de gestion ne sont plus adaptés aux besoins de l'entreprise d'aujourd'hui et qu'ils vont employer des stratégies d'enracinement afin de sauvegarder leur emploi et de profiter des avantages qui leur sont liés. D'un autre côté on peut supposer qu'appartenant à la même

génération de dirigeants, ils ont eu le temps de former une corporation de cadres dirigeants qui œuvrent dans l'intérêt de cette corporation.

Tableau 58 : Année approximative de recrutement des cadres dirigeants

	Fréquence	%
Entre 1966 et 1969	7	27
Entre 1970 et 1979	17	65
Entre 1981 et 1984	2	8
Total	26	100

Source : Enquête.

Dans le chapitre 3, nous avons pu constater que dans certains cas les dirigeants utilisaient le « design organisationnel »¹⁰ comme moyen d'asseoir leur pouvoir. Ils peuvent pour cela changer l'organigramme de l'entreprise dès leur désignation à la tête de l'entreprise. Comme ils peuvent aussi éliminer une fonction existante afin de remercier le dirigeant qui occupait le poste et pouvait constituer une gêne quelconque mais, surtout pour réduire le pouvoir des autres cadres dirigeants. Ainsi, selon Desreumaux (1992)¹¹, les décisions structurelles des principaux dirigeants peuvent être autant motivées par le souci de perpétuer des situations de pouvoir que par les exigences logiques de la mise en œuvre d'une stratégie.

Les contrats informels constituent le moyen le plus utilisé pour se maintenir au sommet. Ceci ressort d'un certain nombre d'éléments que nous avons observé dans les entreprises. Les cadres dirigeants ont négocié dans le cadre des conventions d'entreprises les salaires et le régime indemnitaire des travailleurs à la hausse. Cette revue à la hausse de la rémunération des salariés satisfait bien sûr en premier lieu les travailleurs et évite les conflits sociaux qui peuvent en découler. Ceci permet aux dirigeants d'obtenir pour un moment le calme et d'éviter les conflits syndicaux tout en évitant d'attirer l'attention du principal actionnaire.

En fonction de sa capacité à s'entourer d'alliés et de mobiliser en sa faveur le capital humain, le dirigeant peut s'enraciner d'avantage. Les dirigeants peuvent remplacer les anciens cadres par de nouveaux cadres qui leur seront loyaux, mais dans le cas de l'entreprise publique algérienne ce procédé est peu utilisé. En effet, souvent les cadres sont plus anciens dans l'entreprise que le dirigeant principal qui est dans tous les cas « parachuté ». Le cadre dirigeant nouvellement nommé à la tête de l'entreprise va s'entourer de conseillers et apporter quelques modifications au design organisationnel afin d'intégrer avec l'ancienne équipe de cadres des éléments qui sont issus de son entourage familial ou amical.

Les dirigeants vont s'enraciner dans un objectif de sauvegarder non seulement leur emploi mais aussi les avantages qui s'y rattachent. La particularité du type de propriété fait que le dirigeant ne va pas chercher la maximisation de la valeur de la firme puisqu'il n'en tire pas personnellement un enrichissement pécuniaire. En effet, nous avons pu constater que les résultats même médiocres ou quasiment inexistantes de l'entreprise ne constituent nullement une préoccupation majeure pour certains dirigeants. Par exemple, un dirigeant d'une entreprise ne réalisant que des contre-performances peut se voir affecter à une fonction

¹⁰ Pour Miller R. et Bédard M. (1988), cités par J. Maati (1999) le design organisationnel consiste à construire une organisation dont la forme, c'est-à-dire les structures et les processus, encadrent les activités des dirigeants et des membres de façon que ses activités contribuent à la réalisation des objectifs d'efficience, d'efficacité et d'adaptabilité.

¹¹ Desreumaux A. (1992), Structures d'entreprise, ed. Vuibert, Paris, p.144.

équivalente dans une autre entreprise qui elle est en bien meilleure santé. Que peut-on penser de ce type d'agissements ?

Charreaux (1996)¹² considère que le dirigeant ne vise pas nécessairement un objectif d'enracinement mais qu'il peut avoir intérêt à agir de façon à accroître la valeur de sa réputation sur le marché des dirigeants et changer d'entreprise. Pour l'auteur, "dans un tel schéma, le comportement du dirigeant consiste à investir en capital humain et à manipuler l'information de façon à pouvoir quitter l'entreprise et à se valoriser au mieux sur le marché managérial ; il privilégie une stratégie de carrière externe " ¹³. En suivant ce raisonnement force est de reconnaître qu'à aucun moment de l'enquête il n'a été fait mention de cet aspect. La réputation n'étant pas un critère déterminant de recrutement des cadres dirigeants, il est évident qu'ils se préoccupent – pour la plupart d'entre eux - plus de leur carnet d'adresses des personnes en vue dans la *nomenclatura* politico-administrative qu'à l'amélioration des performances de leur entreprise puisqu'ils ne risquent aucune retombée négative sur leurs carrières. Le seul risque qu'ils encourent c'est de perdre l'appui de ceux qui les ont nommé.

Par ailleurs, les dirigeants des entreprises publiques vont adopter des stratégies d'enracinement qui visent à neutraliser les mécanismes disciplinaires internes afin d'éviter la perte de leur fonction managériale. Ces stratégies peuvent expliquer dans une grande mesure l'hostilité à la privatisation des entreprises. Le transfert des actifs publics vers le secteur privé n'a pas été concrétisé dans les faits jusqu'à maintenant pour cette raison majeure, même si d'autres raisons importantes existent.

65. RECRUTEMENT ET PROMOTION : L'EFFICIENCE DU MARCHE DU TRAVAIL DES DIRIGEANTS

Dans le cas de la France, selon Pigé (1996)¹⁴, la formation semble être une variable discriminante pour l'accès aux fonctions de PDG dans les plus grandes entreprises. Il apporte deux critiques à ce mode de sélection :

- il ne garantit pas l'accès des fonctions de direction aux dirigeants les plus aptes, mais essentiellement aux individus les plus doués intellectuellement.
- Ce type de sélection entraîne une démotivation des cadres de l'entreprise qui n'ont aucune chance de parvenir un jour au sommet de l'entreprise, puisque la compétition ne joue pas au sein de l'entreprise mais au sein du système d'enseignement supérieur.

Il rajoute que si les PDG « parachutés » à la tête d'une entreprise disposent d'une moins bonne connaissance de l'entreprise que ceux promus de l'intérieur, ils disposent en contrepartie de compétences liées à leur carnet d'adresse et à leurs fonctions antérieures. Il en conclut que le système français, malgré les inconvénients qu'il recèle, suscite également des avantages dont :

- une meilleure coordination entre les milieux gouvernementaux et les milieux d'affaires ;

¹² Voir Charreaux G. (1996), Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises in site internet : <http://perso.wanadoo.fr/gerard.charreaux/perso/articles/>

¹³ Voir Charreaux G. (1996), op.cit. p.12.

¹⁴ Voir Pigé B. (1996), Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ? in Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.

- une prise en compte des intérêts des groupes français.

Toujours, d'après les travaux de Pigé (1996), il ressort que le marché du travail des dirigeants fonctionne mal pour les très grandes entreprises alors qu'il est efficient pour les dirigeants des entreprises moins importantes. Le marché du travail des dirigeants n'est pas absent en France, puisque l'enquête qu'il a réalisé auprès de 608 PDG fait ressortir qu'en moyenne trois PDG sur quatre ont été, sinon sélectionnés, du moins évalués par le marché du travail avant d'accéder aux plus hautes responsabilités.

Il considère d'ailleurs que l'efficacité du marché du travail des dirigeants devrait atteindre progressivement les entreprises plus grandes et que ce marché devrait connaître un développement important pour les raisons suivantes¹⁵ :

- le désengagement progressif de l'Etat lié aux privatisations réalisées et en cours. Par le biais des grandes banques, des compagnies d'assurance et des grands groupes industriels, l'Etat exerçait au début des années 80 un rôle prépondérant. Les dirigeants actuels d'entreprises privatisées ont tous été nommés par l'Etat. Lors du remplacement de ces dirigeants, les actionnaires pourront assumer leur responsabilité en sélectionnant les dirigeants les plus aptes à accroître la valeur de l'entreprise ;
- l'ouverture croissante des marchés tant en Europe que dans le reste du monde. Les réseaux relationnels nationaux perdent de leur valeur au profit des réseaux internationaux, ce qui diminue l'importance de l'atout « Etat ». La rentabilité ne s'acquiert plus sur le marché hexagonal mais à l'étranger et les contrats avec l'Etat ou les entreprises publiques ne permettent plus d'assurer une activité suffisante ;
- le rôle croissant des actionnaires à travers le développement des nouvelles pratiques de gouvernement des entreprises.

Dans le cas des entreprises agro-alimentaires du secteur public algérien, nous avons pu constater que les dirigeants du sommet sont, dans la majorité des cas, sinon dans tous les cas, recrutés de l'extérieur. La formation ne rentre pas en ligne de compte comme dans le cas français. En effet, ils ont suivi leur cycle universitaire dans différents centres et dans différentes spécialités. Cependant, l'appartenance à un réseau semble être le principal critère de sélection des dirigeants de l'entreprise publique algérienne. La sélection ne se fait pas selon les critères de compétences et de performances mais selon un critère de clanisme. En effet un dirigeant appartenant à un réseau détient de fait plus d'informations, et aura plus de chances qu'un dirigeant interne de décrocher un poste au sommet de la hiérarchie. Cette situation constitue une autre source de démotivation des directeurs dans l'entreprise publique algérienne. Ils perdent tout espoir de promotion interne. Si dans le cas français la compétition ne joue pas au niveau interne mais au sein du système d'enseignement supérieur, dans le cas des entreprises algériennes qu'on a enquêtées, le seul et unique système qui intervient est le système relationnel.

Si au sens de Fama (1980) l'un des mécanismes de contrôle réside dans le marché des dirigeants, ce mécanisme de contrôle externe n'a pas d'effet en Algérie. En effet, les performances n'ont aucune incidence sur l'évaluation du capital humain par le marché puisque ce dernier n'existe pas. La performance n'a aucune incidence sur la rémunération des

¹⁵Op. cit., p. 249.

cadres dirigeants (sauf pour la partie variable, dans une petite mesure) puisqu'elle est plafonnée et réglementée par des textes de loi et que l'intéressement des dirigeants par une prise de participation dans le capital ou par les stocks options n'est pas encore rentrée dans les mœurs des entreprises algériennes.

Le marché du travail des dirigeants est donc inexistant. Nous pouvons penser, cependant, que le secteur privé, qui se développe ces dernières années de manière considérable, va exprimer des besoins en matière de management. En fait, le propriétaire privé fera appel à des personnes à la fois compétentes et ayant si possible un réseau de relations. Les exigences vont donc s'orienter vers un marché de travail des dirigeants les plus compétitifs qui permettent de donner des signaux et des informations sur les performances passées et présentes des dirigeants afin de sauvegarder les intérêts des propriétaires. Nous pouvons penser aussi que les dirigeants des entreprises publiques présentant ces caractéristiques sont et seront systématiquement captés par le secteur privé.

CONCLUSION DU CHAPITRE VI.

Nous comprenons mieux pourquoi les entreprises publiques sont peu performantes ou déficitaires après cette recherche sur les caractéristiques et les motivations en ce domaine de leurs cadres dirigeants.

Les performances peu satisfaisantes des EPE ne s'expliquent pas de façon évidente par la faiblesse de l'instruction ou de la formation des cadres dirigeants. En effet, la vision simpliste – répandue au cours de la première période de l'indépendance où la force de travail qualifiée était peu abondante –, selon laquelle les cadres dirigeants n'ont pas un niveau d'instruction conséquent, est infirmée par l'enquête. Ils ont pour la plupart des diplômes universitaires et ont souvent suivi des stages dans le management, outre la formation qu'ils ont pu acquérir en ce domaine sur le tas.

Une autre caractéristique – qui paraît fondamentale – des cadres dirigeants permet de comprendre leur faible motivation à accroître la valeur marchande leur entreprise.

Cette caractéristique est que leur recrutement n'obéit pas aux règles d'un marché du travail classique où les cadres sont dans une concurrence relativement transparente qui confronte principalement leurs compétences, valorise leurs performances dans la gestion économique des entreprises où ils ont travaillé, tout en tenant relativement compte de leur capital relationnel. Ils sont recrutés principalement en fonction de leur allégeance à tel ou tel clan des pouvoirs en place, voire à telle ou telle personne influente dans les sphères politico-administratives. En tant qu'hommes liges, on ne leur demande qu'en tout dernier ressort d'accroître la valeur de l'entreprise qu'ils dirigent. Leurs priorités sont, avant cela, de :

- d'obéir aux volontés de ceux qui les ont réellement désigné à leur poste (octroi de marchés à certaines personnes ou entreprises, recrutement de personnes appartenant au clan, ou à la famille, ou à la clientèle,...),
- de maintenir la « paix sociale », principalement en ménageant convenablement les apparatchiks du syndicat unique présent dans leur entreprise et en n'étant pas trop exigeant en matière de productivité du travail.

Tout cela fait que les rares cadres dirigeants qui s'efforcent de jouer le jeu de la bonne gouvernance des entreprises qu'ils dirigent se trouvent floués et donc découragés puisque leurs collègues moins performants qu'eux sur ce plan se trouvent avec les mêmes avantages sur le plan de la rémunération et plus démunis en matière de continuité dans leurs fonctions.

La plupart des cadres dirigeants des EPE sont en fait enracinés depuis longtemps dans le secteur public, si tant est qu'ils ne le sont pas encore tout à fait dans l'entreprise qui les emploie au moment de l'enquête. De ce fait, ils ont développé des habitudes et des routines qui reflètent le mode de gestion spécifique à ce secteur où le contrôle de l'actionnaire principal (l'Etat) en matière de bonne gouvernance économique et financière est assez lâche, pour ne pas dire inexistant. Le dirigeant privilégie un enracinement basé sur le réseau relationnel politico-administratif mais aussi en aliénant à sa cause les partenaires sociaux de l'entreprise. La performance n'est pas déterminante au maintien du dirigeant dans ses fonctions, c'est plutôt les contrats implicites qu'il établit avec l'ensemble des partenaires qui élargissent son espace discrétionnaire et accroissent son avantage informationnel et par-là augmentent son niveau d'enracinement.

Ces cadres dirigeant subissent sont pourtant nommés par (et subissent le contrôle permanent) du conseil d'administration. Celui-ci a-t-il le pouvoir réel de sanctionner les dirigeants des entreprises agro-alimentaires du secteur public algérien ? C'est pour répondre à cette question qu'on va examiner le rôle de cette organisme.

CHAPITRE VII - LES FORMES DES ORGANES DE DIRECTION ET LES CARACTERISTIQUES DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE.

INTRODUCTION.

Les membres des conseils d'administration et des conseils de surveillance ont des rôles bien sûr déterminants dans la façon dont sont gérées les entreprises et une responsabilité évidente dans le niveau de leurs performances. Pour ces raisons, il est normal de s'interroger sur ces deux organes et sur les caractéristiques des membres qui les composent.

Dans ce chapitre, nous traiterons plus particulièrement de la forme du conseil, de sa composition, de sa taille et du mode de nomination des administrateurs. On s'intéressera au profil de l'administrateur que nous aborderons à travers un certain nombre de caractéristiques (âge, sexe, origine professionnelle, le niveau de formation, le nombre de mandats détenus). Nous aborderons également la problématique des administrateurs externes mais aussi la question de la présence des représentants des travailleurs dans les conseils.

71. LES FORMES DES CONSEILS.

Le code de commerce algérien prévoit deux formes de direction et d'administration des sociétés par actions : le conseil d'administration et le binôme " Directoire-Conseil de surveillance", cette dernière forme ayant fait son apparition dans l'entreprise agroalimentaire du secteur public en 1996 avec la mise en place des sociétés holdings.

Pourquoi l'introduction de la forme de direction " directoire/conseil de surveillance " est-elle préférable à la forme conseil d'administration unique ? Qu'en pensent les cadres dirigeants des entreprises agroalimentaires ?

Dans les pays développés où elle existe, cette forme de gestion collégiale - adoptée principalement par les plus grandes entreprises notamment en Allemagne - vise principalement à préserver les intérêts de toutes les parties prenantes (tels que les salariés, les banques, les investisseurs, les actionnaires minoritaires...) , (Lazzari, 2001)¹. Elle semble donc inappropriée aux EPE dont le capital est détenu par un actionnaire unique visait dans l'esprit de ses concepteurs à rendre plus pondérées et donc plus sages les décisions du gestionnaire. Peut-être visait-elle aussi à établir un compromis entre les différents clans du pouvoir qui voulaient chacun avoir son représentant au niveau de la direction des grandes entreprises. Elle a suscité des critiques virulentes de la part des cadres dirigeants des entreprises. Voici quelques unes de ces critiques recueillies lors de l'enquête :

¹ Voir Lazzari V. (2001), Protéger les investisseurs ou distribuer le pouvoir : d'un modèle à l'autre, in l'Expansion Management Review, pp.58-69.

- "Le partage des attributions n'étant pas défini, les trois membres du Directoire se neutralisent dans la prise de décision et d'initiative",
- "Le mode de direction collégiale n'est pas adapté d'une part culturellement du fait d'une tradition autocratique dans la direction des EPE, d'autre part organisationnellement en raison d'une absence de partage claire des compétences entre les membres des directoires",
- "Les divergences d'opinion et de jugement peuvent entraîner des retards de prise de décision, dérouter les collaborateurs, dépersonnaliser l'entreprise et entraîner des incohérences",
- "Le manque de culture managériale a été à l'origine des blocages au sein de certaines sociétés (mésentente entre les membres du Directoire), à cause de la non-définition des tâches et des responsabilités de chaque membre du directoire, de l'apparition de conflits, de la lenteur des procédures qui entraîne de la perte de temps, de la lourdeur dans la prise de décision, de la dilution des responsabilités, de la déresponsabilisation et, surtout, des problèmes de pouvoir et de leadership".

Cette forme ne semble donc avoir fait qu'accentuer la dilution des responsabilités même si certains estiment qu'elle peut éviter le risque de la prise de mauvaises décisions.

72. LA TAILLE DU CONSEIL.

Selon le décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993, le conseil de surveillance est composé au minimum de sept membres et au maximum de douze membres, alors que le conseil d'administration doit être composé de trois membres au moins et de douze au plus. En cas de fusion, le nombre d'administrateurs peut être élevé au nombre total des administrateurs en fonction depuis six mois sans pouvoir, dans les deux formes d'administration, être supérieur à 24.

Les résultats de l'enquête révèlent que la taille des conseils d'administration varie de 3 à 9 membres alors que dans les conseils de surveillance, la composition varie de 7 membres jusqu'à 12.

Tableau 59 : Nombre d'administrateur selon le type de conseil

Nombre d'administrateurs	Conseil (fréquences)		Total
	Conseil d'administration	Conseil de surveillance	
3	2	-	2
4	2	-	2
5	14	-	14
6	6	-	6
7	19	6	25
9	2	2	4
10	-	5	5
12	-	1	1
Total	45	14	59

Source : Enquête.

La taille des conseils varie aussi selon qu'il s'agit d'un groupe ou d'une filiale. Sur 42 filiales, 12 sont composés de 5 membres, 19 comprennent 7 membres, et le reste oscille entre 3, 4 et 6 administrateurs. Par rapport aux groupes, la taille des conseils d'administration des filiales est plus faible (cf. tableau n° 60).

Toutefois, que ce soit un groupe ou une filiale, un conseil d'administration ou de surveillance, le nombre de membres qui les composent répond aux limites minimums ou maximums imposées par le code de commerce.

Tableau 60 : Nombre d'administrateur selon le statut de l'entreprise

Nombre d'administrateurs	Conseil (fréquence)		Total
	Entreprise-mère (Groupe)	Filiales	
3	-	2	2
4	-	2	2
5	2	12	14
6	1	5	6
7	6	19	25
9	4	-	4
10	5	-	5
12	1	-	1
Total	19	40	59

Source : Enquête.

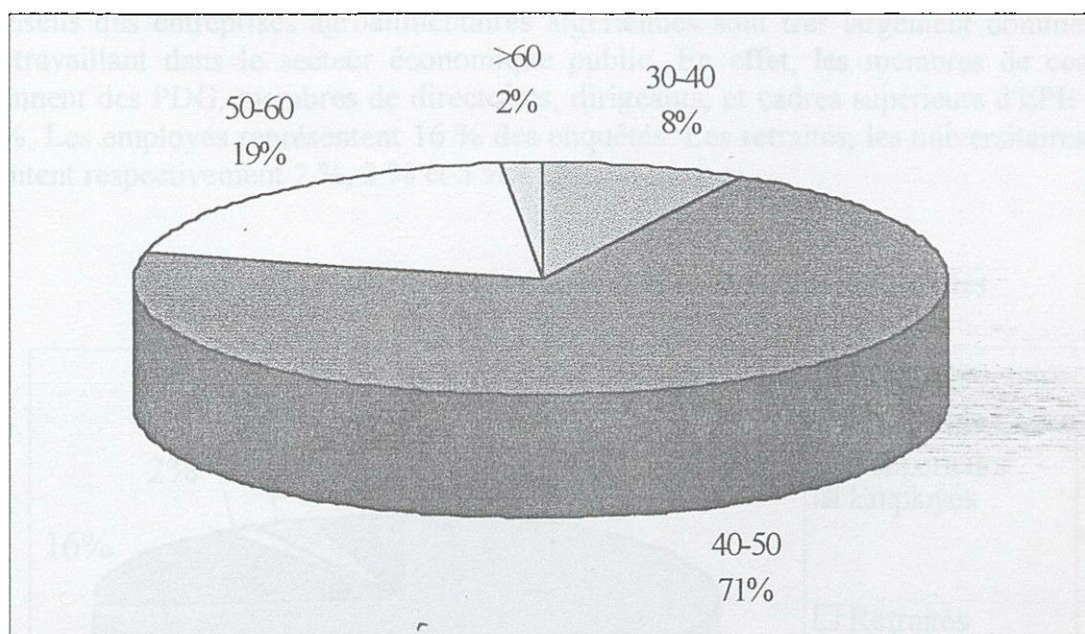
73. LES CARACTERISTIQUES DES ADMINISTRATEURS : QUI SONT LES ADMINISTRATEURS ?

731. L'âge des administrateurs.

La législation ne donne aucune indication sur l'âge limite des administrateurs. Même sur le plan interne, les entreprises ne se sont pas intéressées à la question de la limite d'âge des administrateurs. Dans le cas de la France, par exemple, " la législation stipule que les administrateurs âgés de plus de 70 ans n'occupent pas plus d'un tiers des sièges du conseil " (Charreaux et Pitol-Belin, 1997)².

La composition des conseils des entreprises enquêtées par tranche d'âge, illustrée par le graphe ci-dessous, traduit l'importance des administrateurs situés dans la tranche entre 40 ans et 50 ans. Ni trop jeunes, ni trop vieux, les administrateurs des EPE de l'agroalimentaire sont donc dans la force de l'âge, au milieu de leur vie active. Cela autoriserait à dire qu'à la fois ils ne maquent pas d'expérience et qu'ils ont encore le dynamisme de la jeunesse relative, tout cela augurant d'une capacité à gérer les entreprises de façon à la fois sage et relativement offensive.

² Voir Charreaux G. et Pitol-Belin J.-P. (1997 e), Image et réalités du conseil d'administration, in Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits, Gérard Charreaux ed., ed. Economica, Paris., p.194.

Graphe 21 : Répartition des administrateurs par classe d'âge

Source : Notre conception à partir des données de l'enquête.

732. Les femmes administrateurs.

La présence des femmes dans les conseils d'administration e de surveillance est réduite à un taux des plus faible, soit 1,6 % pour 96,8 % d'hommes (cf. tableau n° 61). Cette domination sans partage des hommes s'avère donc être la même que celle qui a été constatée pour les cadres dirigeants (cf. ci-dessus).

En France par exemple, une étude réalisée par Charreaux et Pitol- Belin (1997)³ sur les conseils d'administration français, fait apparaître que "la présence des femmes au conseil reste l'exception puisqu'elles ne représentent que 4 % des administrateurs". Aux Etats-Unis une étude réalisée par Korn Ferry (cité par Charreaux et Pitol- Belin (1997))⁴ les femmes sont présentes dans les conseils d'administration à hauteur de 14 %.

Tableau 61 : Sexe des administrateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas de réponse	1	1,6	1,6	1,6
Homme	61	96,8	96,8	98,4
Femme	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Source : Enquête.

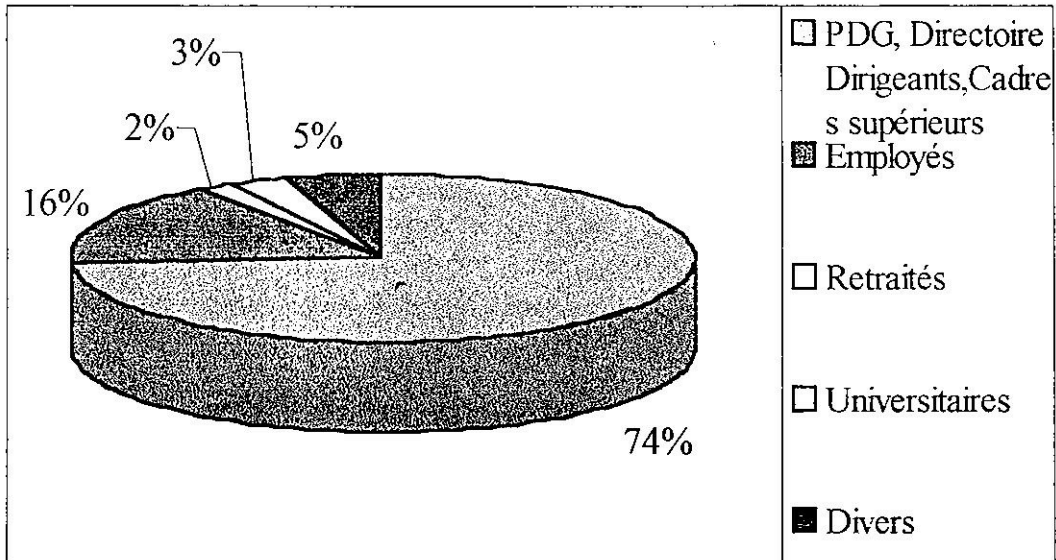
³ op.cit., p.194

⁴ idem p. 194.

733. L'origine professionnelle des administrateurs.

Les conseils des entreprises agroalimentaires algériennes sont très largement dominés par des cadres travaillant dans le secteur économique public. En effet, les membres de ces conseils comprennent des PDG, membres de directoires, dirigeants, et cadres supérieurs d'EPE à hauteur de 74 %. Les employés représentent 16 % des enquêtés. Les retraités, les universitaires et autres représentent respectivement 2 %, 3 % et 5 %.

Graph 22 : Catégories professionnelles des administrateurs



Source : Notre conception à partir des données de l'enquête.

La composition selon les secteurs d'activité des conseils dont sont issus les administrateurs et membres de conseils de surveillance montre que :

- 68,3 % des administrateurs sont issus du secteur public des industries agroalimentaires (entreprises) et 4,8 % du holding agroalimentaire. Cela signifie que les administrateurs du secteur de l'agroalimentaire représentent 73,1 % des administrateurs dirigeant les entreprises publiques. Ce fait peut expliquer dans une certaine mesure les performances de ces dernières. En effet, on peut raisonnablement supposer qu'un administrateur dans une entreprise dirigée par un de ses collègues administrateur de sa propre entreprise va avoir un comportement largement "compréhensif" vis-à-vis de ce collègue et des résultats qu'atteint l'entreprise de ce dernier.
- dans l'échantillon d'enquête, seulement 5 administrateurs représentants statutaires du personnel ont répondu au questionnaire. On peut supposer que ce faible taux de réponse des représentants du personnel est dû à la crainte diffuse de fournir des informations dont ils supposent qu'elles pourraient être utilisées contre eux ou

contre l'entreprise. Peu habitués à subir des questionnaires – pourtant anonymes et bien qu'on leur explique le but universitaire de la recherche - la méfiance qu'ils manifestent traduit bien le climat peu serein de leurs activités et l'ambiance prévalant dans les EPE;

- la représentation des banques est de 6,3 % (4 sur 62). Les administrateurs du secteur financier sont aussi issus du secteur public puisque les banques sont publiques. On peut donc constater la prédominance des administrateurs appartenant au secteur public;
- les retraités sont d'anciens cadres des entreprises où ils siègent. Ils sont présents dans les conseils parce qu'ils y étaient avant leur départ en retraite et non parce qu'on considère qu'ils disposent d'actifs spécifiques.
- les universitaires sont très peu présents dans les conseils. Relativement sollicités lors de la mise en place des EPE nouvelle formule en 1989, ils ont été progressivement éliminés des conseils parce qu'ils constituaient des corps étrangers au sérail des apparatchiks du secteur public dont ils n'obéissaient pas aux règles occultes de fonctionnement.

Tableau 62 : Composition des conseils selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Agroalimentaire	43	68,3	69,4	69,4
Finances	4	6,3	6,5	75,8
Privé/Assurances	1	1,6	1,6	77,4
Chimie	1	1,6	1,6	79,0
Services	2	3,2	3,2	82,3
Holding	3	4,8	4,8	87,1
Université	2	3,2	3,2	90,3
Retraité	1	1,6	1,6	91,9
Profession libérale	1	1,6	1,6	93,5
Sidérurgie	1	1,6	1,6	95,2
Administration	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	98,4	100,0	
Sans réponse	1	1,6		
Total	63	100,0		

Source : enquête.

Les résultats de l'enquête nous montrent que mis à part la représentation du personnel, les autres administrateurs représentent le propriétaire. Il apparaît aussi que le conseil est essentiellement composé de personnalité qui sont en activité dans des entreprises agroalimentaires (soit 68,3 % de notre échantillon). Comme pour les conseils français (Charreaux, Pitol-Belin, 1990)⁵, les administrateurs sont d'abord choisis parmi les principaux responsables des entreprises.

⁵ Voir Charreaux G., J. -P. Pitol Belin J. -P. (1990), Le conseil d'administration, ed. Vuibert, Paris, p.149.

734. Le niveau d'études des administrateurs.

Les administrateurs et membres des conseils de surveillance présentent un niveau d'instruction élevé. 88,9 % d'entre eux ont des diplômes universitaires ou post-universitaires (9 universitaires et 10 post-Universitaires) et 11,1 % sont issus des trois premiers niveaux de l'éducation nationale (1 primaire, 2 Moyen, 4 secondaire). Les niveaux primaire et moyen caractérisent quelques-uns parmi les représentants du personnel.

Tableau 63 : Le niveau d'études des administrateurs

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage cumulé
Primaire	1	1,6	1,6
Moyen	2	3,2	4,8
Secondaire	4	6,3	11,1
Universitaire	46	73,0	84,1
Post-universitaire	10	15,9	100,0
Total	63	100,0	

Source : Enquête.

735. Le cumul de mandat par les administrateurs.

La loi limite le nombre de mandats à 5 dans les sociétés par actions dont le siège social est en Algérie. L'enquête révèle que les administrateurs occupent au minimum un siège en plus de la fonction qu'ils occupent dans leurs entreprises. Dans l'échantillon de 63, les administrateurs occupent en moyenne 1,89 sièges (cf. annexe 33). En revanche, un seul dépasse la limite légale de cinq mandats en cumulant 8 mandats d'administrateur. Cette analyse englobe l'ensemble des mandats détenus dans l'agroalimentaire et les autres branches du secteur industriel (cf. tableau ci-après).

Tableau 64 : Nombre de mandats exercés par les administrateurs

	Nombre de mandats exercés	Nombre d'administrateurs concernés	En Pour cent
Mandat unique	1	34	54,0
Les cumulards	2	14	22,2
	3	10	15,9
	4	1	1,6
	5	3	4,8
Les hors-la-loi	8	1	1,6
Total		63	100,0

Source : Enquête.

Le nombre de mandats dans l'agroalimentaire (uniquement), est en moyenne de 1,41 (cf. annexe 34). Le nombre maximum étant de 5 et le minimum de 1.

Tableau 65 : Le nombre de mandats exercés par les administrateurs dans les IAA algériennes

	Nombre mandats exercés	Nombre d'administrateurs concernés	En Pour cent
Mandat unique	1	47	74,6
Les cumulards	2	11	17,5
	3	2	3,2
	4	1	1,6
	5	2	3,2
Total		63	100,0

Source : Enquête.

Globalement, la majorité des enquêtés ont un mandat unique (47 administrateurs c'est-à-dire 74,6 %) en plus de la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise.

Les cadres dirigeants des EPE interrogés sur les mandats d'administrateur qu'ils détiennent répondent à plus de 61 % détenir un mandat dans une autre entreprise que celle où ils exercent (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 66 : Cadres dirigeant ayant un mandat d'administrateur dans une autre entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	61,5 %
Non	10	38,5 %
Sans réponse	-	
Total	26	100,00 %

Source : Enquête.

S'agissant de l'intérêt qu'apporte leur participation dans un conseil d'administration pour beaucoup de dirigeants mandatés dans d'autres entreprises, l'expérience et les leçons tirées des erreurs des autres sont les plus citées.

74. LA NOMINATION DES ADMINISTRATEURS.

Dans la loi algérienne, les administrateurs sont tous désignés par les actionnaires. Les membres du comité de participation sont élus par les salariés de l'entreprise. Mais, comment ce fait dans la réalité le choix des administrateurs. Par qui sont-ils proposés et désignés à ce poste ?

741. L'origine des candidatures.

Dans le cas du conseil d'administration, selon la réglementation, les administrateurs sont désignés par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire. La durée du mandat étant de 6 ans, les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Les membres du conseil de surveillance sont désignés par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire, ils sont rééligibles sauf stipulation contraire des statuts (décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993). La durée du mandat ne doit pas dépasser 6 ans, en cas de nomination par l'assemblée, 3 ans, en cas de nomination par les statuts. La loi stipule aussi qu'aucun membre du conseil de surveillance ne peut faire partie du directoire.

Le conseil de surveillance peut nommer de nouveaux membres en cas de vacances par décès ou par démission des sièges de membres de conseil de surveillance. Dans le cas où le nombre est inférieur au minimum statutaire, sans pour autant être inférieur au minimum légal, le conseil de surveillance peut procéder à des nominations à titre provisoire, nominations qui sont ratifiées par la suite par l'assemblée générale. Dans le cas où le nombre est inférieur au minimum légal, le conseil de surveillance doit convoquer l'assemblée générale pour compléter l'effectif du conseil.

Nous avons posé la question aux enquêtés de savoir "qui désigne les administrateurs et les membres du conseil de surveillance ?". Il est significatif de constater que leurs réponses ne reflètent que très peu ce que dit la loi dans ce domaine mais reflètent au contraire la réalité de la nomination (qui désigne réellement !). On notera aussi avec intérêt la diversité des mots employés dans les réponses pour désigner en fait la même réalité. Cela peut être révélateur de l'ambivalence de ces mots pour beaucoup des enquêtés et donc de leurs incertitudes. Les résultats de l'enquête montrent le rôle prépondérant des responsables du holding dans la mise en place des conseils (cf. tableau suivant).

Tableau 67 : Nomination des administrateurs

	Origine des propositions	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
AGO	11	17,5	18,0	18,0
Entreprise mère(groupe)	8	12,7	13,1	31,1
Holding	20	31,7	32,8	63,9
Actionnaire	10	15,9	16,4	80,3
PDG	3	4,8	4,9	85,2
Directoire	2	3,2	3,3	88,5
Propriétaire	7	11,1	11,5	100,0
Total	61	96,8	100,0	
Pas de réponse	2	3,2		
Total	63	100,0		

Source : Enquête

Le tableau suivant montre que dans le cas des conseils de surveillance des groupes/entreprises-mères la dominance du Holding dans la nomination des membres des conseils. Alors que dans les filiales les administrateurs sont nommés dans l'ordre par l'assemblée générale, le propriétaire (c'est-à-dire le groupe qui est aussi principal actionnaire des filiales), le holding et enfin la représentation de la direction du groupe (PDG et Directoire selon les cas).

Tableau 68 : Origine des candidatures aux postes d'administrateurs dans les IAA algériennes selon le type de conseil et la structure juridique de l'entreprise

	Conseil d'administration		Conseil de surveillance	Total
	Groupe/ entreprise mère	Filiale	Groupe/entreprise mère	
AGO	1	9	1	11
Entreprise mère(groupe)	1	7		8
Holding	1	8	11	20
Actionnaires	2	5	3	10
PDG		3		3
Directoire		2		2
Propriétaire		6	1	7
Sans réponse				2
Total	5	40	16	63

Source : à partir des annexes 35 et 36.

742. La nomination de nouveaux membres.

Sur un total de 57 réponses, 36,8 %, 26,3 % et 12,3 % des administrateurs le recrutement de nouveaux administrateurs se fait respectivement souvent, assez souvent et toujours par relations personnelles. Cette forme de recrutement est peu utilisée pour 12,3 %, très peu utilisée pour 5,3% et n'est jamais utilisée pour 7 %. Ce qui fait dire que le recrutement des nouveaux membres se fait généralement par cooptation. Ce phénomène ne constitue pas une spécificité des conseils algériens. Charreaux et Pitol-Belin (1990)⁶ affirment, pour la France, que "le mécanisme habituel de recrutement des nouveaux administrateurs relève fondamentalement de la cooptation, fondée sur les relations personnelles".

Tableau 69 : Le recrutement des nouveaux membres des conseils par le biais des relations personnelles

Relations personnelles	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Toujours	7	11,1	12,3	12,3
Souvent	21	33,3	36,8	49,1
Assez souvent	15	23,8	26,3	75,4
Peu	7	11,1	12,3	87,7
Très peu	3	4,8	5,3	93,0
Jamais	4	6,3	7,0	100,0
Total	57	90,5	100,0	
Pas de réponse	6	9,5		
Total	63	100,0		

Source : Enquête

743. Les critères de choix d'un administrateur.

Les enquêtés – administrateurs et membres de conseils de surveillance – ont été interrogés sur leurs opinions sur les critères ayant présidé à la désignation de leurs homologues à ce poste. D'après leurs réponses, les critères de choix d'un administrateur sont dans l'ordre, l'interdépendance (des entreprises entre elles), l'expérience et l'intégrité. Dans la pratique, les

⁶ G.Charreaux et J.-P. Pitol-Belin (1990), op.cit. p. 152.

relations personnelles que possède l'administrateur semblent être le critère déterminant pour son recrutement.

Tableau 70: Les critères de choix d'un administrateur

	Oui	Non	Total
Intégrité	18	42	60
%	30	70	100%
Expérience	18	42	60
%	30	70	100%
Interdépendance	31	29	60
%	51,7	48,3	100%
Total	60	60	60
%	100%	100%	100%

Source : Enquête.

Lorsque nous demandons si le principal critère de choix de l'administrateur est la compétence, les 2/3 des enquêtés répondent par l'affirmative (cf. tableau n° 71). Une minorité importante pense donc que la compétence n'est pas le principal critère de nomination.

La centralisation du processus de décision reste très forte dans les entreprises algériennes. De ce fait, l'appartenance à un réseau de personnes influentes constitue le moyen essentiel d'accéder à la direction des entreprises. Il en est de même des administrateurs qui sont membres dans des conseils d'administration, dans beaucoup de cas, juste pour rendre service à un camarade appartenant au même clan. Si nous considérons que la cooptation est le moyen le plus utilisé dans le choix des administrateurs, cela peut constituer une des façons parmi d'autres que les dirigeants d'entreprise utilisent pour s'enraciner. Mais toujours est-il que c'est aussi, d'une part, un moyen de s'assurer de la présence dans le conseil de personnalités connues pour leurs compétences et confirmées dans leurs fonctions (spécialités), et d'autre part un moyen de s'assurer la présence d'alliés dans le conseil.

Tableau 71 : La compétence comme principal critère de choix des administrateurs

	Fréquence	Pourcentage valide
Oui	40	63,5
Non	20	31,7
Sans réponse	3	4,8
Total	63	100,0

Source : Enquête

En plus de sa compétence dans un domaine particulier, l'administrateur doit disposer de compétences généralistes pour pouvoir proposer des solutions à des problèmes divers qui sont posés lors des réunions du conseil.

Généralement, le profil des administrateurs des filiales est celui d'un cadre dirigeant ou supérieur du groupe. Pour les administrateurs de groupe, ils sont souvent des PDG ou membres de directoires d'autres groupes ou filiales. Dans le cas de la composition des conseils de filiales, la présence d'administrateurs qui exercent une fonction managériale dans la société-mère permet de renforcer la surveillance mutuelle d'une part, le contrôle par la hiérarchie d'autre part. En effet, les performances des groupes dépendent des performances de leurs filiales puisque la

consolidation comptable prend en compte les résultats de toutes les filiales et du siège (société-mère).

Les résultats de l'enquête font apparaître des spécificités des conseils d'administration des entreprises agroalimentaires algériennes. Malgré les dernières restructurations, la gestion " fermée " des entreprises reste de mise. La gouvernance des entreprises algériennes n'a pas subi de modifications. En effet, les entreprises du secteur public sont depuis longtemps dirigées par les mêmes éléments issus eux-mêmes du secteur public. De même, il est évident que les membres constituant les conseils d'administration et de surveillance sont issus du même clan, et qu'ils n'ont pas ou peu d'intérêt à sanctionner les dirigeants même dans le cas de désaccord par rapport aux objectifs fixés.

Nous pouvons raisonnablement supposer que l'appartenance des administrateurs à un réseau dans lequel se trouvent les dirigeants qu'ils ont à contrôler peut pousser les contrôleurs à être moins regardant sur la gestion menée par les dirigeants et les conduit à ne pas effectuer avec efficacité leur mission.

D'une façon plus générale, c'est la question de l'indépendance réelle des administrateurs vis-à-vis des dirigeants qui est posée.

75. LES MOTIFS DE PRESENCE AU CONSEIL.

751. Les motifs de présence des administrateurs dans les conseils des entreprises algériennes

Il se dégage de l'analyse des motifs de présence des administrateurs dans les conseils des entreprises agroalimentaires algériennes deux possibilités : soit que l'administrateur est représentant d'un actionnaire, soit qu'il assure la représentation du personnel. Qu'ils soient PDG d'un autre groupe, cadres ou venant d'un autre secteur d'activité, tous les membres du conseil sont des représentants du principal actionnaire qu'est l'Etat. Les représentants du personnel sont en réalité les seuls membres qui ne représentent pas l'actionnaire unique.

Les entreprises du secteur public ont pour obligation la présence de représentants du personnel. En fait, avec deux membres élus, ces derniers représentent environ 30 % avec une moyenne de nombre d'administrateurs de 6,66 (avec un minimum de 3 membres et un maximum de 12 membres, selon les résultats de l'enquête).

Tableau 72 : Nombre moyen d'administrateurs dans le conseil

	Administrateurs	Minimum	Maximum	Moyenne
Nombre d'administrateurs	59	3	12	6,66

Source : Enquête.

752. Les questions des administrateurs externes et des représentants des salariés.

La présence d'administrateurs externes et de représentants du personnel est-elle souhaitable dans le cas des entreprises agroalimentaires du secteur public ? Nous avons voulu connaître les opinions des enquêtés sur cette question.

a) Les administrateurs externes.

Le rapport Vienot II ⁷, intitulé "Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise", devenu la référence en France dans le domaine de la gouvernance des entreprises, donne la définition suivante de l'administrateur indépendant :

" un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ".

Ce rapport indique aussi que par administrateur indépendant, il faut entendre non pas seulement un administrateur "non - exécutif" – c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction dans la société ou dans son groupe - mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Haffen (1999)⁸ considère que "l'administrateur indépendant n'a pas de liens directs ou indirects avec la société qu'il administre (il ne peut être ni salarié, ni président d'une société du groupe, ni actionnaire important". Pour le même auteur, l'administrateur indépendant est aussi "un professionnel choisi pour ses qualifications propres et non parce qu'il représente un actionnaire".

La présence d'administrateurs indépendants présente des intérêts, mais d'un autre côté elle peut constituer des risques pour l'entreprise :

- L'intérêt de la présence des administrateurs externes est de pouvoir disposer de leur expertise et de leur connaissance de l'environnement (marchés, relations, ...).
- Les risques sont de leur faire partager des éléments concernant l'entreprise et qui peuvent être considéré comme confidentiels.

Les résultats de l'enquête font ressortir que la catégorie des administrateurs externes n'est que très peu représentée dans les conseils d'administration des entreprises publiques algériennes. On peut l'expliquer par la méfiance de la nomenclatura du secteur public vis-à-vis des personnes qui lui sont externes et qu'elle ne peut contrôler de façon absolue. C'est le cas des administrateurs provenant du milieu universitaire qui ont été progressivement éliminés comme il a été mentionné ci-dessus.

⁷ Rapport M. Vienot (1999), Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, commandé par l'Association Française des Entreprises Privées AFEP et Mouvement des Entreprises de France MEDEF.

⁸ F. Haffen (1999), Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe, ed. Editions d'Organisations, Paris, p.72.

Pour en savoir plus, on a demandé l'avis des cadres dirigeant sur une éventuelle présence d'administrateurs externes dans les conseils. Pour ce faire, on leur a posé la question : A votre avis la présence d'administrateurs externes est-elle souhaitable ou non ? Pourquoi ? Les réponses sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau 73 : Dirigeants d'entreprises favorables à la présence d'administrateurs externes dans le conseil

	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	69,2 %
Non	4	15,4 %
Sans réponse	4	15,4 %
Total	26	100,00 %

Source : Enquête

La majorité (soit 69,2 %) des dirigeants interrogés est favorable à la présence d'administrateurs externes dans les conseils. Seulement 15,4 % n'y sont pas favorables. Cela semble contredire ce qui a été avancé ci-dessus. Pourtant, l'explication est possible.

Avant de voir les arguments des uns et des autres il nous a semblé judicieux de préciser l'idée que se font les dirigeants des entreprises publiques algériennes de l'administrateur externe. En effet, il est à noter que l'administrateur externe dans la compréhension des cadres dirigeants algériens est celle de l'administrateur qui n'occupe pas un poste *dans l'entreprise où il est mandaté*. La définition n'est donc pas la même !

Dès lors, comme nous l'avons vu, beaucoup de dirigeants d'entreprises sont favorables à la présence d'administrateurs externes, pourquoi ?

Les raisons avancées par les enquêtés sont diverses :

- " L'administrateur externe apporte la contradiction et l'expérience d'autres secteurs, il assure aussi la neutralité " ;
- " Les administrateurs externes apportent une vision qui peut contribuer à insuffler une dynamique nouvelle " ;
- " L'administrateur externe permet l'échange d'expérience " ;
- " La présence d'administrateurs externes permet une indépendance et une liberté d'action, de même qu'elle peut être la source d'un apport d'expériences d'autres secteurs " ;
- " La présence d'administrateurs externes empêche la routine de se perpétuer et maintient l'entreprise ouverte sur l'extérieur et notamment sur les expériences des autres entreprises " ; etc...

Ceux qui ne sont pas favorable considèrent que :

- " La présence d'administrateurs externes est sans intérêt parce que l'administrateur sait que le pouvoir de décision est détenu par le holding et que son rôle est un rôle de pure forme " ;

- " La présence d'un administrateur externe n'est pas souhaitable, vu qu'il ne vit pas les véritables problèmes de l'entreprise " ;
- " Non, les administrateurs externes n'ont apporté, à travers l'expérience vécue, aucun plus à l'entreprise en raison de leur méconnaissance totale des contraintes que vit l'entreprise " ; etc...

b) Présence de représentants des salariés dans les conseils.

Chaque conseil est pourvu de 2 représentants des salariés qui composent le comité de participation. Ces représentants sont dans la totalité des syndicalistes bien que la loi prévoit la possibilité de représentation des salariés par des non syndicalistes.

Plus de la moitié des interviewés pense que les représentants des salariés dans les conseils ont un réel pouvoir. Pour un certain nombre d'enquêtés, syndicat rime souvent avec haut pouvoir de nuisance parce que :

- "ils ne recherchent pas avant tout l'intérêt de l'entreprise (ils savent que si celle-ci est en difficulté, l'Etat viendra à son secours) et ont de l'influence sur les travailleurs",
- "parce qu'ils sont civilement et pénalement responsables, mais savent que réellement ils ne seront jamais responsables de rien",
- "Les salariés et leur représentation syndicale constituent un groupe de pression disposant d'une puissance disproportionnée par rapport à celle des dirigeants de l'entreprise",
- "ils sont mal formés et mal préparés pour l'étude des dossiers et ont une attitude plus syndicale qu'opérationnelle",

Pour d'autres enquêtés, la présence de représentants des salariés s'avère utile parce que :

- "ils sensibilisent le collectif autour de l'intérêt de l'entreprise",
- "ils permettent aux membres du conseil d'administrer – grâce aux informations qu'ils fournissent - de gérer en tenant compte des revendications des travailleurs, du climat social dans l'entreprise et de l'état d'esprit de sa composante humaine",
- " ils donnent au conseil "son de cloche" différent pour certains dossiers ou certaines situations prévalant dans l'entreprise";
- "ils maintiennent un climat social correct et informent les travailleurs, lesquels se sentent ainsi plus concernés",
- "ils n'ont aucun pouvoir du fait qu'ils sont minoritaires au sein des conseils et ne peuvent que s'opposer sans efficacité réelle"

Tableau 74 : Pouvoir réel des représentants des salariés

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
Oui	31	49,2	55,4
Non	25	39,7	44,6
Total	56	88,9	100,0
Non réponses	7	11,1	
Total	63	100,0	

Source : Enquête

Ainsi, pour ce qui est de la présence des représentants du personnel dans les conseils 50 (soit 79,4 %) enquêtés sont favorables à leur présence essentiellement pour des raisons de communication, de circulation de l'information, de l'adhésion des travailleurs aux décisions prises mais aussi à leur implication dans la gestion de l'entreprise.

Tableau 75 : Administrateurs favorables à la présence des représentants du personnel dans les conseils

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
Oui	50	74,4	80,6
Non	12	19,0	19,4
Total	62	98,4	100,0
Non réponses	1	1,6	
Total	63	100,0	

Source : Enquête

Outre les raisons citées plus haut, certains administrateurs qui sont également cadres dirigeants dans les groupes, mentionnent le problème de confidentialité de l'information. Dans certains cas les représentants du personnel divulguent des informations confidentielles alors qu'ils sont tenus au secret de par le mandat qu'ils détiennent. Ils considèrent d'ailleurs que la présence de ces représentants ne fait que nuire aux intérêts de l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE VII.

Les principales conclusions dans ce chapitre sont les suivantes :

- L'administrateur est un homme âgé entre 40 et 50 ans, de formation universitaire et occupant un poste de dirigeant dans une autre entreprise du secteur public.
- Les femmes sont très peu représentées dans les conseils d'administration.
- La nomination des administrateurs se fait le plus souvent par cooptation que pour des raisons de compétences.

Par ailleurs, le fait que les cadres dirigeants responsables du management ne soient pas actionnaires dans l'entreprise où ils exercent leur fonction et que les administrateurs sont des responsables d'entreprises du même secteur ou d'anciens dirigeants montre que le conseil d'administration n'est pas ouvert sur l'environnement extérieur. En effet, appartenant à la même sphère, les administrateurs ne peuvent apporter beaucoup d'informations sur les nouvelles exigences du marché, les nouveautés technologiques, ect...

Les résultats de l'enquête font apparaître des spécificités des conseils d'administration des entreprises agroalimentaires algériennes. Malgré les dernières restructurations la gouvernance des entreprises publiques algériennes n'a pas subi de modifications. En effet, les entreprises du secteur public sont depuis longtemps dirigées par les mêmes éléments issus eux-mêmes du secteur public. De même, il est évident que les membres constituant les conseils d'administration et de surveillance sont souvent issus du même clan, et donc n'ont pas intérêt à sanctionner les dirigeants même dans le cas de désaccord par rapport aux objectifs fixés. L'influence de l'actionnaire (ici l'Etat) est marquante dans la composition du conseil d'administration. Qu'en est-il du rôle du conseil d'administration et/ou du conseil de surveillance dans le système de gouvernement des entreprises ? La réponse à cette question fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE VIII - LE ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

INTRODUCTION.

Déjà en 1954, Drucker¹ indiquait la dégradation progressive du Conseil d'administration en tant qu'organe actif de l'entreprise. Il suppose que cette dégradation du Conseil n'est pas le fait du hasard, mais qu'elle a des causes profondes qui sont :

- le divorce trop affiché de la propriété et du contrôle, fait qui dénonce l'absurdité d'une entreprise gouvernée par des représentants des actionnaires,
- la difficulté de trouver des hommes capables ayant le temps de siéger aux conseils et de prendre leur rôle au sérieux.

Néanmoins, l'auteur indique qu'il existe des fonctions réelles que seul le Conseil d'administration peut remplir, parmi lesquelles :

- approuver les décisions intéressant la nature et l'avenir de l'affaire ;
- donner l'approbation suprême aux objectifs que la compagnie s'est fixés pour elle-même, et aux instruments de mesure qu'elle a perfectionnés pour évaluer ses progrès dans la poursuite de ses objectifs ;
- examiner d'un point de vue critique le programme de bénéfices de la compagnie, sa politique d'investissements et son budget de frais de gestion ;
- juger en dernier ressort comme une "Cour suprême" ce qui concerne les problèmes intéressant l'organisation ;
- surveiller l'esprit de l'organisation pour s'assurer que sa direction parvient à utiliser la force des gens et à neutraliser leurs faiblesses, qu'elle forme les directeurs futurs et que par les récompenses qu'elle donne aux directeurs, par les instruments et les méthodes de direction qu'elle utilise, elle renforce l'organisation et la guide dans la poursuite de ces objectifs.

Dans son ouvrage sur le management, Mintzberg (1990) a aussi abordé la question du contrôle des grandes entreprises en se posant la question de savoir "qui devrait contrôler les grandes entreprises ?"². En traitant de ce problème, il a souligné certains rôles du conseil d'administration³ :

- nommer et révoquer le président-directeur général de l'entreprise, c'est-à-dire celui qui, à son tour, peut nommer tout le reste du management. Pour Mintzber, c'est le rôle le plus précis du CA;
- exercer un contrôle direct pendant les périodes de crises ; par exemple, lorsque le management a été incapable de fournir un leadership;
- revoir l'ensemble des décisions majeures du management aussi bien que l'ensemble de ses résultats.

¹ Peter Drucker F. (1954), *La pratique de la direction des entreprises*, ed. Les Editions d'Organisation, 1969 pour la traduction française, Paris, p.185.

² Voir Mintzberg H. (1990), *Le Management- Voyage au centre des organisations*, ed. Les Editions d'Organisation, Paris, chapitre 15.

³ Mintzber, op. cit. Page 450.

Outre ces contrôles, Mintzberg souligne que le conseil – à travers ses membres - peut jouer d'autres rôles pour servir l'organisation. Ainsi, les membres du CA joueraient au moins quatre types de rôles⁴ :

- "Ils cooptent des détenteurs d'influence externe ... (comme c'est par exemple le cas de personnes faisant des dons financiers importants dans les conseils d'administration des universités)" utiles à l'entreprise;
- Ils " peuvent établir des contacts pour l'organisation (comme lorsque les officiers généraux à la retraite siègent dans les conseils d'administration de grands fabricants d'armes)" pour avoir des contrats ou d'autres facilités pour elle;
- Dans le cas où un membre du CA est une personnalité célèbre, il renforce la réputation de l'entreprise
- Dans le cas où des membres du CA possèdent des compétences particulières (banquiers, avocats,...), ils jouent un rôle de conseillers de l'entreprise.

En comparaison avec ces rôles du conseil d'administration dans les entreprises des pays développés, nous allons examiner dans ce chapitre quel est, dans la réalité, le rôle du conseil d'administration dans les entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public. On s'attachera à montrer les rôles qui sont effectivement joués par le conseil d'administration compte tenu du fait que la législation indique les prérogatives du conseil sans en préciser les limites⁵.

81. LES ROLES ATTRIBUES AUX CONSEILS DES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES ALGERIENNES.

811. La perception globale du rôle du conseil d'administration.

L'enquête effectuée permet de se rendre compte qu'une minorité importante des membres des conseils d'administration et de surveillance n'est pas convaincue des rôles que doivent jouer les conseillers.

Ainsi, si pour 62 % des 63 membres de conseils d'administration et de surveillance interrogés au cours de l'enquête, le conseil ne constitue pas qu'une chambre d'enregistrement des décisions proposées par le management de l'entreprise, *a contrario*, 22,2 %, ce qui n'est pas négligeable, pense que si. De la même façon, 68 % affirment ne pas se contenter non plus de seulement approuver les décisions, mais 32 % disent que c'est tout ce que fait le CA, ce qui n'est pas négligeable non plus. Par ailleurs, environ 44 % des conseillers pensent que le rôle du conseil se limite à être "un groupe de réflexion aidant à la prise de décision". Enfin, seulement 47 % des enquêtés affirment que le conseil "exerce un contrôle systématique à posteriori de la politique mise en œuvre par la direction générale".

Assez paradoxalement, on note, cependant, qu'une large majorité des conseillers interrogés pensent que les conseils constituent plutôt un garde fou contre les décisions aventureuses (85,7 %). De même, une grande majorité des conseillers interrogés (environ 75 %) pense que le CA contrôle effectivement le président directeur général.

⁴ Mintzberg, *op. cit* page 451.

⁵ En effet, selon la loi "le conseil est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société".

Tableau 76 : Le rôle du conseil. Opinions des 63 conseillers questionnés.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans réponse	Total
Le conseil ne constitue qu'une chambre d'enregistrement	7,9 %	14,3%	25,4%	36,5%	15,9%	100,0%
Le conseil se contente d'approuver les décisions qui lui sont soumises par la direction générale.	9,5 %	14,3 %	28,6 %	39,7 %	7,9 %	100,0 %
Le conseil constitue un garde fou contre les décisions aventureuses	57,1 %	28,6 %	7,9 %	1,6 %	4,8 %	100,0 %
Le conseil est une source d'information privilégiée	19 %	36,5 %	11,1 %	22,2 %	11,1 %	100,0 %
Le conseil constitue un organe de contrôle du PDG	44,4 %	30,2 %	11,1 %	6,3 %	7,9 %	100,0 %
Le conseil ne constitue qu'un groupe de réflexion aidant à la prise de décision	9,5 %	34,9 %	27,0 %	20,6 %	7,9 %	100,0 %
Le conseil exerce un contrôle systématique à posteriori de la politique mise en œuvre par la direction générale.	41,3 %	15,9 %	17,5 %	17,5 %	7,9 %	100,0 %

Source : Enquête.

Les membres des conseils peuvent apporter – grâce à leur expérience et à leurs relations - de très nombreuses informations utiles pour la gestion de l'entreprise : informations sur la concurrence, sur le système financier, sur les marchés, sur l'environnement... Sur ce point, 56 % des enquêtés pensent que le conseil constitue une source d'information privilégiée. Il en va de même pour 59 % des membres de CA de filiales et 47 % pour les membres de conseils de groupes industriels.

812. Le rôle du conseil dans les relations entreprises-mères / filiales.

Les filiales sont en grande majorité contrôlées par les groupes qui sont eux-mêmes contrôlées par l'entité qui représente l'Etat. Comme les groupes, les filiales qui ont un statut juridique de sociétés par actions (SPA) disposent du même mécanisme de contrôle interne que le groupe. Elles sont toutes dotées d'un conseil d'administration et d'un président directeur général qui assure la gestion de la filiale.

Les conseils de filiales sont constitués pour la plupart du PDG, de deux membres de droit et de 2 à 3 membres qui sont issus le plus souvent du groupe qui contrôle la filiale. Cette composition des conseils de filiales est plutôt avantageuse pour l'entreprise mère qui par le biais de sa représentation dans les conseils de filiales peut en plus des rapports qu'elle reçoit prétendre à plus d'information lors du déroulement des réunions, essentiellement des informations d'ordre social qui souvent ne transparaissent pas dans les documents officiels et ne peuvent être quantifiées.

Tableau 77 : Rôle du conseil dans les relations sociétés-mères/filiales (en %)

	Membres des CA ou CS de	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans réponse	Total
Les conseils des filiales contrôlées à 100 % sont inutiles	Entreprises mères	14,3	14,3	14,3	38,1	19,0	100
	Filiales	19,0	16,7	23,8	31,0	9,5	100
	Total	17,5	15,9	20,6	33,3	12,7	100
Le conseil de la société-mère n'a aucun pouvoir sur les décisions des filiales	Entreprises mères	19,0	43,0	9,5	19,0	9,5	100
	Filiales	7,2	9,5	21,4	52,4	9,5	100
	Total	11,1	20,6	17,5	41,3	9,5	100
Le pouvoir du conseil de la société-mère sur les filiales devrait être renforcé	Entreprises mères	52,4	9,5	4,8	14,3	19,0	100
	Filiales	40,5	16,7	16,7	16,6	9,5	100
	Total	44,4	14,3	12,7	15,9	12,7	100

Source : Enquête.

Sur 21 administrateurs de groupe (entreprise/mère) interrogés le conseil d'administration de filiales contrôlées à 100 % n'est pas inutile pour près de 52,4 % d'entre eux. Pour ce qui est des administrateurs membres de CA de filiales 54,8 % (sur 42 réponses) le conseil d'administration de filiales n'est pas inutile alors que 35,7 % pensent le contraire. S'agissant du pouvoir du conseil de la société-mère sur les décisions des filiales, 62 % d'administrateurs siégeant dans des conseils de groupe considèrent que le conseil de la société-mère n'a aucun pouvoir pour seulement 16,7 % appartenant aux conseils de filiales. Inversement, 73,4 % d'administrateurs de filiales ne sont pas d'accord sur le fait que le conseil n'a aucun pouvoir sur les décisions de filiales pour 19,1 % d'administrateurs de groupes. Globalement, 62 % d'administrateurs de groupes et 57,2 % d'administrateurs de filiales sont d'accord pour le renforcement du pouvoir de la société-mère sur les filiales.

Ces réponses sont à nuancer, car d'une part les sociétés-mères interviennent le plus souvent de manière directe dans la gestion et dans le contrôle des filiales. D'autres part, les administrateurs de la sociétés-mères ne font pas parti de son encadrement ce qui rend difficile le contrôle du conseil de la société-mère sur les filiales. Ceci nous laisse penser que le pouvoir du conseil de la société-mère sur les décisions de filiales contrôlées à 100 % est limité car :

- il ne prend en charge que les préoccupations du groupe,
- il ne détient pas toute l'information sur les filiales,
- les décisions sont prises par l'encadrement de la société-mère faisant également parti du conseil des filiales,
- même s'il détient la possibilité de déléguer des auditeurs ou des membres du conseil pour évaluer la situation des filiales, le conseil de la société-mère ne le fait quasiment jamais.

Les administrateurs répondent à près de 41,3 % que le conseil de la société mère n'a aucun pouvoir sur les décisions des filiales, et à 44,4 % que le pouvoir du conseil de la société-mère sur les filiales devrait être renforcé.

Dans leur majorité, les présidents de conseils considèrent que les conseils des filiales contrôlées à 100 % ne sont pas inutiles. Ils estiment aussi que le pouvoir du conseil de la société-mère sur les filiales devrait être renforcé.

813. Le rôle du conseil d'administration selon les résultats.

Le conseil d'administration a un rôle connu de contrôle. Qu'en est-il lorsque l'entreprise est en bonne santé et lorsqu'elle est déficitaire ? D'après les administrateurs, le rôle du conseil d'administration selon les résultats de l'entreprise est :

Tableau 78 : Le rôle du conseil d'administration selon les résultats

Le rôle qu'estiment jouer les administrateurs selon les résultats de l'entreprise :					
Exercice		Contrôler les dirigeants	Protéger l'actionnaire	Faire des suggestions	Approuver le président
Bénéficiaire	Oui	42,9 %	49,2 %	44,4 %	30,2 %
	Non	42,9 %	36,5 %	41,3 %	55,6 %
	Sans réponse	14,2 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %
Déficitaire	Oui	57,1 %	50,8 %	61,9 %	4,8 %
	Non	20,6 %	27,0 %	15,9 %	73,0 %
	Sans réponse	22,2 %	22,2 %	22,2 %	22,2 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Enquête.

Il semblerait d'après les résultats du tableau suivant que le conseil exerce un peu plus actif en cas de situation de crise. En effet, lorsque les résultats de l'entreprise sont mauvais :

- le conseil exerce un peu plus son pouvoir de contrôle sur les dirigeants et oriente son action dans le but de protéger l'actionnaire;
- il aura aussi tendance à faire des suggestions ;
- le conseil va plutôt tendre à faire des suggestions qu'approuver le président.

Il ressort que dans le cas de résultats bénéficiaires, le conseil réduit son action de contrôle sur les dirigeants. Les entreprises ayant des résultats satisfaisants le conseil conteste moins les décisions du président.

Cependant, un des cadres dirigeants a mentionné lors de nos discussions que, paradoxalement, le conseil d'administration est en réalité actif non pas lorsque l'entreprise ne réalise pas de résultats mais plutôt lorsqu'elle en réalise. La raison étant que les pouvoirs publics ayant donné un ordre informel de n'effectuer aucun investissement, le contrôle s'exerce sur les entreprises qui font des bénéfices pour faire appliquer cette décision.

Il ressort donc que dans le cas de difficultés, le contrôle des dirigeants est renforcé. Néanmoins ce rôle de contrôle demeure prépondérant même en cas de bons résultats. En effet, à la question traitant de l'impact des résultats de l'entreprise sur le rôle du conseil, le tableau précédent montre que dans le premier cas 57,1 % des administrateurs répondent " oui " et dans le second cas 42,9% répondent " oui ". Selon les résultats des entreprises le rôle de contrôle du conseil est renforcé en situation de crise, mais reste présent à tout moment.

Lors des interviews réalisées auprès des dirigeants, il semblerait que le rôle du conseil d'après les résultats de l'entreprise est fortement lié au politique. En somme, le conseil d'administration intervient pour faire appliquer les décisions des pouvoirs publics.

814. Le rôle décisionnel du conseil.

La majorité des enquêtés répondent que le conseil participe à la prise de décision. Nous traiterons d'ailleurs du champ d'action du conseil, de ce qui relève ou non de ces prérogatives dans une autre section de notre travail.

Tableau 79 : Rôle décisionnel du conseil

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Fréquence	50	12	1	63
Pour cent	79,4 %	19,0 %	1,6 %	100,0 %

Source : Enquête.

Comme on le verra plus loin, pour certaines rubriques comme par exemple la répartition du résultat, la cession d'actif et les emprunts le conseil ne joue pas un rôle décisionnel prépondérant mais constitue par contre un organe consultatif.

Qu'en est-il du contrôle de la gestion des entreprises ? Environ les deux tiers, soit 63,5 % des administrateurs répondent que le conseil a la possibilité réelle de contrôle de la gestion des entreprises.

Tableau 80 : Rôle de contrôle de la gestion des entreprises

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Fréquence	40	20	3	63
Pour cent	63,5 %	31,7 %	4,8 %	100,0 %

Source : Enquête.

Le conseil dispose de moyens de contrôle qui sont :

- L'exposé du président et les explications données par l'équipe dirigeante qui informent de la situation de l'entreprise ;
- Les réunions trimestrielles, semestrielles et annuelles et les documents qui sont fournies avant la tenue des réunions du conseil ;
- Les rapports de gestion et d'activités, le bilan, les comptes de résultats ;
- Le rapport des commissaires aux comptes.

Le conseil a la possibilité de demander des informations et des documents, tout comme il dispose de la latitude de déléguer certains de ses membres pour vérifier la situation du groupe et de ses filiales. Il peut également désigner des auditeurs externes. Le conseil d'administration est aussi tenu par la loi de s'informer afin de pouvoir effectuer sa fonction principale de contrôle.

Il est clair que le conseil d'administration dispose d'instruments qu'il peut utiliser pour contrôler la gestion de l'entreprise. L'application de ces règles qui sont d'ailleurs autorisées par la loi ne se fait pas. Les administrateurs étant cooptés par un des cadres dirigeants en place sinon par un proche ont tendance à ne pas trop insister et à rester dans le domaine de la complaisance pour ne pas porter préjudice à la personne qui les a recruté. Le conseil même s'il a la capacité réelle de contrôler la gestion de l'entreprise, le fait rarement.

82. ROLES OCCASIONNELS DU CONSEIL.

Ce que nous avons observé sur le terrain c'est beaucoup plus les administrateurs de filiales représentant le groupe qui jouent un rôle de négociateur ou plutôt d'intermédiaire entre les dirigeants de groupes et la filiale. Les négociations concernent plutôt les questions d'approvisionnements en matières premières mais aussi les résolutions des conflits sociaux qui apparaissent de temps à autre dans les filiales.

Tableau 81 : Rôles occasionnels du conseil

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Négociation	16	45	2	63
	25,4 %	71,4 %	3,2 %	100,0 %
Utilisé pour négociation	5	56	2	63
	7,9 %	88,9 %	3,2 %	100,0 %
Rôle informatif	29	30	4	63
	46,0 %	47,6 %	6,3 %	100,0 %

Source : Enquête.

83. LE CHAMP D'INTERVENTION DU CONSEIL.

Après avoir localisé certains des rôles qui sont tenus par le conseil d'administration, nous verrons, selon le point de vue des administrateurs, quel est le champ d'intervention du conseil d'administration et quelles sont les limites de ce champ.

831. Les limites au domaine d'intervention du conseil.

Les réponses données à la question : quels sont les domaines qui ne devraient être en aucun cas du ressort du conseil ? mentionnent deux domaines qui ne devraient en aucun cas être du ressort du conseil, la gestion courante et le choix de l'organisation interne de l'entreprise. Il est, aussi, fait mention de la désignation des collaborateurs directs du président directeur général (ou du directoire).

On relève les partisans qui appuient que " tous les domaines de gestion relèvent de la compétence du conseil d'administration ". Pour cette catégorie Il n'y a aucune limite au domaine d'intervention du conseil.

Néanmoins nous avons pu constater un large consensus sur le fait que le fonctionnement interne de l'entreprise ne devrait pas être du ressort du conseil. A part cet élément, il n'y a aucun autre domaine qui ne soit du champ d'intervention du conseil d'administration.

832. les principaux domaines d'intervention du conseil.

Le conseil d'administration intervient dans des domaines tels que la répartition des résultats, la cession d'actifs et les emprunts. Dans ce qui suit, on essaiera de savoir si le conseil décide ou est consulté pour certaines questions.

En effet, pour 22 % des administrateurs, les conseils d'administrateurs décide de la répartition des résultats et de la cession d'actifs, et pour 27 % sur les emprunts (cf. tableau n° 82). Un

plus grand nombre répondent que les conseils n'interviennent pas dans les décisions sur les aspects traitant des domaines considérés.

Tableau 82 : Les domaines d'intervention du conseil d'administration (Décide)

	Répartition du résultat		Cession d'actif		Emprunt	
	Fréquence	Pour cent	Fréquence	Pour cent	Fréquence	Pour cent
Oui	14	22,2	14	22,2	17	27
Non	21	33,3	21	33,3	18	28,6
Sans réponse	28	44,4	28	44,4	28	44,4
Total	63	100	63	100	63	100

Source : Enquête.

Il est consulté dans 60,3 % des cas pour la répartition des résultats, à raison de 66,7% des cas pour la cession d'actif et à hauteur de 54 % pour les emprunts.

Tableau 83 : Les domaines d'intervention du conseil d'administration (consulté)

	Répartition du résultat		Cession d'actif		Emprunt	
	Fréquence	Pour cent	Fréquence	Pour cent	Fréquence	Pour cent
Oui	38	60,3	42	66,7	34	54,0
Non	17	27	13	20,6	21	33,3
Sans réponse	8	12,7	8	12,7	8	12,7
Total	63	100	63	100	63	100

Source : Enquête.

Les conseils n'interviennent que très peu dans la décision sur les questions de répartition de résultat, de cession d'actifs et des emprunts. Ils sont cependant consultés sur ces mêmes questions dans plus de la moitié des cas.

833. Rôle du conseil dans la définition des objectifs.

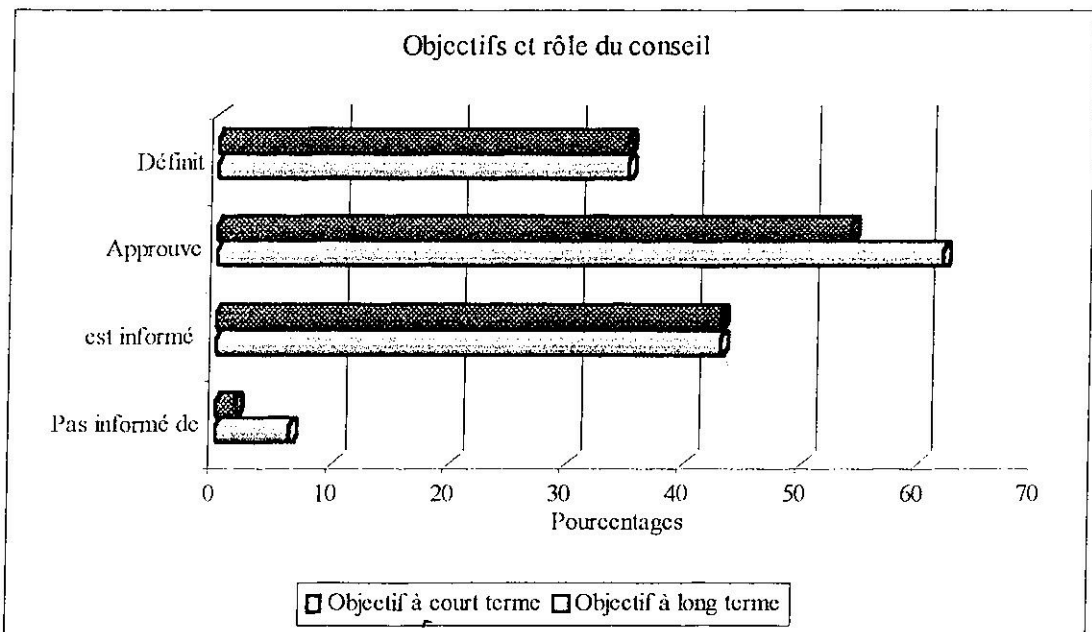
34,9 % des administrateurs estiment que les conseils d'administration définissent les objectifs à long termes et les objectifs à court termes, pour 61,9 % ils se contentent d'approuver les objectifs à court termes alors que pour 54 % ils se contentent d'approuver les objectifs à long terme.

Tableau 84 : Objectifs et rôle du conseil (en pour cent)

Objectifs	Pas informé	Informé	Approuve	Définit
Objectif à court terme	6,3	42,9	61,9	34,9
Objectif à long terme	1,6	42,9	54	34,9

Source : Enquête.

Le graphe suivant est plus parlant pour ce qui est du rôle du conseil d'administration dans la définition des objectifs et la prise de décision :

Graph n° 23 :

Source : Notre conception à partir des données de l'enquête.

Si près de 79,4 % des administrateurs affirment que le conseil d'administration a un rôle décisionnel, le résultat que nous lisons dans le tableau précédent et qui est représenté dans le graph n° 17 présente une autre lecture du rôle décisionnel du conseil.

Le rôle décisionnel du conseil apparaît limité. Il est informé des objectifs à long termes et des objectifs à court termes, définit pareillement les deux types d'objectifs mais pour une grande majorité, le conseil les approuve. Il joue un rôle d'approbation beaucoup plus pour les objectifs à long terme que pour les objectifs à court terme. Globalement, les conseils d'administration sont consultés sur les questions qui engagent l'entreprise à long et moyen terme, de même que pour les objectifs de court termes.

Pour ce qui est des filiales et considérant que la société-mère fixe les objectifs à atteindre, on peut supposer qu'elles n'interviennent pas dans la définition des objectifs à long terme.

834. Les questions abordées par le conseil

Les thèmes abordés lors de la tenue des conseils d'administration sont variés, ils vont des résultats financiers, à la gestion courante, problèmes sociaux, rémunération et intéressement des dirigeants, ect... Nous avons proposé aux administrateurs une liste de thèmes qui peuvent être abordé dans les conseils. Les réponses fournies on permet la construction du tableau suivant :

Tableau 85 : Les questions abordées par le conseil d'administration (en pour cent)

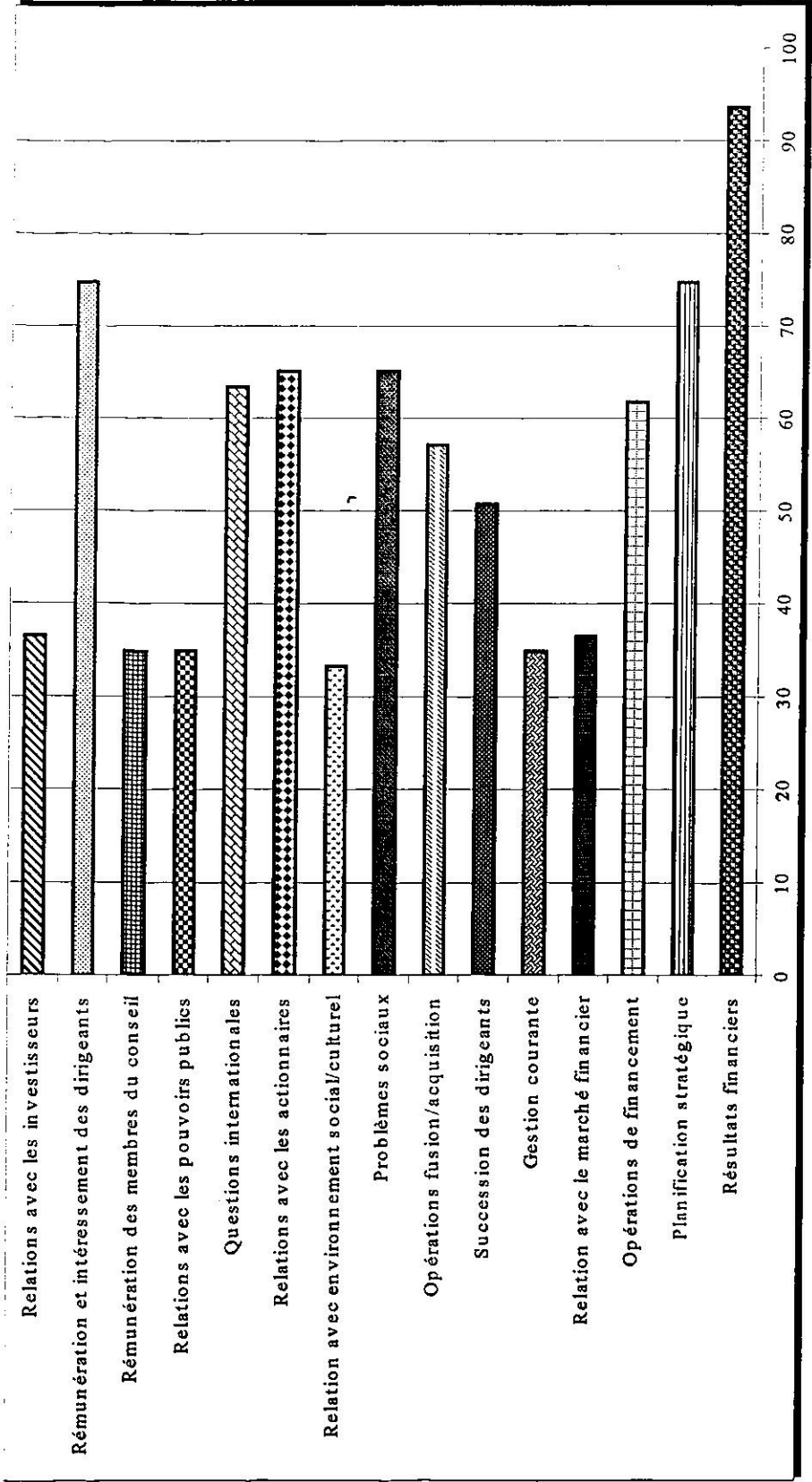
Thèmes	Oui	Non	Sans réponse	Total
Résultats financiers	93,7	1,6	4,8	100
Planification stratégique	74,6	20,6	4,8	100
Opérations de financement	61,9	33,3	4,8	100
Relation avec le marché financier	36,5	58,7	4,8	100
Gestion courante	34,9	60,3	4,8	100
Succession des dirigeants	50,8	44,4	4,8	100
Opérations fusion/acquisition	57,1	38,1	4,8	100
Problèmes sociaux	65,1	30,2	4,8	100
Relation avec environnement social/culturel	33,3	61,9	4,8	100
Relations avec les actionnaires	65,1	30,2	4,8	100
Questions internationales	63,5	58,7	4,8	100
Relations avec les pouvoirs publics	34,9	60,3	4,8	100
Rémunération des membres du conseil	34,9	60,3	4,8	100
Rémunération et intéressement des dirigeants	74,6	20,6	4,8	100
Relations avec les investisseurs	36,5	58,7	4,8	100

Source : Enquête.

Par ordre d'importance les résultats financiers arrivent largement en tête des préoccupations (voir graphe n° 24). Viennent ensuite la planification stratégique, la rémunération et intéressement des dirigeants, les problèmes sociaux et les relations avec l'actionnaire. Les relations avec l'environnement social et culturel occupent le bas du tableau.

Il est vrai que la particularité de la propriété du capital fait que les conseils d'administration s'intéressent spécialement aux problèmes sociaux qui peuvent provoquer des discordances non souhaitées. Les résultats financiers sont abordés par l'ensemble des conseils. La gestion courante ne fait pas parti des grandes préoccupations des conseils d'administration. Ces résultats sont à prendre avec réserve car même si de nombreuses questions sont abordées lors des conseils d'administration, certains administrateurs déclarent que dans la réalité ils ne font qu'entériner les choix des principaux dirigeants des entreprises et souvent les débats interviennent pour combler le temps de la séance de travail, un point c'est tout.

Graphe 24 :
Les questions abordées par le conseil



Source : Notre conception à partir des données de l'enquête.

84. LE POUVOIR DU CONSEIL SUR LES DIRIGEANTS.

Deux moyens de pression sont théoriquement à la disposition des administrateurs pour exercer leur fonction de contrôleur : la révocation et la rémunération des cadres dirigeants. En premier, les sanctions positives ou négatives même si elles sont du ressort des contrôleurs, ne constituent nullement des outils de persuasion pour que les dirigeants d'entreprises effectuent leur travail dans l'intérêt de l'actionnaire, ni même dans le sens d'accroître ou d'améliorer les résultats de l'entreprise. La raison est que les dirigeants sont nommés ou plutôt " parachutés " par le propriétaire (c'est-à-dire l'Etat) et donc ne peuvent être révoqués que par le pouvoir hiérarchique.

En second, la rémunération des dirigeants étant fixée au préalable lors de la mise en place du contrat du cadre dirigeant appelé aussi " contrat de performance ", elle ne peut être utilisée tout comme le premier par les administrateurs comme moyen de pression pour obliger les dirigeants d'entreprises à mieux faire leur travail de gestionnaire.

841. Rôle incitatif du conseil.

A la question : L'existence du conseil incite-t-il les cadres dirigeants de l'entreprise à être plus productifs ? les réponses sont les suivantes :

Tableau 86: Rôle incitatif du conseil

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Fréquence	40	20	3	63
Pour cent	63,5	31,7	4,8	100

Source : Enquête.

63,5 % des administrateurs pensent que le conseil a un rôle incitatif alors que 31,7 % pensent qu'il ne joue pas ce rôle.

Le conseil d'administration a le mérite d'exister et incite donc les dirigeants d'entreprises à être plus attentifs à leurs actions. Lors des réunions du conseil d'administration, les dirigeants de l'entreprise sont tenus de faire le point et sont ainsi confrontés aux interrogations des membres du conseil et doivent y apporter les réponses adéquates. Les dirigeants sachant qu'il y a une évaluation périodique vont mettre à la disposition du conseil d'administration des documents afin que ce dernier puisse exercer sa fonction.

L'existence du conseil permet que certaines décisions soient prises collégialement. Le conseil d'administration constitue un garde fou contre les décisions aventureuses.

Cependant, certains cadres dirigeants interrogés considèrent que le conseil d'administration n'a aucun intérêt et n'a pas lieu d'exister vu la spécificité de l'actionnariat. En effet, l'Etat propriétaire unique, est sollicité pour les décisions importantes qui engagent la survie de l'entreprise. Dans ce contexte, le conseil ne fait qu'appliquer les décisions prises par l'Etat et donc par son représentant en la matière, le CPE.

Pour certains autres cadres dirigeants, le conseil d'administration peut être téléguider par le dirigeant principal de l'entreprise puisque l'information dont dispose le conseil d'administration pour l'évaluation et la prise de décision est fournie par l'entreprise et peut être biaisée.

Une des remarques apportées par les cadres dirigeants précise que le conseil d'administration ne joue son rôle que partiellement, pour cause d'absence de " référentiels " notamment de " système d'évaluation des performances " et de gestion par objectifs préalablement négociés.

De plus, on a pu constater que les cadres dirigeants et les administrateurs sont tous issus du secteur public, qu'ils entretiennent souvent des relations amicales et que le conseil approuvera les décisions selon les affinités entretenues des uns et des autres.

842. Rôle du conseil dans la nomination des dirigeants.

La lecture du tableau suivant nous porte à croire que le conseil d'administration joue un rôle dans la nomination des PDG, des DG et des principaux cadres. Cependant, dans son rôle de nomination des cadres dirigeants (principaux cadres, DG, Pdg, membres du directoire) le conseil d'administration n'est pas aussi déterminant qu'on aurait pu le croire, puisque les adhérents du " aucun rôle " sont aussi important que ceux qui estiment que le conseil joue un rôle dans la nomination du dirigeant principal de l'entreprise.

Tableau 87 : Le rôle du conseil dans les nominations

	Principaux cadres		DG		PDG		Membres du directoire	
	Fréquence	Pour cent	Fréquence	Pour cent	Fréquence	Pour cent	Fréquence	Pour cent
Aucun rôle	24	38,1	18	28,6	19	30,2	17	27,0
Rôle mineur	8	12,7	10	15,9	12	19,0	13	20,6
Rôle déterminant	25	39,7	25	39,7	22	34,9	8	12,7
Sans réponse	6	9,5	10	15,9	10	15,9	25	39,7
Total	63	100	63	100	63	100	63	100

Source : Enquête.

Dans la réalité les principaux dirigeants des entreprises publiques sont désignés par les pouvoirs publics. Le conseil d'administration ne fait qu'accepter en entérinant ces désignations par voie de vote pour respecter les procédures dictées par loi en la matière.

843. Le conseil n'a pas la capacité réelle de révoquer le président (ou un membre du directoire).

Comme le conseil a la possibilité de nommer le dirigeant principal de l'entreprise, il a aussi la possibilité de le révoquer. A la question de savoir si le conseil a la possibilité *réelle* de révoquer le PDG (ou les membres du directoire ou le DG), les administrateurs enquêtés ont répondu de la façon résumée dans le tableau n° 88.

Tableau 88: Possibilité du conseil de révoquer le PDG, membre du Directoire ou DG.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
Oui	31	49,2	53,4
Non	27	42,9	46,6
Sans réponses	5	7,9	
Total	63	100	100

Source : Enquête.

D'après ces résultats, il apparaît que dans certaines entreprises le conseil décide de la révocation du premier responsable et que dans d'autres il n'a aucun rôle de décision. Cependant, il faut préciser que le PDG est nommé par l'actionnaire (dans le cas présent, les

pouvoirs publics). Le conseil ne peut, *en réalité*, démettre un PDG de ses fonctions car il est désigné par l'actionnaire principal tout comme les administrateurs d'ailleurs.

Ce résultat doit être nuancé, car lorsqu'on demande des explications, les réponses données par les administrateurs sur la question font apparaître que le conseil n'est qu'un organe exécutif du principal actionnaire et même pour ceux qui répondent favorablement à la question (oui) cette possibilité n'est envisageable qu'avec l'accord préalable de l'actionnaire : " il peut proposer à l'actionnaire la révocation, mais la décision finale appartient à l'actionnaire " ; " voir règlement intérieur " ; " exécute l'ordre du propriétaire pour révoquer le PDG " ; " en concertation avec l'actionnaire principal " ; " en concertation avec l'actionnaire " ; " selon code de commerce " ; " oui en théorie, réellement après proposition du propriétaire " ; " en agissant par voie de résolution adressée aux actionnaires, toutefois la décision ultime est du ressort des actionnaires ".

On peut rapporter quelques commentaires issus de l'enquête réalisée avec les administrateurs et qui attestent de la non contribution du conseil dans la révocation du dirigeant de l'entreprise : " son intervention consiste le plus souvent à avaliser une décision prise ailleurs (entreprise mère, holding) " ; " le PDG est nommé par la tutelle " ; " décision relève du propriétaire " ; " généralement les dirigeants principaux des entreprises sont désignés par cooptation " ; " c'est une décision qui est en générale prise à un autre niveau et entérinée par le conseil d'administration " ; cette compétence revient à l'actionnaire, c'est-à-dire le propriétaire " ; " on peut demander au conseil un avis consultatif " ; " Non respect des prérogatives du conseil par le propriétaire actionnaire " ; " la décision finale revient au holding dans le cadre du recrutement ou bien révocation " ; " seul le propriétaire peut révoquer le PDG ou les membres du directoire ou le DG, le conseil de surveillance propose seulement en sa qualité de représentant du propriétaire ".

844. Le rôle du conseil dans la rémunération des cadres dirigeants.

Les modalités de rémunération des cadres dirigeants étant fixées lors de la signature du contrat d'embauche entre le cadre dirigeant et le conseil d'administration (ou de surveillance), le conseil a légalement un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération des dirigeants d'entreprises. Dans la pratique, le conseil ne peut utiliser la rémunération comme moyen de pression sur les cadres dirigeants d'entreprises car les termes du contrat sont imposés par les AG des holdings de façon quasi uniforme à toutes les entreprises sous leur contrôle. Pourquoi alors 41 % des administrateurs interrogés répondent-ils par l'affirmative à la question de savoir si le conseil a un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération du PDG et des membres du directoire (cf. tableau 89). Il semblerait qu'en fait ces administrateurs soit n'aient pas compris la question posée, soit prennent leur désir pour la réalité.

Tableau 89 : Rôle du conseil dans la détermination de la rémunération des cadres dirigeants

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
Oui	26	41,3	42,6
Non	35	55,6	57,4
Sans réponses	2	3,2	
Total	63	100	100

Source : Enquête.

CONCLUSION DU CHAPITRE VIII.

Le conseil d'administration n'est qu'un organe juridique qui n'existe que parce qu'il est imposé par la loi. Dans la pratique, c'est le CPE qui décide des fusions, acquisitions, privatisation, des nominations et révocations des dirigeants, ect.. Les décisions qui intéressent la restructuration des entreprises, le développement des entreprises, investissements, etc... appartiennent à l'Etat. Les décisions stratégiques importantes pour l'avenir de l'entreprise sont prises par le CPE. Le management de l'entreprise représenté par les dirigeants et les administrateurs est exclu des décisions stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise.

Le conseil d'administration ainsi que le conseil de surveillance ne jouent pas un rôle déterminant dans la nomination du Pdg, DG et membres du directoire. En effet, le dirigeant principal de l'entreprise est toujours désigné et nommé par l'actionnaire principal c'est-à-dire le CPE (ou coopté par les dirigeants sur injonction du CPE).

Le conseil n'a également aucun rôle réel dans la révocation du principal dirigeant de l'entreprise puisqu'il est nommé par le CPE. Il ne peut être révoqué que sur décision ou accord de celui-ci.

Pour Jérôme Maati (1999)⁶ le processus de maintien de l'ordre nécessite l'existence simultanée de système de contrôle et de sanction. Il considère qu'il est inutile de contrôler si l'on ne peut pas engager de mesures de rétorsion contre l'acteur déviant sous peine de gaspiller inutilement des ressources que l'on pourrait affecter de façon plus efficace ailleurs. Par ailleurs, il est absurde de disposer d'un pouvoir coercitif sans être capable de l'utiliser faute d'informations adéquates.

Dans le cas précis des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public, on tombe dans ces deux travers. Toutes les entreprises disposent d'un organe de contrôle représenté soit par un conseil d'administration ou par un conseil de surveillance. L'existence de ce système de contrôle interne ne signifie aucunement que la mission de contrôle est entièrement assumée. En effet, la rémunération est préalablement fixée par un contrat de cadres dirigeants, et les sanctions ne sont pas décidées dans la réalité par les contrôleurs même si la loi le prévoit. La sanction – quand elle arrive – est décidée par les plus hautes instances, c'est-à-dire par le CPE, et pour des raisons n'ayant souvent rien à voir avec le fonctionnement économique de l'entreprise. La question de la fiabilité des informations transmises se pose également puisque nul ne peut assurer qu'elle correspond à la situation réelle des entreprises.

Pour pouvoir contrôler, il faut d'abord définir des objectifs, or on a vu dans le chapitre trois que les entreprises n'ont d'objectifs clairs. Cette situation conduit à rendre difficile le contrôle des résultats de l'entreprise. En effet, il est difficile de d'attribuer la part des résultats qui revient aux dirigeants et celle qui revient à l'environnement entourant l'entreprise surtout dans le cas de déficits.

Si sur le plan théorique la révocation et la rémunération sont des outils de contrôle des dirigeants, ce n'est pas le cas en Algérie néanmoins pour les entreprises publiques. En raison du type de propriété, secteur public, le contrôle du dirigeant s'effectue souvent de façon directe, le rôle disciplinaire du conseil d'administration semble la plupart du temps limité. En

⁶ Maati J. (1999), *Le gouvernement d'entreprise*, ed. De Boeck Université, Paris – Bruxelles, p.14.

aliénant le conseil de ses pouvoirs de contrôle, le propriétaire le met dans l'incapacité d'une part d'accomplir les missions qui lui sont allouées par la loi et d'autre part de jouer un rôle plus actif.

CHAPITRE IX – LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

INTRODUCTION.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de distinguer les modalités de fonctionnement du conseil qui lui permettent d'accomplir les missions pour lesquelles il est mandaté. En effet, ce dernier doit fonctionner de manière à garantir la protection des droits de l'actionnaire et des autres partenaires de l'entreprise.

Pour mieux cerner le fonctionnement du conseil, nous allons étudier successivement la fréquence des réunions, leur durée, l'assiduité des administrateurs, l'information du conseil qui constitue une condition primordiale du bon exercice de la mission des administrateurs. La dernière partie sera consacrée à l'examen des principaux facteurs d'efficacité et d'inefficacité du conseil selon les administrateurs, à la rémunération et à la responsabilité des administrateurs.

91. LA FREQUENCE DES REUNIONS.

La loi prévoit la réunion du conseil d'administration une fois par trimestre au moins et à la fin de chaque exercice. En fait, pour faire des économies, les AG des holdings limitent autoritairement le nombre de réunions des CA de leurs entreprises au maximum de six par an. Les résultats de l'enquête montrent que le nombre de réunions se situe entre 4 et 6. La moyenne des réunions du conseil au cours d'un exercice est de 5. Ordinairement, le conseil se réunit chaque fin de trimestre, semestriellement et à la fin de l'exercice, ce qui donne un total de 6 réunions par an.

Tableau 90 : Nombre de réunions par an du conseil selon les administrateurs

Nombre de réunions annuelles selon les administrateurs ou les conseillers	Fréquence	Pour cent
2	1	1,6
3	3	4,8
4	12	19,0
5	7	11,1
6	26	41,3
8	1	1,6
Total réponses	50	79,4
Sans réponses	13	20,6 %
Total	63	100 %

Source : Enquête.

Le conseil de surveillance sous sa forme traditionnelle ou sous sa forme duale (directoire et conseil de surveillance) semble activer au même rythme de réunions par an. La forme de conseil adoptée n'a semble-t-il aucune incidence sur le nombre de réunions (cf. tableau 91).

Les conseils de filiales comme les conseils de groupes se réunissent à la même fréquence, c'est-à-dire entre 4 à 6 fois annuellement. On aurait pu penser que vue la taille des groupes, le nombre de réunions des conseils y serait plus important (par rapport aux filiales). On peut se

demander si le nombre de réunions provoquées par les conseils d'administration ou de surveillance des groupes est suffisant pour :

Tableau 91 : Fréquence des réunions selon le type de conseil

Type de conseil	Nombre de réunions						Total
	2	3	4	5	6	8	
Conseil d'administration	1	3	6	4	20	1	35
Conseil de surveillance			6	3	6		15
Total	1	3	12	7	26	1	50

Source : Enquête.

- évaluer correctement les performances réalisées par l'entreprise et leurs filiales ;
- détecter les entités qui sont défaillantes ;
- prendre des décisions afin d'apporter les remèdes indispensables pour la survie même de l'entreprise et la sauvegarde de son capital.

Tableau 92 : Fréquence des réunions selon le statut de l'entreprise

Statut de l'entreprise	Nombre de réunions						Total
	2	3	4	5	6	8	
Groupe/entreprise mère			8	3	6		17
Filiale	1	3	4	4	20	1	33
Total	1	3	12	7	26	1	50

Source : Enquête.

On remarque que le nombre de non réponses est de 13 sur 63 (20,6 %) pour cette question (cf. tableau n° 92), ce qui laisse supposer que certains administrateurs ou conseillers ne semblent pas connaître le nombre de fois où le conseil est convoqué, trahissant ainsi leur faible intérêt pour le CA et l'entreprise qu'ils administrent, même si leur présence aux réunions est relativement assidue comme on le verra ci-dessous. En fait, ils ont aussi d'autres préoccupations professionnelles plus rémunératrices et plus importantes pour eux pour s'inquiéter du nombre de convocations à des réunions qui ne les intéressent que relativement peu.

La remarque la plus importante à faire est que 36 % des conseils ne se réunissent pas le nombre légal de fois que la loi leur impose (6 fois par an). Comment interpréter cela ? Il est probable que cela s'explique par le faible poids des administrateurs face à certains PDG, ces derniers ayant suffisamment d'appui au niveau des holdings – et n'ayant donc pas besoin de l'appui des administrateurs – pour diriger les entreprises, y compris en faisant entorse à la loi. Corollairement, les administrateurs des entreprises où le conseil ne se réunit pas le nombre légal de fois doivent se sentir tellement en position de faiblesse quant à la légitimité de leur présence dans le conseil qu'ils n'osent pas dénoncer ce manquement à la loi.

92. DUREE DES REUNIONS ET ASSIDUITE DES ADMINISTRATEURS.

La durée des réunions du conseil d'administration ou de surveillance peut être un indice à la fois de l'intérêt qu'accordent les administrateurs au fonctionnement de leur société, du niveau de préparation des dossiers par les administrateurs et par le staff dirigeant, de l'aptitude du président à les manager, ... La signification de la durée des réunions peut donc s'interpréter de plusieurs manières.

Dans l'étude réalisée par Charreaux et Pitol-Belin (1990), la durée moyenne des réunions des conseils d'administration français dépassent rarement trois heures. Celle des réunions du conseil d'administration des entreprises algériennes dépasse largement cette durée. En effet, ces réunions durent entre 2 et 8 heures selon les réponses données, avec une moyenne de 4 heures 15 minutes. Dans 38,1 % des cas, elles durent trois heures et moins et dans 34,9 % des cas elles durent entre 4 et 5 heures.

La durée plus longue des réunions des conseils des entreprises agro-alimentaires algériennes peut s'expliquer, entre autres causes, par une certaine impréparation des réunions et, surtout, par une direction laxiste des débats par le président, président qui, le plus souvent, n'a ni une grande expérience ni une formation adéquate dans l'animation efficace des réunions.

Tableau 93 : Durée des réunions des conseils selon les administrateurs

Durée moyenne des réunions selon les administrateurs	Fréquence	Pour cent
2	6	9,5
3	18	28,6
4	16	25,4
5	6	9,5
6	11	17,5
7	1	1,6
8	2	3,2
Total réponses	60	95,2
Sans réponses	3	4,8
Total	63	100 %

Source : Enquête.

En matière d'assiduité aux réunions, il semblerait, d'après les réponses obtenues, que plus de 93 % d'administrateurs et membres de conseils de surveillance estiment que le taux de présence aux conseils des entreprises est de 80 % et plus. Il ressort donc que les administrateurs sont assidus et participent le plus souvent possible aux réunions auxquelles ils sont convoqués.

Tableau 94 : Le taux de présence aux conseils d'administration estimé par les administrateurs

Taux de présence	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
40	1	1,6	1,7
70	3	4,8	5,1
80	14	22,2	23,7
85	1	1,6	1,7
90	13	20,6	22,0
95	8	12,7	13,6
98	1	1,6	1,7
99	1	1,6	1,7
100	17	27	28,8
Total réponses	59	93,7	100
Sans réponses	4	6,3	
Total	63	100	

Source : Enquête.

Pour ce qui est de l'absentéisme, les principales raisons d'absence sont dans 65 % des cas des raisons professionnelles, dans 22 % des cas des raisons personnelles et dans 21 % des cas des raisons de maladie. Les cas d'absence aux réunions sont donc liés principalement aux contraintes professionnelles.

Tableau 95 : Les raisons d'absence aux conseils

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Maladie	13	39	11	63
	20,6	61,9	17,5	100,0 %
Problèmes personnels	14	38	11	63
	22,2	60,3	17,5	100,0 %
Contraintes professionnelles	41	11	11	63
	65,1	17,5	17,5	100,0 %

Source : Enquête.

La grande assiduité des administrateurs dans les conseils est due à ce qu'un nombre d'absence important impliquerait la perte du siège d'administrateur dans le conseil. Mais certains administrateurs considèrent aussi que les réunions du conseil d'administration constituent pour eux un entracte par rapport à leurs tâches quotidiennes et une occasion pour retrouver leurs collègues d'autres sociétés pour échanger des informations leur pouvant être personnellement utiles.

93. L'INFORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

"L'information est la base du processus de prise de décision" écrivait Mintzberg (1990)¹. Pour pouvoir effectuer sa fonction de contrôle, le conseil d'administration doit disposer des informations nécessaires pour permettre la prise de décision, mais aussi pour mettre en œuvre des mesures de sanctions positives ou négatives envers les dirigeants des entreprises. L'administrateur peut être confronté à un problème d'asymétrie d'information et à un problème de sélection adverse² (information cachée ou anti-sélection). Il existe, en effet, une possibilité que les dirigeants détiennent des informations (par exemple, des informations sur la situation financière de l'entreprise) qu'ils ne transmettent pas au conseil d'administration. A ce moment, les administrateurs ne peuvent pas prendre des décisions correctives adéquates étant donnée leur ignorance de la situation réelle de l'entreprise.

La qualité de l'information, si elle est mauvaise, peut nuire à l'entreprise. En effet, une information mal traitée ou biaisée peut induire en erreur les différents intervenants dans l'entreprise, notamment, les décideurs et les administrateurs.

Les experts de l'OCDE considèrent dans le chapitre IV (OCDE, 1999)³ sur la transparence et diffusion de l'information que "les règles régissant le gouvernement devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise."

Pour Gomez (1996), le système policé de l'aveu, de la discipline par l'information est le corollaire invisible du contrat. Pour l'auteur, c'est à cause de l'autonomie de l'individu, laquelle autonomie est essentielle aux comportements, que s'impose le système disciplinaire par l'information, dont le but est de limiter les débordements, les tricheries, les excès.

¹ Mintzberg H. (1990), Le management - Voyage au centre des organisations. Les Editions d'Organisation, Paris, p. 37.

² Voir l'article de Akerlof George A. (1970), « The market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the market Mechanism » in Quarterly Journal of Economics, Volume 84, Issue 3, pp.488-500.

³ Voir OCDE (1999), Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise, OECD, Paris in site internet <http://www1.oecd.org/daf/governance/O&As-fr.htm>.

Les administrateurs reçoivent-ils des informations avant la tenue des réunions du conseil ?
Ces informations sont-elles suffisantes pour que des décisions soient prises ?

931. Préparation des réunions.

L'administrateur doit pouvoir disposer en temps opportun d'informations qui sont indispensables à la prise de décisions. L'ordre du jour, important à l'information des administrateurs, doit leur parvenir en temps opportun pour qu'ils puissent préparer la réunion. L'ordre du jour est aussi accompagné de documents indispensables à l'évaluation des performances de l'entreprise et du niveau de réalisation des objectifs. Les administrateurs doivent être informés préalablement et longtemps en avance pour s'acquitter de leur tâche. Les administrateurs dans les conseils d'administrations des entreprises agro-alimentaires algériennes reçoivent-ils suffisamment tôt l'ordre du jour ?

Tableau 96 : Information préalable du conseil

L'ordre du jour est adressé :					
	Moins d'un mois avant la réunion	Moins de deux semaines avant la réunion	Tardivement	Sans réponse	Total
Fréquence	2	37	21	3	63
Pour cent	3,2	58,7	33,3	4,8	100

Source : Enquête.

Les administrateurs disposent de documents d'informations et disposent pour 58,7 % d'entre eux de moins de deux semaines pour analyser l'information. Pour 33,3 %, ils ne reçoivent l'ordre du jour et les documents d'information que tardivement. Certains administrateurs ont même indiqué qu'ils ne recevaient les documents que la veille de la réunion et parfois même le jour même du déroulement de la séance de travail.

Pour ce qui est des informations, les administrateurs enquêtés affirment dans leur quasi totalité qu'ils disposent non seulement de documents mais aussi de documents informatifs écrits.

Tableau 97 : Le conseil dispose-t-il de documents d'information ?

	Oui	Non	Total
Fréquence	61	2	63
Pour cent	96,8	3,2	100,0

Source : Enquête.

Tableau 98 : Réception d'information écrite par les administrateurs.

	Oui	Non	Total
Fréquence	60	3	63
Pour cent	95,2	4,8	100,0

Source : Enquête.

932. L'information des administrateurs est-elle suffisante ?

Les principaux résultats quantitatifs obtenus de l'enquête montrent que, pour 65 % des administrateurs et conseillers, les documents ne permettent de donner un avis objectif que relativement, alors que pour 32 %, ils permettent de donner totalement un avis objectif (cf. tableau 99).

Tableau 99 : Les documents remis permettent de donner un avis objectif

	Totalment	Relativement	Pcu	Total
Fréquence	20	41	2	63
Pour cent	31,7	65,1	3,2	100,0

Source : Enquête.

Même si peu d'administrateurs considèrent que les documents qu'ils reçoivent ne permettent pas de donner un avis objectif, la majorité estiment qu'ils le permettent relativement ou totalement. L'existence de documents n'empêchent cependant pas les administrateurs de demander des compléments d'information aux dirigeants de l'entreprise pendant la réunion du conseil.

Tableau 100 : Demander d'autres informations

	Oui	Non	Total
Fréquence	59	4	63
Pou cent	93,7	6,3	100,0

Source : Enquête.

La nature de l'information complémentaire demandée est presque toujours liée aux points de l'ordre du jour. Les administrateurs ne sortent donc pas du chemin tracé par les ordonnateurs de la réunion, lesquels est souvent le dirigeant principal de l'entreprise (Pdg, membre de directoire, président du conseil de surveillance). Cependant, les administrateurs mentionnent aussi parfois comme points d'information complémentaire le climat social.

Certes les administrateurs disposent de documents d'information sur l'entreprise, mais prennent-ils véritablement le temps de les consulter ? A la question de savoir s'ils prenaient connaissance de l'information transmise avant les réunions du conseil, ils répondent majoritairement par l'affirmative (cf. tableau 101). Mais seulement 56 % l'étudient entièrement alors que 43 % relativement, 2 % n'en prenant que peu connaissance (tableau 102)..

Tableau 101: Prenez-vous connaissance de cette information ?

	Oui	Non	Total
Fréquence	61	2	63
Pour cent	96,8	3,2	100,0

Source : Enquête.

Tableau 102 : Etudiez-vous l'information de manière approfondie ?

	Entièrement	Relativement	Peu	Total
Fréquence	35	27	1	63
Pour cent	55,6	42,9	1,6	100,0

Source : Enquête.

Pour accomplir leur mission, les administrateurs, on l'a vu, reçoivent des informations et peuvent aussi demander des compléments d'informations. Dans la pratique, l'information des administrateurs est-elle suffisante ? 67 % des enquêtés disent être suffisamment informés alors que plus du quart d'entre eux estime ne pas recevoir suffisamment d'information.

Tableau 103 : Information suffisante

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Fréquence	42	17	4	63
Pour cent	66,7	27,0	6,3	100,0

Source : Enquête.

En général, d'après les entretiens réalisés, les documents reçus contiennent des informations ayant trait à la situation financière de l'entreprise. Ils contiennent pratiquement peu ou pas d'informations sur les concurrents. Les rapports de fin d'exercice destinés aux administrateurs, dont nous avons pu consulter quelques uns, ne contiennent même pas d'indications sur les parts de marchés des concurrents ou sur leurs prix de vente. Il semblerait que les concepteurs des rapports de gestion et des rapports destinés aux actionnaires occultent ou ne prennent pas en considération l'évolution de leur environnement.

933. Les obstacles à l'information des administrateurs.

Les raisons qui justifient le manque relatif de l'information sont diverses. Pour en savoir plus, on a posé la question suivante aux administrateurs : Quelles sont les raisons qui justifient l'insuffisance de l'information des administrateurs ?

Bien que cette question ait été mal renseignée par les enquêtés, il apparaît que le manque de traitement suffisant de l'information proposée par les dirigeants semble être l'obstacle principal à la bonne information des administrateurs puisque 48 % d'entre eux signalent ce phénomène. La raison qui vient en deuxième position est l'indisponibilité de l'information auprès des dirigeants, cela indiquant sans doute que ces derniers ne font pas tous les efforts nécessaires pour prévoir et réunir les informations demandées par les administrateurs et conseillers. Mais on ne sait pas si ce comportement est dû à la simple négligence ou au manque de professionnalisme. Les autres raisons qui peuvent expliquer l'insuffisance de l'information des administrateurs sont l'absence de l'information (le cas où l'information est inexistante) pour 11,1 % d'entre eux alors que le souci de confidentialité n'enregistre que 9,5 % de « oui ». L'indisponibilité des administrateurs pour étudier les dossiers qu'ils reçoivent n'est un obstacle à leur bonne information que pour 7,9 % d'entre eux.

Tableau 104 : Les raisons de l'insuffisance de l'information des administrateurs.

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Absence de l'information	7	33	23	63
	11,1	52,4	36,5	100,0 %
Le souci de confidentialité	6	34	23	63
	9,5	54	36,5	100,0 %
Traitement insuffisant (qualité de l'information)	30	10	23	63
	47,6	15,9	36,5	100,0 %
Indisponibilité de l'information	9	31	23	63
	14,3	49,2	36,5	100,0 %
Indisponibilité des administrateurs	5	35	23	63
	7,9	55,6	36,5	100,0 %

Source : Enquête.

L'impression générale que nous éprouvons après avoir réalisé les enquêtes et les entretiens est que, même si les administrateurs disposent d'autres moyens pour s'informer (ils peuvent se déplacer sur site pour constater eux-mêmes la situation réelle de l'entreprise, demander la mise en place de comité d'audit et de contrôle, demander des traitements particuliers des comptes qui leurs sont fournis,...), ils évitent le recours à ces options de peur d'être mal vus par les dirigeants d'une part et par ceux qui les ont mandatés d'autre part. Aussi se contentent-ils des documents qui leur sont fournis sans trop chercher à comprendre.

94. FACTEURS D'EFFICACITE ET D'INEFFICACITE DU CONSEIL, REMUNERATION ET RESPONSABILITE DES ADMINISTRATEURS.

Les administrateurs ne peuvent exercer leur fonction que si certaines conditions sont réunies. Dans cette section, nous nous intéresserions particulièrement à la rémunération et à la responsabilité des administrateurs qui constituent selon nous des facteurs importants de motivation au bon fonctionnement des conseils. Pour que les administrateurs s'impliquent plus dans leur fonction de contrôle, qu'ils consacrent plus de temps à l'étude des dossiers qui leur sont fournis, il est important d'utiliser les moyens de motivation adéquats. En effet, toute forme d'incitation est censée encourager ceux qui la reçoivent. Dans ce qui suit, on essaiera de savoir si l'administrateur est suffisamment motivé pour faire son travail. Pour le savoir, nous avons essayé, d'une part de déterminer un taux estimé d'administrateurs qui sont très motivés pour la bonne gestion de l'entreprise. D'autre part, de donner quelques éléments d'explication du type de motivation prévalant dans les conseils d'administration et/ou de surveillance ainsi que les propositions des administrateurs pour les inciter à s'intéresser aux performances de l'entreprise.

941. Facteurs d'efficacité et d'inefficacité.

Pour avoir un aperçu sur les facteurs qui peuvent être limitant à l'efficacité des conseils d'administration du point de vue des administrateurs eux-mêmes, nous avons posé la question aux administrateurs de savoir quels sont – à leur avis - les facteurs d'efficacité et d'inefficacité du conseil ? A cette question, les administrateurs répondent en mentionnant, le plus souvent, la qualité des documents fournis, l'expérience et à la capacité des administrateurs à traiter les dossiers qui leur sont soumis, l'injonction dans la gestion, et l'indisponibilité des administrateurs. Il faut, cependant, remarquer que la grande majorité des administrateurs estime leur information et leur compétence sont suffisantes, même si pour ce dernier point le pourcentage de 28,6 % autorise à se poser des questions.

Tableau 105 : Les facteurs d'efficacité et d'inefficacité du conseil selon les administrateurs

	Pour cent de ceux qui ont répondu à la question
Qualité des dossiers et information	20,6
Compétence des administrateurs	28,6
Connaissance de la branche d'activité	7,9
Le type de propriété	9,5
Injonction	12,7
Disponibilité des administrateurs	6,3

Source : Enquête.

i) La qualité des dossiers et l'information du conseil : Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance ne dispose que de l'information qui lui est transmise par l'encadrement de l'entreprise durant les réunions. Cette information est jugée insuffisante et les dossiers trop peu élaborés pour que le conseil puisse prendre des résolutions qui peuvent servir efficacement l'entreprise. En effet, les administrateurs dans les réponses données indiquent : « dossiers insuffisamment élaborés » ; « insuffisance de l'information » ; « par manque d'informations ou de procédures » ; « absence d'une étude approfondie des documents présentés et information parfois insuffisante pour la décision » .

ii) Compétence et disponibilité des administrateurs : L'efficacité (et/ou l'inefficacité) du conseil dépend de la compétence, de l'expérience des administrateurs et donc de leur capacité pour étudier les dossiers ainsi qu'à leur connaissance du secteur d'activité. La disponibilité des administrateurs et le temps qu'ils consacrent à l'étude des informations mis à leur disposition semblent être d'après un très faible pourcentage des administrateurs des facteurs limitants à un bon fonctionnement du conseil d'administration.

iii) Le type de propriété et injonction dans la gestion ne sont cités que par une très faible proportion des administrateurs interrogés : Le manque d'intérêt accordé par les administrateurs aux dossiers et au fonctionnement de l'entreprise semble être une conséquence du type de propriété de l'entreprise. En effet, les facteurs d'inefficacité liés à la propriété publiques des entreprises citées par les administrateurs sont les suivantes : « certaines résolutions peuvent être écartées par le propriétaire » ; « les facteurs d'inefficacité sont situés principalement au niveau de certaines décisions qui relèvent de la hiérarchie » ; « injonction dans la gestion » ; « chevauchement entre directives du propriétaire et résolutions du CA » ; « dans beaucoup de cas, le conseil est confiné dans un rôle d'enregistrement de la situation » ; « les propositions des administrateurs ne sont pas prises en compte ultérieurement » ; « les administrateurs ne disposent pas d'une partie du capital de l'entreprise » ;

Globalement, les facteurs d'inefficacité du conseil cités par les administrateurs interrogés sont relatifs à la structure de la propriété (s'agissant ici de l'entreprise publique) mais aussi à l'information et au fait que le conseil d'administration ne fait qu'entériner les propositions du principal actionnaire. Majoritairement, cependant, les administrateurs interrogés ne pensent pas que ces facteurs soient déterminants pour expliquer la situation des entreprises.

942. Rémunération des administrateurs et des membres du conseil de surveillance.

La rémunération faisant partie de « la boîte à outil » sanction, constitue un moyen de motivation non négligeable, sinon l'un des plus important à côté bien entendu de la révocation.

Sur la rémunération des administrateurs, les textes prévoient qu'ils ne peuvent recevoir de la société aucune rémunération permanente ou non. Cependant, l'assemblée générale alloue aux membres du conseil d'administration une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Des tantièmes⁴ sont aussi alloués au conseil d'administration. C'est le conseil qui détermine les modalités de répartition, entre ses membres, des sommes globales représentant les jetons de présence et les tantièmes.

Il peut être alloué, par le conseil d'administration, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs. De même qu'il peut être alloué par le conseil de surveillance des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats

⁴ Les tantièmes perçus par les administrateurs ainsi que les dividendes distribués aux actionnaires proviennent du bénéfice net de l'exercice, augmenté des reports bénéficiaires mais diminué, des pertes antérieures, d'un prélèvement d'un vingtième au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale » et de la part des bénéfices revenant aux travailleurs.

confiés à des membres de ce conseil. Dans ce cas, ces rémunérations portées aux charges d'exploitation et sont soumises à une autorisation préalable du conseil de surveillance.

Le code de commerce prévoit le versement de tantièmes au conseil d'administration. En effet, dans son article 727, il stipule que le versement des tantièmes au conseil d'administration, selon le cas, est subordonné à la mise en paiement des dividendes aux actionnaires. Le montant des tantièmes est fixé à un dixième du bénéfice distribuable après déduction des réserves constituées et des sommes reportées à nouveau. Il n'est pas fait mention de distribution de tantièmes pour les membres de conseil de surveillance.

Cependant, il en est différemment dans l'application de cette règle de calcul de la part des bénéfices destinée aux administrateurs. Lors de nos discussions avec un administrateur, il a mentionné que les tantièmes – dans les rares fois où ils sont versés - ne sont pas évalués en part du bénéfice mais par une simple multiplication par trois de la valeur du jeton de présence.

Dans l'ensemble, l'enquête fait ressortir que la majorité des administrateurs ont perçu des jetons de présence. Il en est autrement pour les tantièmes où près de la moitié seulement des administrateurs enquêtés les ont perçus. Il faut dire que la répartition des tantièmes est liée aux bénéfices réalisés par l'entreprise. Si l'entreprise fait des pertes, il est évident que les administrateurs ne peuvent percevoir de tantièmes.

Tableau 106 : Perception de jetons de présence et de tantièmes par les administrateurs et membres de conseil de surveillance

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Jetons de présence	59	-	4	63
	93,7 %	-	6,3 %	100 %
Tantièmes	28	28	7	
	44,4 %	44,4 %	11,1 %	100 %

Source : Enquête.

Le jeton de présence est d'environ 4500 DA dans les conseils de surveillance. D'une valeur de 7000 DA, il est passé à 4500 DA dans le conseil de surveillance de l'un des groupes que nous avons enquêté. Dans un conseil d'administration le jeton est de 2500 DA et ce montant n'a pas varié de 1989 à aujourd'hui⁵. C'est dire que la valeur du jeton de présence ne constitue aucunement une source de motivation pour les administrateurs. On peut qualifier le jeton de présence perçu par l'administrateur ou le membre d'un conseil de surveillance de «ridicule». Que pensent les administrateurs de la rémunération qu'ils perçoivent ? (cf. tableau 107).

Tableau 107 : La Rémunération des administrateurs et membres de conseils de surveillance est-elle suffisante ?

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Fréquence	7	50	6	63
Pour cent	11,1 %	79,4 %	9,5 %	100 %

Source : Enquête.

A la question : la rémunération actuelle des administrateurs est-elle suffisante ? La très grande majorité (soit 79,4 %) des personnes interrogées estime que la rémunération des administrateurs et des membres de conseils de surveillance est insuffisante. Même s'il faut néanmoins noter que la faible rémunération des administrateurs peut être compensée par des

⁵ Il équivaut aujourd'hui à environ 25 US \$!

éléments tel que les frais de déplacement, les frais d'hébergement et de restauration, ces éléments restent tout à fait insuffisant pour motiver les administrateurs et les membres des conseils de surveillance.

Le jeton de présence qui représente une partie des coûts de surveillance (que nous pouvons qualifier de coûts d'agence) supportés par l'Etat ne représente pas une charge importante. En effet, si nous prenons l'exemple d'un groupe comme ERIAD Alger nous constatons que pour un jeton de présence qui équivaut 2500 DA, huit (08) conseils d'administration (le groupe et 07 filiales), un nombre de réunions annuelles égale à six (06) et un nombre moyen de sept (07) administrateurs par conseil, nous obtenons un total de 840 000 DA par an (0,4 MDA) soit 0,005 % du chiffre d'affaires de l'entreprise pour l'exercice 2000. Le jeton de présence ne représente donc qu'une charge infime pour l'entreprise et ne peut donc pas ruiner l'Etat (propriétaire). L'augmentation du jeton de présence ne peut que constituer un facteur incitatif pour une meilleure motivation des administrateurs et membres de conseils de surveillance à une plus grande implication dans leur fonction de contrôle. L'efficacité du contrôle peut permettre d'éviter des prises de décisions inconsidérées et des comportements déviants des cadres.

943. Motivation des administrateurs et des membres du conseil de surveillance dans l'exercice de leurs fonctions.

Malgré ce qui vient d'être dit à propos de la motivation par le niveau de rémunération, la particularité du mode de propriété nous conduit à nous demander si l'administrateur est suffisamment motivé pour exercer son rôle. Pour le savoir, nous avons essayé, d'une part, de déterminer un taux estimé d'administrateurs qui sont très motivés pour la bonne gestion de l'entreprise. D'autre part, nous avons tenté de savoir si les sanctions juridiques à l'encontre des administrateurs et la disposition légale concernant la détention de 20 % d'actions par le conseil d'administration pouvaient constituer des facteurs de motivation ou de démotivation des membres composant les conseils d'administration.

S'agissant du taux estimé d'administrateurs motivés, les réponses des administrateurs donnent 34,9 % pour un taux estimé de moins 50 % d'administrateurs motivés, 17,5 % pour un taux estimé de 50 %, soit en faisant la somme 52,4% considèrent que 50 % et moins sont motivés pour une bonne gestion de l'entreprise. Ceci signifie que l'autre moitié ne l'est pas. Quels sont les raisons de la démotivation des administrateurs ? C'est ce que nous essaierons de comprendre dans la suite de notre analyse.

Tableau 108 : Administrateurs motivés

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
90 % ou plus	17	27,0	28,3	28,3
70 % ou plus	10	15,9	16,7	45,0
50 % ou plus	11	17,5	18,3	63,3
moins de 50 %	22	34,9	36,7	100
Sans réponse	3	4,8	100	
Total	63	100		

Source : Enquête.

Le code de commerce algérien précise que le conseil d'administration doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum vingt pour cent (20 %) du capital social. Le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé par les statuts. « Ces

actions sont affectées en totalité à la garantie de tous les actes de la gestion, même de ceux qui seraient exclusivement personnels à l'un des administrateurs, elles sont inaliénables ».

Au jour de sa nomination l'administrateur doit détenir ces actions de garantie, dans le cas où il n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office, s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

La loi prévoit que « l'ancien administrateur ou ses ayants droit recouvrent la libre disposition des actions de garantie, du seul fait de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des comptes du dernier exercice relatif à sa gestion ».

Tout comme les administrateurs, les membres du conseil de surveillance doivent également détenir des actions de garanties de leur gestion.

Dans la pratique, il apparaît qu'aucun administrateur ou membre de conseil de surveillance ne détient d'actions de garanties. Cette disposition légale n'est donc nullement respectée. Nous pouvons donc avancer que tous les conseils de groupes ou de filiales, ainsi tous les conseils de surveillance sont illégaux considérant que la disposition légale qui oblige les conseils à détenir 20 % d'actions de garantie n'est pas appliquée.

Toujours à propos de cette disposition, il faut préciser qu'il n'est à aucun moment mentionné les modalités de détention de ces actions. On peut d'ailleurs se demander si l'administrateur doit acheter de ses propres deniers le nombre d'actions nécessaires pour faire partie du conseil ou si c'est à l'Etat - principal actionnaire - de les offrir aux éventuels membres de conseils sous forme de stocks-options par exemple, afin de garantir leur adhésion à la bonne gestion des entreprises et leur intéressement aux performances de l'entreprise.

Que pensent les administrateurs à propos de la non application de cette disposition ? La non application de la disposition légale disant que les administrateurs doivent posséder 20 % d'actions est-elle une cause fondamentale de la faible motivation des administrateurs à une bonne gestion de l'entreprise ?

Tableau 109 : Avis des administrateurs sur la Disposition légale des 20 % d'actions

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Fréquence	40	19	4	63
Pour cent	63,5 %	30,2 %	6,3 %	100 %

Source : Enquête.

La responsabilité juridique des administrateurs est clairement énoncée dans les textes. A la question pensez-vous que beaucoup d'administrateurs croient réellement qu'ils seraient poursuivis en cas de faillite ou dérèglement judiciaire comme le prévoit la loi ? 60,3 % des administrateurs répondent oui, alors que 36,5 % sont d'un avis contraire.

Lors de nos entretiens avec certains cadres dirigeants qui cumulent également un mandat d'administrateur, le cas de poursuite judiciaire à l'encontre des administrateurs et des membres de conseil de surveillance ne s'est pas présenté à leur connaissance. Dans la mesure où une telle sanction n'existe pas dans les annales des entreprises du secteur public, il est normal de penser qu'elle ne peut aucunement représenter une forme de motivation pour

l'administrateur pour l'obliger – lui ou le membre du conseil de surveillance – à accomplir ses fonctions, ni servir comme moyen de contrôle de la composante des conseils.

Tableau 110 : Y a-t-il une possibilité de poursuite judiciaire à l'encontre des administrateurs ?

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Fréquence	38	23	2	63
Pour cent	60,3 %	36,5 %	3,2 %	100 %

Source : Enquête.

Comment intéresser les administrateurs aux performances ? (Que préconisez-vous pour que les administrateurs s'intéressent aux performances ?)

Pour inciter les administrateurs à s'intéresser aux performances de l'entreprise, il faut, d'après les propositions des administrateurs :

Revaloriser le jeton de présence	= 23 %
Augmenter les tantièmes	= 21 %
Intéressement au résultat	= 20 %
Prime de performance	= 11 %
Actionnariat (appliquer la loi)	= 11 %
Meilleure information	= 6,3 %
Participer à la prise de décision	= 3 %
Professionaliser la fonction d'administrateur	= 2 %
Stocks options	= 1,6 %
Dépénaliser la responsabilité des administrateurs	= 1 %

A la lecture des propositions faites par les administrateurs, les motivations pécuniaires viennent en première position (revalorisation du jeton de présence et augmentation des tantièmes). L'intéressement au résultat est également revenu assez souvent dans les propositions des administrations pour les inciter à s'intéresser aux performances des entreprises. L'actionnaire arrive à la suite des autres propositions suivi de l'application de la disposition des 20 % d'actions.

CONCLUSION DU CHAPITRE IX.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de montrer les éléments explicatifs du fonctionnement des conseils d'administration et de surveillance qui peuvent influencer la réalisation de leurs missions, la principale étant le contrôle. Nous avons réalisé notre analyse à travers l'utilisation d'indicateurs tels que le temps consacré aux réunions, l'assiduité des administrateurs, le temps qu'ils consacrent à l'étude des dossiers et l'information qui leur est fournie. La motivation des administrateurs et des membres de conseils de surveillance a également fait l'objet de notre attention considérant qu'elle intervient de manière importante dans l'accomplissement de la tâche pour laquelle les administrateurs et les membres de conseils de surveillance sont mandatés.

Les résultats que nous avons obtenus à partir de l'enquête réalisée auprès des administrateurs et membres de conseils de surveillance indiquent qu'ils disposent de suffisamment de temps pour étudier les dossiers qui leur sont soumis à l'étude. Les documents transmis sont suffisants et leur permettent de donner un objectif. Néanmoins, pour certains administrateurs la qualité de l'information transmise peut nuire au bon fonctionnement du conseil d'administration.

Enfin, il ressort de l'analyse de l'enquête l'inexistence d'une motivation effective de la part des administrateurs à l'accomplissement de leurs tâches. En effet, rien ne les incite à le faire. La rémunération des administrateurs est insuffisante de leur point de vue. La valeur des jetons de présence est très faible vue les responsabilités juridiques rattachées au mandat d'administrateur.

D'un autre point de vue, la non application de la disposition des 20 % d'actions ainsi que la non répartition des tantièmes comme il est prévu dans les textes sont aussi de nature à démotiver les administrateurs. Alors comment faire en sorte que les administrateurs soient plus motivés à faire leur travail de contrôleur ? En réponse à cette interrogation les propositions des administrateurs vont dans le sens de la revalorisation du jeton de présence, des tantièmes, de l'intéressement aux résultats, ainsi qu'aller dans le sens de l'application des textes de loi, particulièrement pour ce qui est de la disposition de l'obligation de détention de 20 % d'actions par les membres de conseils.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.

La représentation des actionnaires au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance est importante si ces derniers veulent exercer une véritable action de contrôle. Le choix des administrateurs étant un moyen comme un autre pour conduire les dirigeants à mettre en œuvre les orientations stratégiques proposées. Outre le dirigeant principal de l'entreprise (le PDG) que nous pouvons considérer comme étant un administrateur interne, les conseils des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public sont composés dans leur majorité d'administrateurs qui représentent l'unique actionnaire « l'Etat ». Ainsi la structure du capital influence la composition du conseil d'administration comme l'indique la théorie contractuelle.

Etant donné que d'une part le PDG initiateur de la marche à suivre de l'entreprise ne peut critiquer son propre travail, et que d'autre part, les représentants des travailleurs sont eux-mêmes administrateurs internes, puisque, travaillant au sein de l'entreprise, ne peuvent pas critiquer leurs supérieurs hiérarchiques au risque d'une sanction négative, le rôle de contrôle incombe aux administrateurs. Cependant, ces derniers peuvent avoir des relations personnelles ou professionnelles avec l'entreprise tels que les cadres dirigeants de l'entreprise à la retraite, les dirigeants de l'entreprise mère et qui sont mandatés dans les conseils des filiales appartenant à l'entreprise, des représentants de la société de Gestion des participations, etc. Nous avons constaté lors de nos enquêtes que les administrateurs qui n'exercent aucune fonction dans l'entreprise où ils ont leur mandat occupent eux-mêmes une fonction dans d'autres entreprises du secteur public, il est évident à ce moment que par esprit de corporatisme ils n'appliqueront pas de sanction sur la gestion de leurs confrères.

En fait, ni les principaux dirigeants, ni les directeurs centraux, ni les administrateurs, qui sont tous désignés par le même actionnaire, c'est-à-dire l'Etat ou plutôt les représentants en place au moment de leurs nominations, n'ont intérêt à aller à contre courant. Tous ne font que suivre les directives envoyées par le haut. Pour garder leur poste et profiter de la position qu'ils occupent, ils ont intérêt à répondre aux attentes des pouvoirs qui les ont nommés. La disparition du réseau ou du clan pour lequel ils œuvrent et auquel ils appartiennent, entraînerait aussi leur disparition.

L'appartenance des gestionnaires et des administrateurs au même clan explique en grande partie l'aliénation et la paralysie des conseils dans l'exercice de leur fonction de contrôleur et va dans le sens de ce que disait Parrat (1999)⁶ qui considère que " l'efficacité du marché du travail des dirigeants n'est sans doute que partielle dans les pays où il existe une forte collusion entre les dirigeants et les administrateurs chargés de les révoquer et de les nommer. Dans une telle situation, le marché du travail apparaît véritablement cloisonné, car il existe des mécanismes de cooptation permettant aux dirigeants de se soustraire à une évaluation par le marché". A noter que l'évaluation par le marché est un mécanisme de contrôle inopérant dans le cas algérien puisqu'il n'y a pas de marché des cadres dirigeants.

Le schéma théorique proposé dans le premier chapitre ne correspond pas dans toutes ses composantes au cas des entreprises publiques algériennes. En effet, le système de contrôle externe (le marché des services par son caractère concurrentiel, le marché des cadres dirigeants et le marché financier) n'intervient pas dans le contrôle des dirigeants des

⁶ F. Parrat (1999), op. cit., p.42.

entreprises et de leur performance puisque inexistant en Algérie. Le conseil d'administration qui est un système de contrôle interne de la gouvernance des entreprises et qui vient en complément des autres systèmes de contrôle n'arrive pas à assumer le rôle qui est le fondement de son existence c'est-à-dire le contrôle des dirigeants et la résolution des déviances qui peuvent survenir. Les autres formes de contrôle interne tel que la surveillance mutuelle sont peu actives dans les entreprises enquêtées. Le dirigeant principal du groupe (Président Directeur Général, Directeur Général, Président de Directoire et membres du Directoire) est désigné par la tutelle d'où absence de la surveillance mutuelle puisque les autres membres de l'organisation ne peuvent accéder à un poste supérieur par la voie de la promotion interne. En ce qui concerne la hiérarchie, le contrôle des agents du niveau inférieur par les agents du niveau supérieur est rendu difficile puisque les dirigeants ne sont pas propriétaire d'une part, et l'intervention directe de la tutelle dans les décisions stratégiques d'autre part diminuent considérablement le pouvoir des gestionnaires dans l'entreprise.

Malgré les insuffisances constatées dans le fonctionnement du conseil d'administration et une mauvaise définition de ses prérogatives, il reste le seul organe de gestion qui représente une interface entre le propriétaire et les cadres dirigeants des entreprises publiques en matière de contrôle et d'évaluation des performances.

CONCLUSION GENERALE.

Notre travail avait un double objectif :

- Etablir un diagnostic de la situation économique et financière des entreprises du secteur public des IAA,
- Sur la base de la théorie de l'agence - qui insiste sur la relation étroite existant entre les performances financières et la qualité du management - essayer de trouver des éléments pertinents d'explication de ces performances dans les caractéristiques et les comportements des dirigeants, administrateurs et membres des conseils de surveillance de ces entreprises.

En ce qui concerne le premier point, l'hypothèse que nous voulions vérifier (ou plutôt confirmer, car elle est largement admise dans l'opinion publique) était que les entreprises du secteur public des IAA – sauf exception – n'ont guère amélioré leurs performances depuis qu'on leur a fait adopter le statut d'EPE en 1989.

En ce qui concerne le second point, nous avons fait les hypothèses suivantes :

- a) Les explications ayant rapport aux cadres dirigeants des entreprises :
 1. Les dirigeants ne sont pas suffisamment formés pour assumer leur fonction de gestionnaire d'une entreprise.
 2. Les facteurs d'incitation à la performance et les mécanismes de motivation des dirigeants ne permettent pas d'assurer l'alignement des décisions des dirigeants sur les intérêts des actionnaires. Ils expliquent plutôt leur faible motivation à accroître la performance de leur entreprise.
 3. L'enracinement des dirigeants et leur appartenance à un réseau relationnel constituent un frein à l'amélioration des performances de l'entreprise.
- b) Les explications ayant rapport avec les organes d'administrations et de contrôle des entreprises :
 1. La composition du conseil, le niveau de formation des administrateurs, la compétence et la qualification des administrateurs et membres de conseils de surveillance à exercer leur fonction de contrôle influencent la performance de la firme.
 2. Le conseil d'administration et le conseil de surveillance ne jouent pas leur rôle de contrôle de la gestion des dirigeants des entreprises :
 - a. Le mode de nomination des cadres dirigeants ainsi que la façon dont leur rémunération est fixée ne permet pas au conseil d'administration ni au conseil de surveillance d'assurer leur fonction de contrôle du gestionnaire principal de l'entreprise.
 - b. L'information ne permet pas aux administrateurs et aux membres de conseils de surveillance d'assurer le contrôle de l'entreprise.
 - c. Les mécanismes de motivation des administrateurs ne sont pas de nature à les inciter à assumer pleinement les tâches pour lesquelles ils sont mandatés.

A quels résultats avons-nous abouti au terme de ce travail ?

L'examen de la situation économique et financière des entreprises publiques du secteur des IAA au cours de la période 1995-2000 a permis de faire un certain nombre de constats quant à leurs performances. Pour l'ensemble des entreprises analysées la chute de performance que nous avons montrés par l'étude des principaux agrégats (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, EBE) est due essentiellement aux fluctuations des prix des matières premières importées sur les marchés internationaux. L'analyse des résultats nets nous indique que sur cinq entreprises, deux, à savoir GIPLAIT et ENAJUC, sont déficitaires sur toute la période étudiée (1995-2000). Les trois autres (ERAD Alger, ENCG, et ONAB), même si elles réalisent des bénéfices, marquent une baisse notable de leurs résultats nets. Les entreprises agro-alimentaires du secteur public sont non seulement confrontées à la diminution du volume de leurs activités de production, mais elles enregistrent aussi des méventes. En outre, elles supportent des frais de personnel élevés qui grèvent leur situation. Enfin, elles subissent une concurrence de plus en plus importante qui accapare leurs parts de marchés.

D'un autre côté les entreprises ont bénéficié de plusieurs opérations d'assainissement financier qui n'ont pas conduit à l'amélioration significative de leurs performances. Globalement, les industries agro-alimentaires du secteur public sont confrontées à des difficultés dont :

- La baisse de l'activité-confortée par la tendance à la baisse de la production (semoule, farine, huiles, ect...), des ventes et un rétrécissement des marges induit par les charges financières et salariales.
- Le maintien des prix administrés les groupes : GIPLAIT et ERAD Alger sont soumis à un mode de régulation de prix défavorable pour les farines panifiables et le lait de consommation.
- L'inadaptation des structures organisationnelles qui a eu pour effet des pertes de parts de marché. Les différentes restructuration préconisées par l'Etat n'ont pas conduit les entreprises à l'adoption de nouveaux schémas organisationnels qui leur auraient permis une plus grande flexibilité pour une meilleure adaptation aux changements survenus dans leur environnement.
- La dévaluation de la monnaie nationale qui a provoquée des pertes de change supportées par les entreprises. En effet, dépendantes des marchés extérieurs pour leurs approvisionnements, les entreprises ont vu les variations monétaires alourdir leurs factures exprimées en dinars.
- La hausse des salaires suite à l'application des conventions d'entreprises mais aussi aux décisions des pouvoirs publics.
- des dettes héritées du passé et que les entreprises traînent toujours, ect...

Pour ce qui est des hypothèses concernant les cadres dirigeants et les membres des conseils d'administration et de surveillance, les enquêtes effectuées ont permis d'arriver à quelques conclusions intéressantes.

Pour ce qui est des cadres dirigeants, on constate :

- que leur mode de recrutement n'obéit pas aux règles d'un marché du travail classique où les cadres sont dans une concurrence relativement transparente qui confronte principalement leurs compétences, valorise leurs performances dans la gestion des entreprises où ils ont travaillé, tout en tenant relativement compte de leur capital relationnel. Ils semblent être recrutés principalement en fonction de leur allégeance à tel ou tel clan des pouvoirs en place, voire à telle ou telle personne influente dans les sphères politico-administratives;

- que, pour garder leur poste, ils adoptent des comportements leur permettant de s'enraciner. Ils privilégient un enracinement basé sur le réseau relationnel politico-administratif mais aussi en aliénant à leur cause les partenaires sociaux de l'entreprise. La performance n'est pas déterminante à leur maintien dans leurs fonctions, c'est plutôt les contrats implicites qu'ils établissent avec l'ensemble des partenaires qui élargissent leur espace discrétionnaire et accroissent leur avantage informationnel et par-là augmentent leur niveau d'enracinement;
- que, malgré les deux points précédents – qui pourraient laisser supposer que les cadres dirigeants ne sont pas suffisamment qualifiés - il ne semble pas que ce soit leur niveau de formation et d'expérience qui explique le niveau de performances des EPE. En effet, ils ont pour la plupart des diplômes universitaires et ont souvent suivi des stages dans le management. Par ailleurs, ils ont tous une longue expérience dans la gestion des entreprises publiques. La connaissance par les gestionnaires de leur entreprise et de leur fonction de manager n'est donc pas à mettre en cause dans les contre-performances enregistrées par les entreprises;
- que les cadres dirigeants qui s'efforcent de jouer le jeu de la bonne gouvernance des entreprises qu'ils dirigent ne se voient pas récompensés pour cela. Ils se sentent floués et donc découragés puisque leurs collègues moins performants qu'eux sur ce plan se trouvent avec les mêmes avantages sur le plan de la rémunération et plus démunis en matière de continuité dans leurs fonctions.

Pour ce qui est des membres des CA, des conseils de surveillance et du fonctionnement de ces deux types de conseils, les enquêtes effectuées nous ont aussi permis d'aboutir à des résultats intéressants.

Il apparaît d'abord que le fonctionnement des conseils d'administrations et de surveillance semble ne pas connaître de problèmes majeurs. En effet, les administrateurs et membres de conseils de surveillance indiquent majoritairement qu'ils disposent de suffisamment de temps pour étudier les dossiers qui leur sont soumis. Les documents transmis sont suffisants et leur permettent de donner leur avis et de prendre des décisions. Même si pour une faible minorité des personnes interrogées la qualité de l'information transmise n'est pas toujours bonne, le fonctionnement des conseils n'explique donc pas fondamentalement la faiblesse des performances des EPE.

Pour ce qui est de leurs profils, les administrateurs et les membres des conseils de surveillance ont des profils qui, en majorité, n'expliquent pas les performances modestes – ou les contre performances - des EPE. En effet, l'administrateur (très peu souvent féminin, mais est-ce étonnant dans une société arabe et musulmane ?) - est un homme âgé entre 40 et 50 ans (donc dans la force de l'âge, ce qui est bien du point de vue de la capacité de travail), de formation universitaire (donc relativement compétent) et occupant un poste de dirigeant dans une autre entreprise du secteur public (donc ayant une expérience dans la gestion). Que sa nomination se fasse le plus souvent par cooptation n'explique pas plus l'état des EPE (le même phénomène existe dans les entreprises capitalistes des pays développés).

Si on considère le rôle du conseil d'administration et du conseil de surveillance, on trouve davantage de raisons expliquant l'état des EPE. La loi et les règlements donnent deux outils à ces deux organes pour contrôler les dirigeants des EPE :

- le pouvoir de nommer ces derniers et de les révoquer (ou de proposer leur révocation dans le cas du directoire) et
- le pouvoir de fixer leurs rémunérations et avantages.

Or, l'opinion de la grande majorité des membres de ces deux organes qui ont été enquêtés est que les deux organes n'exercent pas réellement les prérogatives que leur accorde la loi et les règlements ou, autrement dit, ne les exercent que de façon formelle. Ainsi, ils constituent plutôt des organes d'enregistrement de décisions qui sont prises en dehors d'eux. Par exemple, les membres du conseil d'administration "élisent" formellement le PDG mais celui-ci se présente dès avant l'élection comme le candidat du Holding (où, à une échelle plus élevée, du CPE). De façon identique, les trois candidats au directoire et le candidat à la présidence du conseil de surveillance sont connus dès avant que le conseil de surveillance ne se réunit. Autrement dit, il n'y a pas de débat au sein des conseils pour savoir qui, parmi leurs membres, présente les meilleures qualités pour occuper la présidence. Comme il n'y a pas de débat au sein du conseil de surveillance sur le meilleur moyen de désigner les membres du directoire et leur président. De la même façon, les conseils ne jouent aucun rôle réel dans la révocation éventuelle des dirigeants de l'entreprise.

En matière de rémunération et d'avantages, bien que les conseils d'administration et de surveillance aient la prérogative de les fixer, des instructions précises des Holdings viennent quasiment annuler cette prérogative.

Conseil d'administration et conseil de surveillance n'ont donc que très peu de moyens de pression sur les dirigeants des EPE. Voudraient-ils agir pour améliorer la situation qu'ils ne peuvent pas le faire, sauf à s'adresser aux dirigeants des holdings (leurs mandants) pour qu'ils agissent à leur place (ou les autorisent à le faire).

Mais d'autres facteurs – qui touchent les administrateurs et les membres des conseils de surveillance – limitent objectivement l'efficacité des conseils, d'après les opinions recueillies. On peut citer :

- le refus des holdings et du CPE à appliquer la disposition de la loi stipulant que les administrateurs doivent détenir 20 % du capital. Cela serait un des principaux facteurs expliquant la faible volonté des administrateurs à jouer réellement les rôles qui leur sont assignés;
- la modicité des jetons de présence ajoutée au non versement des tantièmes (ou au versement de montants dérisoires) quand l'entreprise est bénéficiaire;
- la connivence existant entre les administrateurs des différentes EPE du fait qu'ils sont souvent administrateurs d'entreprises où se trouvent des dirigeants eux-mêmes administrateurs dans leur propre entreprise (appartenance croisée dans les CA des entreprises). La règle de "je te laisse tranquille (dans ton CA), tu me laisses tranquille (dans mon CA)" joue à plein, annihilant ainsi toute velléité d'un contrôle rigoureux de la gestion des entreprises;
- La "consanguinité" du groupe des administrateurs et des membres des conseils de surveillance. Appartenant en très grande majorité à la nomenclatura fortement enracinée du secteur public économique et à la fonction publique moyenne et haute, les membres des conseils ont plein de sollicitudes les uns envers les autres quand il s'agit de contrôler la gestion des collègues. En ce sens, la quasi absence de conseillers étrangers à cette nomenclatura – qui auraient eu un regard objectif sur la gestion – a été un frein à l'efficacité des contrôles sur les EPE.

BIBLIOGRAPHIE

- Atmar T., Calori R., 1993. *Diagnostic et décisions stratégiques*. Ed. Dunod, Paris.
- Baums T., Buxbaum Richard M., Hopt Klaus J. (Edited by), 1994. *Institutional Investors and Corporate governance*. Ed. Walter de Gruyter, Berlin, New York.
- Bédrani S., 1999. *Etude du secteur agricole en Algérie*. FAO, Rome.
- Bescos P.-L. et Mendoza C., 1999. *Manager cherche information utile désespérément*. Ed. L'Hamattan.
- Bodin-Rodier D., Blanchet J., 1997. *La stratégie agro-alimentaire mondiale. Les enjeux du XXI^e siècle*. Ed. Armand Colin, Paris.
- Brilman J., 1998. *Les meilleurs pratiques de management. Au cœur de la performance*. Ed. Editons d'Organisation, Paris.
- Brousseau E., 1997. "Théories des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme". In *Les frontières de la firme*, Ed. Economica, Paris. (coordonné par Pierre Garrouste).
- Bouyacoub A., 1987. *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*. Volume I, Ed. OPU, Alger.
- Bouyacoub A., 1987. *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*. Volume II, Ed. OPU, Alger.
- Boyer L., Equilbey N., 1999. *Organisation. Théories et applications*. Ed. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Buckley Peter J., Michie J. (Edited by), 1996. *Firms Organizations and Contracts*. Ed. Oxford University Press, Paperback edition reprinted 1997,1999, 2001.
- Chandler A. D., 1989. *Stratégies et structures de l'entreprise*. Ed. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Charreaux G. (éd.), 1997. *Le Gouvernement des entreprises Corporate Governance théories et faits*. Economica, Paris.
- Charreaux G., 1997 a. "Modes de contrôle des dirigeants et performances des formes". In *Le Gouvernement des entreprises. Corporate Governance théories et faits*, Ed. Economica, Paris, pp. 17-54. (Charreaux G. (éd)).

- Charreaux G., 1997 b. "Structure de propriété, relation d'agence et performance financière". In *Le Gouvernement des entreprises. Corporate Governance théories et faits*, Ed. Economica, Paris, pp. 55-85. (Charreaux G. (éd)).
- Charreaux G., 1997 c. "Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise". In *Le Gouvernement des entreprises. Corporate Governance théories et faits*, Ed. Economica, Paris, pp. 141-164. (Charreaux G. (éd)).
- Charreaux G., 1997 d. "Vers une théorie du gouvernement des entreprises". In *Le Gouvernement des entreprises. Corporate Governance théories et faits*, Ed. Economica, Paris, pp. 421-469. (Charreaux G. (éd)).
- Charreaux G., Pitol Belin J.-P., 1997. "Image et réalités du conseil d'administration". In *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits*, Ed. Economica, Paris, pp. 193-209. (Charreaux G (ed)).
- Charreaux G., 1992. *Mode de contrôle des dirigeants et performances des firmes* . Cahier 9206 du C.R.E.G.O., I.A.E. DE Dijon.
- Charreaux G., 1992. *Mode de contrôle des dirigeants et performances des firmes* . Cahier 9206 du C.R.E.G.O., I.A.E. DE Dijon.
- Charreaux G., Pitol Belin J. -P., 1990. *Le conseil d'administration*. Ed. Vuibert, Paris.
- Charreaux G., 1989. *Structures de propriété, relation d'agence et performance financière*. Cahier 9004 du C.R.E.G., I.A.E. de Dijon.
- Charreaux G., 1987. " La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature". In Charreaux et al., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, pp. 19-55.
- Coriat B., Weinstein O., 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Ed. Librairie Générale Française, Le livre de poche, Paris.
- Cohen E., 1990. *Analyse financière*. 2è édition, Ed. Economica, Paris.
- Demsetz H., 1998. *L'économie de la firme. Sept commentaires critiques*. Ed. Editions Management Société, Caen. (traduit et présenté par Jean-Claude Papillon).
- Desreumaux A., 1998. *Théorie de l'organisation*. Ed. Editions Management Société, Caen.
- Desreumaux A., 1992. *Structures d'entreprise*. Ed. Vuibert, Paris.
- Depallens G., Jobard J. -P., 1997. *Gestion financière de l'entreprise*. 11^e édition, Ed. Dalloz, Paris.
- Douhane A., Rocchi J.-M., 1994. *Déchiffrer et analyser les comptes de l'entreprise*. Ed. Lamy, Paris.

- Drucker Peter F., 1954. *La pratique de la direction des entreprise*. Ed. Les Editions d'Organisation, Paris. (Traduit de l'Américain par le Bureau des Temps Elémentaires, 1969).
- Drucker P., 1996. *Structures et changements. Balises pour un monde différent*. Ed. Village Mondial, Paris. (Traduit par Marie-France Pavillet).
- Eccles Robert G., 1999. "Le manifeste de l'évaluation des performances". In *Harvard Business Review*, Ed. Les Editions d'Organisation, pp. 41-65. (Traduction Nathalie Meyer).
- Filleau M. G., Marques-Rippoul C., 1999. *Les théories de l'organisation et de l'entreprise – Des courants fondateurs aux pratiques actuelles*. Ed. Ellipses, Paris.
- Glais M., 1992. *Economie industrielle. Les stratégies concurrentielles des firmes*. Ed. Litec, Paris.
- Gomez P.- Y., 1996. *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Ed. InterEditions, Paris.
- Haffen F., 1999. *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe*. Ed. Les Editions d'Organisations, Paris.
- Harvard Business Review, 1999. *Les systèmes de mesure de la performance*. Ed. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Helfer J. -P., Kalika M. et Orsoni J., 1996. *Management stratégie et organisation*. Ed. Vuibert, Paris.
- Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., 1992. *Management des organisations*. Ed. De Boeck Université, Bruxelles.
- Jarrosson B., 2000. *100 ans de management. Un siècle de management à travers les écrits*. Ed. Dunod, Paris.
- Jensen M. C. et Meckling W. H., 1976. "The Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*. In *Firms Organizations and Contracts*, Ed. Oxford University Press, pp.305-360. (Edited by Buckley Peter J. et Michie J., 1996).
- Jensen M.C., 1998. *Foundations of organizational strategy*. Ed. HARVARD University Press, Cambridge, Massachusettes, London, England.
- Joffre P., 1999. "L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du Xxe siècle". In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI è siècle*, Ed. Economica, Paris, pp.143 – 170. (coordonné par G. Koenig).
- Keasey K., Thomson S. et Wright M. (Edited by), 1997. *Corporate governance. Economic, management, and financial issues*. Ed. Oxford University Press, New York.
- Koenig G., 1998. *Les théories de la firme*. Ed. Economica, Paris.

- Koenig G. (coordonné par), 1999. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*. Ed. Economica, Paris.
- Levasseur M., Quintart A., 1998. *Finance*. 3^e édition, Ed. Economica, Paris.
- Maati J., 1999. *Le gouvernement d'entreprise*. Ed. De Boek Université, Paris, Bruxelles.
- Mann B., 1999. "La théorie des droits de propriété". In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Ed. Economica, Paris, pp.13-60. (coordonné par Gérard Koenig).
- Maréchal J. P., 1999. *Eléments d'analyse économique de la firme*. Ed. Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Marmuse C., 1996. *Politique Générale. Langage, intelligence, modèles et choix stratégiques*. 2^e édition, Ed. Economica, Paris.
- Mintzberg H., 1990. *Le management - Voyage au centre des organisations*. Ed. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Parat F., 1999. *Le gouvernement d'entreprise*. Ed. Maxima, Paris.
- Perez R., 1997. Les stratégies des firmes multinationales alimentaires. In *Firmes et économie industrielle*, Ed l'Harmattan, Paris. (Sous la direction de Palloix C. et Rizopoulos Y.).
- Perez (Roland), 1990. *Dimensions des ratios et analyse financière, Mélange en l'honneur du Professeur Pierre Lassegue*. pp. 2 - 15.
- Pesqueux Y., 2000. *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*. Ed. Ellipses, Paris.
- Peyrard J., 1999. *Analyse financière*. 8^e édition, Ed. Vuibert, Paris.
- Quintard A. et De Rongé Y., 1992. *Filialisation d'activités d'entreprises. Stratégie et gestion*. Ed. De Boeck Université, Bruxelles.
- Ricketts M. et Elgar E., 2002. *The Economics of Business Enterprise. An introduction to economic organisation and the theory of the firm*. Ed. Martin Ricketts, UK.
- Roland P., 2003. *La gouvernance de l'entreprise*. Ed. La Découverte, Paris.
- Romelear P., 1997. "Changement d'organisation et ressources humaines". In *Encyclopédie de Gestion*, Ed. ECONOMICA, Paris. (sous la direction de Simon Y. et Joffre P.).
- Simon Herbert A., 1975. *Administration et processus de décision*. Traduction française, 1983. Ed. Economica, Paris.
- STRATEGOR, 1997. *Politique générale de l'entreprise*. 3^e édition, Ed. Dunod, Paris.

Talha L., 2001. "L'économie algérienne au milieu du gué : le régime rentier à l'épreuve de la transition". In *Où va l'Algérie*, Ed. Karthala, Paris et IREMAM, Aix-en-Provence, pp.125-159. (sous la direction de Ahmed Mahiou et Jean-Robert Henry).

Thibaut J.-P., 1989. *Le diagnostic d'entreprise. Guide pratique*. Ed. Les Editions d'organisation, Paris.

Williamson O. E., 1994. *Les institutions de l'économie*. Ed. InterEditions, Paris.

REVUES ET ARTICLES :

Aggarwal Rajesh K., 2001. "Rémunération des managers et intérêts des actionnaires". In *L'expansion Management Review*, Juin, pp.88-92. .

Akerlof George A., 1970. " The market for " Lemons" : Quality Uncertainty and the market Mechanism". In *Quarterly Journal of Economics*, Volume 84, Issue 3, pp.488-500.

Alchian Armen A. et Demsetz H., 1972. "Production, Information Costs, and Economic Organization". In *American Economic Review*, Vol. LXII, n° 5, pp.777-795.

Belmihoub M. C., 1998. "Le management des politiques : une approche institutionnaliste : cas de l'Algérie". In *les cahiers du CREAD*, n° 45, Alger, pp. 5-16.

Blanpain N., 2001. "Les salaires des dirigeants de société". In *Problèmes économiques* n° 2.723, p.6.

Boukella M. et Brabez F., 1998/1999. "Effets de l'ajustement structurel sur l'industrie agro-alimentaire de base". In *Les cahiers du CREAD* n° 46/47, 4^e trimestre 1998 et 1^{er} trimestre 1999, Alger, pp. 97-112.

Carminatti-Marchand G. et Paquerot M. (20..). "Composition des conseils d'administration français". In cite Internet <http://www.fundp.ac.be/eco/affi2001/B10.pdf>.

Charreaux G., 2000. "Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance". In <http://perso.wanadoo.fr/gerard.charreaux/perso/articles/CAREVFI1200.PDF>.

Charreaux G., 1996. "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises". In <http://perso.wanadoo.fr/gerard.charreaux/perso/articles/>.

Charreaux G. et Desbrières P., 1998. "Gouvernement des entreprises : valeur parteunariale contre valeur actionnariale". In *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 2, Juin, pp. 57-88.

Charreaux G., 1991. "Structures de propriété, relation d'agence et performance financière". In *Revue économique*, vol.42, n°3, Mai, pp.521-552.

Coase R.H., 1937. "The nature of the firm". In *Revue française d'économie*, hiver 1987, vol. II, n°1, pp. 133-157. (Traduit en français).

- Couret A., 2002. "L'évolution du cadre juridique". In *Revue française de gestion*, n° 141, novembre/décembre, pp. 377-395.
- Demsetz H., 1986. "The market for corporate control; Corporate control, insider trading, and rates of return". In *The American Economic Review*, vol. 76, n°2, pp. 313-316.
- Demsetz H., Lehn K., 1985. "The structure of corporate ownership: causes and consequences". In *Journal of Political Economy*, vol. 93, n° 6, décembre, pp.1155-1177.
- Fama E.F., 1980. "Agency problems and the theory of the firm". In *Journal Political Economy*, vol. 88, n°2, The University of Chicago Press, pp.288-307.
- Furubotn E.G., Pejovich S., 1972. "Property rights and economic theory : a survey of recent literature". In *Journal of Economic Literature*, pp. 1137-1162.
- Geoffron P., 1999. "Quelles limites à la convergence des modèles de corporate Governance ?". In *Revue d'économie industrielle* n° 90, 4^e trimestre, pp.77-90.
- Ginglinger E., 2002. "L'actionnaire comme contrôleur". In *Revue française de gestion*, n° 141, novembre/décembre, pp. 37-55.
- Godard L., 1998. "Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance". In *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 4, décembre, pp. 39-61.
- Jensen M.C., 1993. "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems". In *The journal of finance*, vol. XLVIII, n° 3, July, pp. 831-880.
- Jensen M. C., 1986. "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers". In *The American Economic Review*, Vol. 76, n° 2, May, pp.323- 329.
- Jensen M.C. et Meckling W.H., 1994. "The Nature of Man". *Journal of Applied Corporate Finance*, 23p.
- Kaplan S. N. et Reishus D., 1990. "Outside directorships and corporate performance". In *Journal of Financial Economics*, Vol 27, n°2.
- La Porta R., Lopez-De-Salinas, Shleifer A., et Vishny R., 2002. "Investor protection and corporate valuation". In *The journal of finance*, vol LVII, n°3, June, pp. 1147-1170.
- La Porta R., Lopez-De-Salinas, Shleifer A., et Vishny R., 2000. "Investor protection and corporate governance". In *Journal of financial economics*, n° 58, pp.3-27.
- Lazzari V., 2001. "Protéger les investisseurs ou distribuer le pouvoir : d'un modèle à l'autre". In *L'expansion Management Review*, juin, pp. 58-68.
- Les cahiers français, 1996. Les stratégies d'entreprise, n° 275, mars-avril.
- Les cahiers français, 1998. Management et organisation des entreprises, n° 287, juillet-septembre.

Martinet A.-C., 2002. "L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique". In *Revue française de gestion*, n° 141, novembre/décembre, pp. 57-75.

Mayer C., 1996. "Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance". In *Revue économique* n° 27, 1996,, pp. 8-37.

Paquerot M., 1996. "L'enracinement des dirigeants et ses effets". In *Revue française de gestion*, novembre-décembre, n° 111, pp. 212-225.

Pastré O., 1995. "Le gouvernement d'entreprise : questions de méthodes et enjeux théoriques". In *Problèmes économiques* n° 2.423.

Pigé B., 1996. "Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ?". In *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp.239-249.

Romelaer P., 1996. "Rôles des dirigeants et structures des entreprises". In *Revue française de gestion*, n°111, novembre-décembre, pp.65-75.

Shelton Joanna R., 1999. "Vers des principes internationaux de gouvernement d'entreprise" In *Le Monde*, Mardi 23 Mars 1999/ VII.

Shleifer A. et Wolfenozo D., 2002. "Investor protection and equity markets". In *Journal of financial economics*, 66, pp.3-27.

Shleifer A et Vishny R. W., 1989. "Management Entrenchment. The Case of Manager-Specific Investments". In *Journal of Financial Economic* 25, North-Holland, pp.123-139.

Sire B. et Tremblay M., 1996. "Perspectives sur les politiques de rémunération des dirigeants en France". In *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre, pp.230-238.

Thaddée Nlemvo Ndonzuau F., 2000. "Le cumul des fonctions de président et de directeur général : quel effet sur la performance de l'entreprise ?". In *Revue française de gestion*, Mars-Avril-Mai..

Williamson O.E., 2000. "Contract and economic organization". In *Revue d'économie industrielle*, n° 92, 2e et 3e trimestre.

Williamson O. E., 1988. "Corporate Finance and Corporate Governance". In *The Journal of Finance*, vol. XLIII, n° 3, july, pp.567-591.

THESES ET MEMOIRES :

Adli Z., 2002. *Le processus des réformes économiques en Algérie. Impact sur les performances des entreprises publiques de transformation de la filière "blés": cas de l'ERIAD Alger. 1983-2000*. Thèse de Doctorat. Université d'Alger. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. Alger.

Brabez F., 1998. *Effets du programme d'ajustement structurel sur les industries agro-alimentaires de base en Algérie : cas du secteur public*. Thèse Magister, INA El Harrach, Alger.

Djenane A., 1996/1997. *Réformes économiques et agriculture en Algérie*. Thèse de doctorat d'Etat en sciences économiques, Université Ferhat Abbas, Institut des sciences économiques, Sétif.

Godard L., 1996. *Conseil d'administration, stratégie et performance financière*. Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Mention Finance, Université de Bourgogne, Faculté de Science Economique et de Gestion.

Mtanios El Chamas R., 1997. *L'évolution des systèmes de contrôle des firmes destructrices de valeur*. Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Mention Finance, Université de Bourgogne, Faculté de Science Economique et de Gestion.

Piget B., 1993. *Motivation des dirigeants d'entreprises : Les moyens de la performance*. Thèse de Doctorat ès Science de Gestion, Université de Bourgogne, Faculté de Science Economique et de Gestion.

Pitol Belin J.-P., 1984. *Un type d'interface dans la stratégie de l'entreprise : Le conseil d'administration*. Thèse pour le Doctorat de 3ème cycle en Science de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille.

AUTRES DOCUMENTS :

Code de commerce, 1999. Annoté et mis à jour par Hocine Mabrouk. *Ed. DAHLAB*

Commission gouvernementale Deutscher Corporate Governance Kodex, 2002. Code allemand de Gouvernement d'Entreprise. In http://www.corporate-governance-code.de/f/download/CorGOV_Endfassung_f.pdf.

GIPLAIT, 2000. Rapport à l'actionnaire, exercice 1999.

Haarman Hemmelrath. Corporate governance à l'allemande ou les pouvoirs (limités) de l'actionnariat sur la direction. In <http://www.le-juriste.com/edit/al004.htm>.

Holding AGROMAN, 2000. Journée sur les organes de gestion et de contrôle. 12 Novembre.

Journal officiel de la République Algérienne N° 42 du 3 octobre 1990.

Conférence de presse de M. Harchaoui, 1997. Dette publique de 2580 milliards de DA. In *le quotidien El Ouma du dimanche 06 avril 1997*.

MPCR, 2002. Société de Gestion des Participations en la forme d'une SPA –Statuts. *Document transmis par le ministère de la participation et du suivi des réformes*.

MPCR, 2002. Mandat de gestion des participations. *Document transmis par le ministère de la participation et du suivi des réformes.*

MPCR, 2002. Configuration des entreprises publiques économiques. *Document transmis par le ministère de la participation et du suivi des réformes.*

MPCR, 2001. Projet de refonte des ordonnances relatives à : - la gestion des capitaux marchands de l'Etat, - la privatisation. Evaluation et recommandations. *Document transmis par le ministère de la participation et du suivi des réformes.*

OCDE. Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise. Questions-Réponses. *In <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>.*

OCDE, 1999. Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise, OECD, Paris, *In <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>.*

ONS, 1999. Collections statistiques. L'activité industrielle 1989-1997, n° 79.

ONS, 2000. Collections statistiques, Indice des prix à la consommation, n° 91.

ONS, 2000. Collections statistiques. L'activité industrielle 1989-1999, n° 95.

ONS, 2001. Collections statistiques. L'activité industrielle 1989-2000, n° 100.

Ordonnance n° 01- 04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. *In Journal Officiel N° 47 du 22 août 2001.*

Table des matières

	Page
INTRODUCTION, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE	1
Introduction : question principale, hypothèse et méthode	2
Intérêt du sujet	2
Question principale et hypothèses	2
Méthode	3
Plan de la thèse	6
 Première partie : Structure et performances dans les industries agro-alimentaires publiques	
Introduction	7
Chapitre 1^{er} - Approche théorique et concepts de base	8
11. La firme	9
111. Firme et organisation comme « nœuds de contrats »	9
a) La théorie des coûts de transaction	9
b) La théorie des droits de propriété	9
c) La théorie de l'agence	11
112. La firme comme structure organisationnelle	13
a) Les origines de la relation stratégie structure	15
b) Relation stratégie/structure/performance	15
12. Les performances	17
121. Performances sous l'aspect comptable et sous l'aspect financier	23
a) Analyse financière : les sources de l'information financière	23
b) Les instruments d'analyse : les ratios et les indicateurs significatifs	23
122. Approche de la performance par la création de valeur	26
123. Performance et enracinement	27
124. La performance et l'asymétrie informationnelle	29
a) L'hypothèse de l'information asymétrique	32
b) La notion d'opportunisme	32
13. La relation avec les actionnaires : La théorie de l'agence	34
131. La relation principal-agent	34
132. La Corporate Governance	36
14. Le contrôle	42
141. Le conseil d'administration	43
142. Les autres systèmes de contrôle des dirigeants	45
a) Le système de contrôle externe	45
b) Les systèmes de contrôle internes	47
 Chapitre II – Cadre institutionnel et environnement général des entreprises	48
Introduction	48
21. Les réformes économiques	48
211. Les réformes économiques de 1988 à 1993	48
a) Réformes des entreprises publiques de 1988 : (autonomie des entreprises Nationales	49
b) La réforme des prix	50
c) La réforme monétaire de 1990	50
d) La libéralisation du commerce extérieur	51
212. Le programme d'ajustement structurel (1994-1998)	51

a) Objectifs du programme de stabilisation macro-économique	51
b) Objectifs du programme d'ajustement structurel (Avril 1995-Mars1998)	52
213. Le schéma organisationnel des capitaux marchands de l'Etat vu par l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995	52
a) Le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE)	52
b) Les holdings	53
c) Les entreprises publiques et les filiales	54
d) La privatisation	54
e) Désengagement de l'Etat	56
214. Le schéma organisationnel des capitaux marchands de l'Etat vu par l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE	57
a) Le Conseil des Participations de l'Etat (CPE)	57
b) Les Sociétés de Gestion des Participations (SGP)	58
c) Les Entreprises Publiques Economiques (EPE)	58
d) La privatisation	58
22. Organisation du secteur des industries agro-alimentaire	61
221. L'organisation avec les fonds de participation	61
222. L'organisation avec les holdings	65
223. Le nouveau schéma organisationnel et les SGP	67
a) La justification de la nouvelle organisation	70
b) Objet et missions des Sociétés de Gestion des Participations	71
c) Direction et administration de la société de gestion des participations	71
d) La nouvelle configuration organisationnelle des entreprises agro-alimentaires du secteur public	74
Conclusion du chapitre II	76
 Chapitre III – Structure organisationnelle et faiblesse des stratégies de développement des entreprises agro-alimentaires du secteur public	78
Introduction	78
31. L'Organisation interne des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public	79
311. Evolution de l'organisation du Groupe ERIAD Alger	79
312. Evolution de l'organisation du Groupe ONAB	87
313. Evolution de l'organisation du Groupe ONCV	92
314. Evolution de l'organisation des Groupes ENAJUC, GIPLAIT et ENCG	97
a) GIPLAIT	97
b) L'ENCG	97
c) ENAJUC	99
315. Observations sur les problèmes organisationnels des groupes et entreprises	100
a) Les relations groupes-filiales	100
b) La persistance de réflexes anciens	101
c) Formalisation de l'organisation	101
d) Modification du modèle organisationnel	101
e) Flexibilité	102
32. Stratégie des entreprises agro-alimentaires du secteur public. Leurs points forts et leurs points faibles	103
321. La quasi absence de stratégie de développement	103
a) Pas de stratégie d'expansion géographique et de conquête de nouveaux marchés	103
b) Pas de stratégie forte de croissance	104
c) Pas de stratégie de croissance externe	104
d) Les partenariats et les accords de coopérations	105
e) Pas de stratégie de spécialisation, de produit ou d'innovation	105

324. Points forts et points faibles des entreprises agro-alimentaires du secteur public	106
Conclusion du chapitre III	112
Chapitre IV – Performances économiques et financières des entreprises	114
Introduction	114
41. Analyse du tableau des comptes de résultats (TCR)	114
411. Chiffre d'affaires (CA)	114
a) ERIAD Alger	115
b) GIPLAIT	116
c) ENCG	119
d) ONAB	121
e) ENAJUC	122
412. Valeur ajoutée (VA) et excédent brut d'exploitation (EBE)	124
a) ERIAD Alger	125
b) GIPLAIT	128
c) ENCG	130
d) ONAB	132
e) ENAJUC	134
42. Formation du résultat net et analysé des rentabilités	137
421. La formation du résultat net	137
a) ERIAD Alger	139
b) GIPLAIT	139
c) ENCG	140
d) ONAB	141
e) ENAJUC	142
422. L'évolution des rentabilités	142
a) Les critères de rentabilité économique et financière	142
b) Les indicateurs de rentabilité d'ERIAD Alger	143
c) GIPLAIT	144
d) ENCG	144
e) ONAB	145
f) ENAJUC	145
43. Structure financière	146
431. Evolution des fonds propres	146
432. Evolution de la solvabilité	146
Conclusion du chapitre IV	147
Conclusion de la première partie	149
 Deuxième partie : Le fonctionnement des principaux éléments de Gouvernance des entreprises publiques	151
Introduction	152
 Chapitre V – La vision juridique du conseil d'administration et du conseil de surveillance	154
Introduction	154
51. Particularités concernant la direction des entreprises publiques en Algérie :	
Examen de la législation	154
511. L'examen de la législation sur le conseil d'administration	154
a) Le cadre réglementaire du conseil d'administration	154
b) Le rôle légal du conseil d'administration	156
c) La responsabilité juridique du conseil d'administration	157
512. L'examen de législation sur le directoire et le conseil de surveillance	157

a) Le cadre réglementaire du Directoire et du conseil de surveillance	158
b) Les rôles du directoire et du conseil de surveillance	159
c) La responsabilité juridique du directoire et des membres du conseil de surveillance	160
513. Les droits des actionnaires	160
52. Le conseil d'administration et les principes de « bonne gouvernance »	163
521. Le rapport Viénot en France	163
522. La Gouvernance des entreprises en Allemagne	164
523. Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise	165
Conclusion du chapitre V	166
 Chapitre VI – Les motivations des dirigeants des entreprises	
Introduction	167
61. Qui sont les cadres dirigeants ?	167
611. Age, parcours professionnel et origine des cadres dirigeants	168
a) Des dirigeants relativement jeunes	168
b) Ayant accédé jeunes à des postes de responsabilité	169
c) Avec une promotion rapide dans la hiérarchie de l'entreprise et une grande longévité	169
d) Issus essentiellement du secteur public	170
612. La formation des cadres dirigeants	171
613. Les femmes cadres dirigeants	171
62. Que font les cadres dirigeants ?	172
621. Le rôle de la direction et des cadres dirigeants d'après Drucker et Mintzberg	172
622. La perception de leurs fonctions par les cadres dirigeants enquêtés	174
63. La rémunération des cadres dirigeants	176
64. Les stratégies d'enracinement des cadres dirigeants	179
65. Recrutement et promotion : L'efficacité du marché du travail des dirigeants	182
Conclusion du chapitre VI	184
 Chapitre VII – Les principales caractéristiques du conseil d'administration	186
Introduction	186
71. Les formes des conseils	186
72. La taille du conseil	187
73. Les caractéristiques des administrateurs : Qui sont les administrateurs ?	188
731. L'âge des administrateurs	188
732. Les femmes administrateurs	189
733. L'origine professionnelle des administrateurs	190
734. Le niveau d'études des administrateurs	192
735. Le cumul de mandat par les administrateurs	192
74. La nomination des administrateurs	193
741. L'origine des candidatures	193
742. La nominations de nouveaux membres	195
743. Les critères de choix d'un administrateur	195
75. Les motifs de présence au conseil	197
751. Les motifs de présence des administrateurs dans les conseils des entreprises algériennes	197
752. Les questions des administrateurs externes et des représentants des salariés	198
a) Les administrateurs externes	198
b) Présence de représentants des salariés dans les conseils	200
Conclusion du chapitre VII	201
 Chapitre VIII – Le rôle du conseil d'administration	203
Introduction	203

81. Les rôles attribués aux conseils des entreprises agro-alimentaires algériennes	2034
811. La perception globale du rôle du conseil d'administration	204
812. Le Rôle du conseil dans les relations sociétés-mères/filiales	205
813. Le rôle du conseil d'administration selon les résultats	207
814. Le rôle décisionnel du conseil	208
82. Rôles occasionnels du conseil	209
83. Le champ d'intervention du conseil	209
831. Les limites au domaine d'intervention du conseil	209
832. Les principaux domaines d'intervention du conseil	209
833. Rôle du conseil dans la définition des objectifs	210
834. Les questions abordés par le conseil	211
84. Le pouvoir du conseil sur les dirigeants	214
841. Rôle incitatif du conseil :	214
842. Rôle du conseil dans la nomination des dirigeants	215
843. Le conseil n'a pas la capacité réelle de révoquer le président (ou membre du directoire)	215
844. Le rôle du conseil dans la rémunération des cadres dirigeants	216
Conclusion du chapitre VIII	217
Chapitre IX – Le fonctionnement du conseil d'administration	219
Introduction	219
91. La fréquence des réunions	219
92. Durée des réunions et présence des administrateurs	220
93. L'information du conseil d'administration	222
931. Préparation des réunions	223
932. L'information des administrateurs est-elle suffisante ?	223
933. Les obstacles à l'information des administrateurs	225
94. Facteurs d'efficacité et d'inefficacité, rémunération et responsabilité des administrateurs	226
941. Facteurs d'efficacité et d'inefficacité	226
942. Rémunération des administrateurs et des membres du conseil de surveillance	227
943. Motivation des administrateurs et des membres du conseil de surveillance dans l'exercice de leurs fonctions	229
Conclusion du chapitre IX	231
Conclusion de la deuxième partie	233
Conclusion Générale	235
Bibliographie	239
Table des matières	248
Liste des figures, organigrammes, tableaux et graphes	253
Annexes	257

Liste des figures, organigrammes, tableaux et graphes

	Page
Figures :	
Figure 1 : <i>Structure divisionnelle</i>	21
Figure 2 : <i>Structure matricielle</i>	22
Figure 3 : <i>La matrice fonctions produits</i>	23
Figure 4 : <i>Articulation des pouvoirs au sein de l'entreprise publique au temps des fonds de participation</i>	67
Figure 5 : <i>Articulation des pouvoirs au sein de l'entreprise publique d'après l'Ordonnance 95-25/ Privatisation et l'Ordonnance 95-25/Capitaux marchands de l'Etat</i>	68
Figure 6 : <i>Nouveau schéma organisationnel des entreprises d'après l'Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des Entreprises Publiques Economiques</i>	75
Figure 7 : <i>Configuration du groupe ERLAD Alger. Schéma général de l'organisation</i>	84
Figure 8 : <i>Structure entreprise-mère/filiales à base fonctionnelle</i>	107
Figure 9 : <i>Les rôles du manager</i>	181
Organigrammes :	
Organigramme 1 : <i>Organigramme Holding Agro-alimentaire de Base</i>	71
Organigramme 2 : <i>Organigramme du portefeuille du Holding AGRODIV</i>	72
Organigramme 3 : <i>Organigramme du Groupe ERLAD Alger</i>	84
Organigramme 4 : <i>Organigramme général d'ERLAD Alger en 1997</i>	89
Organigramme 5 : <i>Schéma d'organisation de l'entreprise ERLAD Alger (juin 2000)</i>	90
Organigramme 6 : <i>Organigramme du Groupe ONAB/Spa avec ses filiales</i>	92
Organigramme 7 : <i>Organigramme de la Direction Générale ONAB/Spa en 1997</i>	94
Organigramme 8 : <i>Organigramme de la Direction Générale ONAB/SPA en 2000</i>	95
Organigramme 9 : <i>Organigramme hiérarchique de l'ONCV 1995</i>	98
Organigramme 10 : <i>Organisation de l'ONCV 2000</i>	100
Organigramme 11 : <i>Organigramme du Groupe ONCV (d'après le holding AGROMAN)</i>	101
Organigramme 12 : <i>Organigramme du Groupe GIPLAIT</i>	104
Organigramme 13 : <i>Organigramme du Groupe ENCG</i>	105
Organigramme 14 : <i>Organigramme du Groupe ENAJUC et des filiales</i>	105
Tableaux :	
Tableau 1 : <i>Nombre de dirigeants ayant répondu par fonction et statut juridique de l'entreprise</i>	4
Tableau 2 : <i>Répartition des cadres dirigeants suivant la fonction occupée</i>	5
Tableau 3 : <i>Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de conseil</i>	5
Tableau 4 : <i>Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de conseil et selon la structure juridique de l'entreprise</i>	5
Tableau 5 : <i>Nombre d'administrateurs ayant répondu selon le type de mandat et le statut juridique de l'entreprise</i>	5
Tableau 6 : <i>Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de conseil</i>	6
Tableau 7 : <i>Typologie des mécanismes de gouvernements des entreprises</i>	39
Tableau 8 : <i>Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement</i>	41
Tableau 9 : <i>Répartition des importations par statut juridique de l'opérateur en 1998</i>	53
Tableau 10 : <i>Liste des EPE dont les portefeuilles sont détenus par les deux holdings agro-alimentaires en 1996</i>	56
Tableau 11 : <i>Pourcentage de contrôle des filiales par la société mère</i>	85
Tableau 12 : <i>Evolution du chiffre d'affaires, de la production physique et des ventes physiques de la filière céréales (secteur public)</i>	124
Tableau 13 : <i>Evolution du chiffre d'affaires, de la production physique et des ventes physiques de GIPLAIT</i>	124

Tableau 14 : <i>Evolution du chiffre d'affaires, de la production physique et des ventes physiques de l'ENCG</i>	126
Tableau 15 : <i>Evolution de la production de l'ONAB</i>	128
Tableau 16 : <i>Evolution du chiffre d'affaires, de la production et des ventes de l'ENAJUC</i>	129
Tableau 17 : <i>Ventilation du chiffre d'affaires 1999 et 2000 de l'ENAJUC par produit</i>	129
Tableau 18 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée d'ERAD Alger</i>	130
Tableau 19 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de GIPLAIT</i>	132
Tableau 20 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ENCG</i>	133
Tableau 21 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ONAB</i>	134
Tableau 22 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ENAJUC</i>	135
Tableau 23 : <i>Les frais de personnel d'ERAD Alger (1995-2000)</i>	137
Tableau 24 : <i>La productivité apparente du travail d'ERAD Alger</i>	138
Tableau 25 : <i>Les frais de personnel de GIPLAIT (1995-2000)</i>	138
Tableau 26 : <i>La productivité apparente du travail de GIPLAIT</i>	139
Tableau 27 : <i>Les frais de personnel de l'ENCG (1995-2000)</i>	139
Tableau 28 : <i>La productivité apparente du travail de l'ENCG</i>	140
Tableau 29 : <i>Les frais de personnel de l'ONAB (1995-2000)</i>	140
Tableau 30 : <i>La productivité apparente du travail de l'ONAB</i>	141
Tableau 31 : <i>Les frais de personnel de l'ENAJUC (1995-2000)</i>	142
Tableau 32 : <i>La productivité apparente du travail de l'ENAJUC</i>	143
Tableau 33 : <i>Evolution du taux de marge industrielle EBEVA des entreprises agro-alimentaires du secteur public (%)</i>	143
Tableau 34 : <i>Evolution du Résultat Net d'ERAD Alger (1995-2000)</i>	145
Tableau 35 : <i>Les résultats de GIPLAIT</i>	146
Tableau 36 : <i>Les résultats de l'ENCG</i>	146
Tableau 37 : <i>Les résultats de l'ONAB</i>	147
Tableau 38 : <i>Résultats nets des Groupes Avicoles (1999-2000)</i>	147
Tableau 39 : <i>Les résultats de l'ENAJUC</i>	148
Tableau 40 : <i>Evolution des rentabilités d'ERAD Alger</i>	150
Tableau 41 : <i>Evolution des rentabilités de GIPLAIT</i>	150
Tableau 42 : <i>Evolution des rentabilités de l'ENCG</i>	151
Tableau 43 : <i>Evolution des rentabilités de l'ONAB</i>	151
Tableau 44 : <i>Evolution des rentabilités de l'ENAJUC</i>	152
Tableau 45 : <i>Evolution des fonds propres des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)</i>	153
Tableau 46 : <i>Evolution du rapport des fonds propres au total bilan des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)</i>	153
Tableau 47 : <i>Evolution des frais financiers / EBE</i>	154
Tableau 48 : <i>Evolution de la structure de la valeur ajoutée des IAA par secteur juridique</i>	155
Tableau 49 : <i>A quel âge ont-ils accédé à un poste de directions ?</i>	177
Tableau 50 : <i>Après combien d'années de travail ont-ils accédé à un poste de direction</i>	177
Tableau 51 : <i>Depuis combien d'années occupent-ils un poste de direction ?</i>	178
Tableau 52 : <i>Evolution de la population de cadres supérieurs et de cadres moyens en Algérie</i>	179
Tableau 53 : <i>Le niveau d'études des cadres dirigeants</i>	180
Tableau 54 : <i>Cadres dirigeants ayant suivi une formation en gestion</i>	180
Tableau 55 : <i>Evaluation de la rémunération des cadres dirigeants selon le poste occupé en 1999</i>	184
Tableau 56 : <i>Evaluation de la rémunération des cadres dirigeants selon le poste occupé en 2000</i>	186
Tableau 57 : <i>Détermination du taux de rendement</i>	186
Tableau 58 : <i>Année approximative de recrutement des cadres dirigeants</i>	189
Tableau 59 : <i>Nombre d'administrateur selon le type de conseil</i>	195
Tableau 60 : <i>Nombre d'administrateur selon le statut de l'entreprise</i>	196
Tableau 61 : <i>Sexe des administrateurs</i>	198
Tableau 62 : <i>Composition des conseils selon le secteur d'activité</i>	199
Tableau 63 : <i>Le niveau d'études des administrateurs</i>	200
Tableau 64 : <i>Nombre de mandats exercés par les administrateurs</i>	200
Tableau 65 : <i>Le nombre de mandats exercés par les administrateurs dans les IAA algériennes</i>	201
Tableau 66 : <i>Cadres dirigeants ayant un mandat d'administrateur dans une autre entreprises</i>	201
Tableau 67 : <i>Nomination des administrateurs</i>	202

Tableau 68 : <i>Origine des candidatures aux postes d'administrateurs dans les IAA algériennes selon le type de conseil et la structure juridique de l'entreprise</i>	203
Tableau 69 : <i>Le recrutement des nouveaux membres des conseils par le biais des relations personnelles</i>	203
Tableau 70 : <i>Les critères de choix d'un administrateur</i>	204
Tableau 71 : <i>La compétence comme principal critère de choix des administrateurs</i>	204
Tableau 72 : <i>Nombre moyen d'administrateurs dans le conseil</i>	206
Tableau 73 : <i>Dirigeants d'entreprises favorables à la présence d'administrateurs externes dans le conseil</i>	207
Tableau 74 : <i>Pouvoir réel des représentants des salariés</i>	208
Tableau 75 : <i>Administrateurs favorables à la présence des représentants du personnel dans les conseils</i>	209
Tableau 76 : <i>Le rôle du conseil</i>	213
Tableau 77 : <i>Rôle du conseil dans les relations sociétés-mères/filiales</i>	214
Tableau 78 : <i>Le rôle du conseil d'administration selon les résultats</i>	215
Tableau 79 : <i>Rôle décisionnel du conseil</i>	216
Tableau 80 : <i>Rôle de contrôle de la gestion des entreprises</i>	216
Tableau 81 : <i>Rôles occasionnels</i>	217
Tableau 82 : <i>Les domaines d'intervention du conseil d'administration (Décide)</i>	218
Tableau 83 : <i>Les domaines d'intervention du conseil d'administration (consulté)</i>	218
Tableau 84 : <i>Objectifs et rôle du conseil (en pour cent)</i>	219
Tableau 85 : <i>Les questions abordées par le conseil d'administration (en pour cent)</i>	220
Tableau 86 : <i>Rôle incitatif du conseil</i>	221
Tableau 87 : <i>Le rôle du conseil dans les nominations</i>	222
Tableau 88 : <i>Possibilité du conseil de révoquer le PDG, membre du Directoire ou DG</i>	223
Tableau 89 : <i>Rôle du conseil dans la détermination de la rémunération des cadres dirigeants</i>	224
Tableau 90 : <i>Nombre de réunions par an du conseil selon les administrateurs</i>	226
Tableau 91 : <i>Fréquence des réunions selon le type de conseil</i>	226
Tableau 92 : <i>Fréquence des réunions selon le statut de l'entreprise</i>	227
Tableau 93 : <i>Durée des réunions des conseils selon les administrateurs</i>	228
Tableau 94 : <i>Le taux de présence aux conseils d'administration estimé par les administrateurs</i>	228
Tableau 95 : <i>Les raisons d'absence aux conseils</i>	228
Tableau 96 : <i>Information préalable du conseil</i>	230
Tableau 97 : <i>Le conseil dispose-t-il de documents d'information ?</i>	230
Tableau 98 : <i>Réception d'information écrite par les administrateurs</i>	230
Tableau 99 : <i>Donner un avis objectif</i>	231
Tableau 100 : <i>Demander d'autres informations</i>	231
Tableau 101 : <i>Prenez-vous connaissance de cette information ?</i>	232
Tableau 102 : <i>Etudiez-vous l'information de manière approfondie ?</i>	232
Tableau 103 : <i>Information suffisante</i>	232
Tableau 104 : <i>Les obstacles à l'information des administrateurs</i>	233
Tableau 105 : <i>Perception de jetons de présence et de tantièmes par les administrateurs et membres de conseil de surveillance</i>	237
Tableau 106 : <i>La rémunération des administrateurs et membres de conseils de surveillance est-elle suffisante ?</i>	237
Tableau 107 : <i>Administrateurs motivés</i>	238
Tableau 108 : <i>Avis des administrateurs sur la disposition légale des 20 % d'actions</i>	239
Tableau 109 : <i>Poursuite judiciaire à l'encontre des administrateurs</i>	239

Graphes :

Graphe 1 : <i>Variation du chiffre d'affaires</i>	123
Graphe 2 : <i>Ventilation du chiffre d'affaires 1999 par produit de l'ENCG</i>	127
Graphe 3 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée d'ERLAD Alger</i>	131
Graphe 4 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de GIPLAIT</i>	132
Graphe 5 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ENCG</i>	133
Graphe 6 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ONAB</i>	135
Graphe 7 : <i>Valeur ajoutée et taux de valeur ajoutée de l'ENAJUC</i>	136

Graph 8 : <i>Evolution de la valeur ajoutée des charges salariales et de l'EBE d'ERLAD Alger (1995-2000)</i>	137
Graph 9 : <i>Evolution de la valeur ajoutée, des charges salariales et de l'EBE de GIPLAIT (1995-2000)</i>	138
Graph 10 : <i>Evolution de la valeur ajoutée, des charges salariales et de l'EBE de l'ENCG (1995-2000)</i>	140
Graph 11 : <i>Evolution de la valeur ajoutée, des charges salariales et de l'EBE de l'ONAB (1995-2000)</i>	141
Graph 12 : <i>Evolution de la valeur ajoutée, des charges salariales et de l'EBE de l'ENAJUC (1995-2000)</i>	142
Graph 13 : <i>Evolution du résultat net des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)</i>	144
Graph 14 : <i>Evolution du Résultat net de GIPLAIT (1995-2000)</i>	144
Graph 15 : <i>Répartition des cadres dirigeants par classe d'âge</i>	176
Graph 16 : <i>Répartition des administrateurs par classe d'âge</i>	197
Graph 17 : <i>Catégories professionnelles des administrateurs</i>	198
Graph 18 : <i>Objectifs et rôle du conseil</i>	219
Graph 19 : <i>Les questions abordées par le conseil</i>	221

ANNEXES

Annexe 1 : Evolution de la structure de la production brute, de la valeur ajoutée, de la rémunération des salariés des IAA par secteur juridique.

Année	Production brute			Valeur ajoutée			rémunération des salariés		
	Public	Privé	Ensemble	Public	Privé	Ensemble	Public	Privé	Ensemble
1990	55	45	100	52	48	100	83	11	100
1991	53	47	100	45	55	100	79	21	100
1992	57	43	100	56	44	100	87	13	100
1993	57	43	100	59	41	100	86	14	100
1994	59	41	100	63	37	100	84	16	100
1995	64	36	100	59	41	100	84	16	100
1996	63	37	100	60	40	100	81	19	100
1997	55	45	100	52	48	100	72	28	100
1998	50	50	100	48	52	100	64	36	100
1999	35	65	100	40	60	100	44	56	100
2000	32	68	100	36	64	100	41	59	100

Source : Nos calculs à partir des données de l'ONS.

Annexe 2 : Questionnaire diagnostic stratégique

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Date de début d'activité :

Nom et prénom de l'enquêteur :

Date de visite :

Nom et prénom de l'enquêté :

Fonction dans l'organisation :

Raison sociale :

Date de création :

* **Forme juridique :**

- Spa ☐ - Sarl ☐ - Snc ☐ - Eurl ☐
 - Entreprise individuelle ☐ - Société commandite simple ☐
 - Société commandite par actions ☐

* Principales productions (activité) de la société MERE :

.....

* Appartenance à un groupe : Oui ☐ Non ☐

Si oui, lequel

ADRESSES :

* SIEGE SOCIAL :

..... Wilaya :

Tél : () Fax : () Email :

FILIALES :

Votre entreprise a-t-elle des filiales ? oui ☐ Non ☐

Si oui, indiquez les principales filiales :

Filiales	Principales productions	IMPLANTATION (ADRESSE)	TEL et FAX

Objectifs et stratégies de l'entreprise
--

Date de l'entretien :

Nom de l'interlocuteur :

Poste occupé :

1. Quelle est l'activité de l'entreprise (préciser les métiers de l'entreprise) ?

.....

2. Quelle est la mission de l'entreprise ?

.....

3. Quels sont les objectifs de l'entreprise ?

* Avant la restructuration industrielle:

.....

* Après la restructuration :

.....

4. Pouvez-vous hiérarchiser les objectifs de l'entreprise ?

.....

5. Pouvez-vous préciser quels sont les principaux problèmes rencontrés actuellement ?

* ralentissement de la demande ☐

* mutations technologiques ☐

* renchérissement des matières premières ☐

* concurrence d'autres produits ☐

* autres (à préciser)

.....

6. A votre avis, l'entreprise peut-elle faire face à ces problèmes ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, à quelles conditions ?.....

.....

7. Dans le futur, quels sont les principaux problèmes que l'entreprise risque de rencontrer ?

.....

.....

8. Les résultats actuels vous semblent-ils satisfaisants ?

* par rapport à vos objectifs

.....

* par rapport à la conjoncture

.....

* par rapport à la concurrence

.....

9. D'où proviennent les dysfonctionnements actuels (éventuellement) ?

.....

.....

.....

10. Avez-vous identifié les points faibles de l'entreprise et quels sont-ils ?

.....

.....

.....

11. Quels sont les points forts de l'entreprise ?

* avance technologique ☐

* qualité des produits ☐

* compétences humaines ☐

* organisation et méthodes de gestion ☐

* ressources financières ☐

* cohésion et mobilisation du personnel ☐

* autres (à préciser)

.....

12. Ces points forts sont-ils suffisants pour conserver un avantage concurrentiel durable ?

* Sur le marché algérien Oui ☐ Non ☐

* Sur les marchés mondiaux Oui ☐ Non ☐

13. Votre entreprise dispose-t-elle d'un "plan de redressement interne" (P.R.I) ?

Oui ☐ Non ☐

Depuis quelle date ? 19....

14. Quels sont les objectifs actuels visés par l'entreprise ?

* croissance ☐

* profit ☐

* survie ☐

• autres (à préciser)

15. L'entreprise dispose-t-elle d'une stratégie ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, par qui est formulée la stratégie ?

.....

.....

16. Est-ce que cette stratégie est formulée par écrit ?

Oui

☐

Non

☐

Pourquoi ?

.....

.....

.....

17. Est-ce que le personnel de direction est associé ? (équipe dirigeante)

Oui

☐

Non

☐

Si

oui,

comment ?

.....

.....

18. Quelles sont vos grandes orientations et options stratégiques ?

.....

.....

.....

19. Pouvez-vous justifier et expliquer ces choix ?

* en liaison avec l'évolution des marchés

Oui

☐

Non

☐

* en raison de l'action de la concurrence

Oui

☐

Non

☐

* compte tenu des moyens dont vous disposez

Oui

☐

Non

☐

* autre (à préciser)

.....

.....

20. La stratégie de l'entreprise est-elle révisée ou actualisée ?

Oui

☐

Non

☐

Si oui quelles sont les raisons qui poussent l'entreprise à réviser sa stratégie ?

* modification des objectifs

☐

* résultats enregistrés

☐

* évolution du chiffre d'affaires

☐

* entrée de nouveaux concurrents et/ou clients

☐

* autres (à préciser)

.....

.....

.....

21. La stratégie est-elle communiquée aux autres parties prenantes dans l'entreprise ?

* au personnel

☐

* aux actionnaires

☐

* aux banques

☐

* aux représentants du personnel

☐

* autres (à préciser)

.....

.....

22. Quelles sont les stratégies mises en œuvre ou envisagées ?

.....

.....

.....

23. Celles-ci comprennent-elles un programme de :

Privatisation partielle ☐

Privatisation totale ☐

Cession d'actifs ☐

24. Quels résultats en attendez- vous ?

.....

.....

.....

25. Dans quel horizon ?

01 an ☐

2/3ans ☐

5 ans et plus ☐

26. Quels sont les outils et/ou méthodes utilisés pour évaluer les performances et détecter, éventuellement, les difficultés de l'entreprise ?

.....

.....

.....

27. Quel organe évalue les performances de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

28. Quel type de sanctions (positives ou négatives) peuvent suivre cette évaluation ?

.....

.....

.....

.....

29. Pensez-vous que l'évaluation est faite correctement ?

Oui ☐

Non ☐

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

30. Que faire pour obtenir une évaluation de l'entreprise correcte et efficace ?

.....

.....

.....

31. Depuis l'existence de l'entreprise, y a-t-il eu une sanction négative ?
de quel type ?

.....
.....

32. A-t-elle eu un effet positif sur les performances ultérieures ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....
.....
.....

DIAGNOSTIC DE LA FONCTION PRODUCTION

Date de l'entretien :

Nom de l'interlocuteur :

Poste occupé :

1. Quels sont les produits fabriqués par l'entreprise ?

Produits	Unité	Production réelle physique et financière									
		Année 90	91	92	93	94	95	96	97	98	

2. Utilisation actuelle des capacités de production : %

Satisfaisant ☐

Non satisfaisant ☐

* Si non satisfaisant indiquer les raisons :

.....

3. Quelles sont les principales matières premières utilisées ? (par unité, normes, quantités « consommation »)

.....

4. Rencontrez-vous des difficultés de disponibilités des matières premières ?

Oui ☐ Non ☐

* Si oui à préciser :

.....

Quelles sont les causes de ces difficultés ?

.....

5. La maîtrise du process de production est-il satisfaisant ? Si non, pourquoi ?

.....

Quelles mesures sont prises pour remédier à cela ?

.....

5 bis. Quels autres problèmes rencontrez-vous dans la production ? quelles sont les mesures prises pour y remédier ?

.....

6. L'écoulement sur le marché des produits fabriqués, est-il :

Satisfaisant ☐

Non satisfaisant ☐

* Si non satisfaisant, indiquez les raisons :

- prix ☐

- saturation du marché ☐

- concurrence extérieure ☐

- concurrence intérieure ☐

- circuit de distribution ☐

- conditionnement ☐

- qualité ☐

- autres (à préciser) :

7. Pouvez-vous préciser quels sont les principaux problèmes rencontrés ?

Coût de production (de fabrication) :

* Fort ☐ → Pourquoi ? quels sont les remèdes ?

* Moyen ☐

* Faible ☐

8. Quels sont les marchés sur lesquels les produits de l'entreprise sont présents :

* Local ☐

* Régional ☐

* National ☐

* International ☐

9. Equipements :

	Oui	Non
* Equipements acquis localement	☐	☐

	Oui	Non
* Equipements importés	☐	☐

10. Principaux équipements de production :

Désignation	Origine	Fabriquant	Technologie : - ancienne - récente	Date d'acquisition	Equipements : *Neufs *rénovés	Etat actuel

11. Quelles sont les innovations et investissements réalisés dans le processus de production au cours des dix (10) dernières années ?

Nature de l'innovation de l'investissement	Date	Montant de l'investissement	Effets sur la production

12. La qualité des produits fabriqués est :

* Bonne ☐

* Moyenne ☐

* Faible ☐ → pourquoi ? mesures pour y remédier ?

13. L'entreprise donne-t-elle de l'importance à la question de la qualité des produits ? Si oui pourquoi ? Si non, pourquoi ?

.....

14. L'entreprise assure-t-elle le contrôle de la qualité ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui, par propre moyens ☐

Ou par organismes externes ☐

15. La recherche et développement a-t-elle une place importante dans l'entreprise ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui, qu'elle est la fonction qui s'en occupe ?

.....

Depuis combien de temps a été crée ce service ?

.....

Quel est le budget alloué à ce service ? (montant ou % du chiffre d'affaires)

.....

16. Quels sont les travaux, études, projets réalisés ?

.....

.....

.....

18. Quels sont les points forts et les points faibles actuels et pour l'avenir ?

.....

.....

.....

DIAGNOSTIC DE LA FONCTION MARKETING
--

Date de l'entretien :

Nom de l'interlocuteur :

Poste occupé :

1. Quels sont les marchés sur lesquels les produits de l'entreprise sont présents et pourcentage ?

Local	☐	
Régional	☐	
National	☐	
UMA	☐	
Monde	☐	

2. Pourquoi ne visez-vous pas davantage le marché d'exportation ?

.....

.....

3. La politique de segmentation de marché :

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?.....

Si oui, quels sont les segments de marché auxquels vous vous adressez ?

.....

.....

Pourquoi ces segments ?.....

4. Connaissance du marché (environnement) :

- Connaissez-vous la taille du marché ?.....
- Connaissez-vous vos concurrents ?.....

5. Connaissez-vous les préférences des consommateurs ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

Si oui, comment se fait l'évaluation de la satisfaction des consommateurs ?.....

.....

6. La politique de produit :

- * Politique de gamme ☐
- * Politique de marque ☐
- * Politique de qualité ☐
- * Politique de service ☐
- * Politique de conditionnement ☐

- autres

7. L'entreprise a-t-elle une politique de diversification ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?.....

8. L'entreprise a-t-elle une stratégie de fidélisation des consommateurs ?

Oui ☐

Non ☐

Pourquoi ?

9. Comment se fait cette fidélisation des consommateurs?

- Marque ☐
- Qualité du produit ☐
- Facilité d'utilisation ☐
- Conditionnement ☐
- Autre

10. Quelles sont les modalités de fixation des prix ?

- coût de production ☐
- concurrence ☐
- exigence distributeur ☐
- Autres (à préciser)

11. Les circuits de distribution :

- Grande distribution ☐
- Vente directe ☐
- Grossiste ☐
- Détaillants ☐
- Autre

12. Transport produits :

- Entreprise ☐
- Service privé ☐
- Autre

13. Quel est le niveau des ventes des cinq dernières années (physique et financier)?

	1994	1995	1996	1997	1998
Produit 1					
Produit 2					
Produit n					

14. Publicité :

Oui ☐

Non ☐

Si non pourquoi ?

Si oui, quels sont les supports publicitaires utilisés ?

- Affiches ☐
- Journaux ☐
- Radio-Télé ☐
- Autres

Quelle est la fonction qui s'en occupe ?

15. L'entreprise possède-t-elle un avantage concurrentiel ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

16. Quels sont les problèmes rencontrés par la fonction commerciale de l'entreprise ?

.....

.....

.....

17. Quels sont les points forte et les points faibles actuels et à venir ?

.....

.....

.....

18. Avec la libéralisation du commerce extérieur pensez-vous que les produits de l'entreprise puissent soutenir la concurrence ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?.....

DIAGNOSTIC DE LA FONCTION FINANCIERE

Date de l'entretien :

Nom de l'interlocuteur :

Poste occupé :

1. Quels sont les sources de financement de l'entreprise ?

.....

.....

.....

2. **Structure de financement :**

Précisez les sources de financement selon le tableau suivant :

	Part de financement en %	
	Fonctionnement	Equipements
Apports en fonds propres		
Crédits bancaires		
Autres sources (précisez)		
.....		
.....		
.....		

3. L'accès aux sources de financement est :

* Facile ☐

* Difficile ☐

4. Quels sont les problèmes rencontrés (éventuellement) ?

.....

.....

5. En cas de problèmes rencontrés indiquer les raisons :

.....

.....

6. Quels sont les types d'emprunts bancaires effectués par l'entreprise ?

.....

.....

7. Quelle est la part des actionnaires ? %

8. Quelle est la structure actuelle du capital (principaux actionnaires) ?

.....

.....

9. Quelles sont les modalités de financement ?

.....

.....

10. Quels sont les types de crédits accordés ? Quels sont les taux d'intérêts appliqués ?

.....

.....

.....

11. Quels sont les exigences (les conditions) des prêteurs ?

.....

.....

.....

12. Comment s'effectuent les négociations ?

.....

.....

.....

13. Quels est l'environnement financier de l'entreprise ?

.....

.....

.....

14. Quels sont les principaux établissements de crédits avec lesquels l'entreprise est en relation ?

.....

.....

.....

15. Quel est le taux d'endettement de l'entreprise ? %

16. L'entreprise a-t-elle bénéficié d'imposition sur les bénéfices (IBS) au taux réduit de 15 % suite à des engagements de réinvestir les bénéfices ?

Si non pourquoi ?

.....

.....

.....

17. Autres formes de financement ? (à préciser)

.....

.....

.....

17. Existe-t-il un contrôle de gestion ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ? Si oui, quel est le système utilisé ?

.....

.....

.....

18. Données financières des cinq dernières années :

	1994	1995	1996	1997	1998
Chiffre d'affaires					
Résultat net					
Total bilan					
Fonds propres					
Immobilisations					
Effectifs					
Dépenses :					
* Investissements matériels					
* immatériels					
Publicité					
Formation					
R&D					
Informatisation					
Charges financières					

19. Appréciation endettement

- Aucun ☐
- Faible ☐
- Moyen ☐
- Elevé ☐

Pourquoi ?

.....

20. Quels sont les charges financières les plus pesantes ?

- Crédit CT ☐
- Crédit LT ☐
- Autres

Pourquoi ?

.....

22. Quels sont les points forts et les points faibles actuels et pour l'avenir de la fonction ?

.....

.....

.....

LES RESSOURCES HUMAINES

Date de l'entretien :

Nom de l'interlocuteur :

Poste occupé :

1. Quels sont les effectifs de l'entreprise des cinq dernières années ? (Evolution des effectifs.)

	1994	1995	1996	1997	1998
Effectifs					

2. Répartition du personnel par niveau de qualification :

- Analphabète
- Sait lire/écrire
- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Post-Universitaire

3. Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle :

- Exécution
- Maîtrise.....
- Cadre
- Cadres dirigeants

4. Répartition du personnel par statut juridique :

- Permanent (CDI)
- Contractuels (CDD, ...)
- Temps partiel

5. Quelle est la structure des effectifs par ancienneté ?

.....

.....

6. Quelle est la structure des effectifs par sexe ?

.....

.....

7. Quel est le nombre de niveaux hiérarchiques ? Pourquoi ?

.....

.....

8. Existe-t-il un organigramme ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?

Si oui, joindre s'il vous plaît une copie.

9. Circulation de l'information :

- Réunions ☐
- Notes de services ☐
- Autres (à préciser)

Pourquoi ?

.....

.....

10. Conflits avec le personnel :

Non ☐ Un peu ☐ beaucoup ☐

Pourquoi ?

.....

11. Absentéisme :

Faible ☐ moyen ☐ élevé ☐

Pourquoi ?

.....

.....

12. Evolution des recrutements, départs et des licenciements au cours des cinq dernières années :

	1994	1995	1996	1997	1998
Recrutements					
Départs					
Licenciements					
Nbre de conflits					

13. Quelles sont actuellement, dans votre entreprise, les méthodes de recrutement ?

.....

.....

.....

14. Quels sont les critères de recrutement ?

- Expérience ☐
- Diplôme ☐
- Autres

Pourquoi ?

.....

15. Quels sont les freins au recrutement d'un personnel qualifié ?

.....

.....

16. Calcul rémunérations :

- au rendement ☐
- intéressement au CA ☐
- évaluation individuelle ☐
- Autres (à préciser)

Pourquoi ?

.....

17. Existe-t-il une politique de formation ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, expliquez, si non expliquez.

.....

18. Le budget de formation :

Oui ☐ Non ☐

Si oui, % budget de formation ?

19. Est-ce que la formation est une obligation légale ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, expliquez :

.....

20. Quels sont les principaux domaines de formation ?

.....

21. Quels sont les freins à la formation ?

.....

22. Existe-t-il un ou plusieurs syndicats ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, depuis ?

23. Existe-t-il un comité de participation ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, depuis ?

24. Partenaires sociaux : rôle et importance dans l'entreprise

.....

Quels sont les points forts et les points faibles actuels et pour l'avenir de la fonction ?

.....

Annexe 3 : Questionnaire diagnostic de l'organisation

1. Qui dirige l'entreprise ? (Quels sont les organes de direction et de contrôle) .
2. Quel est le modèle organisationnel de l'entreprise ? (Quelles sont les structures de l'entreprise ?)
3. L'entreprise est-elle représentée par un organigramme hiérarchique ? (l'entreprise dispose-t-elle d'un organigramme bien défini et connu ?)
4. Est-ce que l'organigramme couvre tout le champ d'activité de l'entreprise ?
5. Les fonctions sont-elles définies (précisées et écrites) ?
6. Y a-t-il des activités qui ne sont pas prises en charge par les fonctions ?
7. Quels sont selon vous les dysfonctionnements, les insuffisances de l'organisation ?
8. Pensez-vous que l'organisation de l'entreprise est adaptée à sa stratégie ? Pourquoi ?
9. Le système de pouvoir :
 - Centralisé ☐
 - Décentralisé ☐
10. Comment se font les relations Holding/Entreprises ?
11. Comment se font les relations groupes industriels/filiales ? Sont-elles formalisées ou laissées au gré des dirigeants ? Existe-t-il une charte ou autre ?
12. Est-ce que l'organisation a joué le rôle de :
 - Motivation des managers
 - Responsabilisation
 - Autonomie de décision
13. Les processus de décision et de contrôle sont-ils clairement définis et écrits ?
14. Comment s'effectuent les relations entre les différents services ? (circulation de l'information , communication et prise de décision).
15. Pensez-vous que la structure de l'entreprise est flexible ? Pourquoi ?
16. Le modèle organisationnel de l'entreprise a-t-il subi des modifications depuis la restructuration industrielle (1995 à aujourd'hui) ?
17. Si oui, quelles sont les principales modifications apportées au niveau de l'organisation interne de l'entreprise ?
18. Le changement du modèle organisationnel a-t-il suscité de la résistance ?
19. L'idée de changement est apparue à quel moment ?

20. Quels sont les dysfonctionnements de l'ancienne structure ? (faire une étude préalable de l'ancienne structure).
21. Qui est à l'origine du changement ? Est-ce le(s) dirigeant(s) de l'entreprise ?
22. Les salariés et/ou les cadres ont-ils participé à l'identification de changements possibles ?
23. Le changement a-t-il nécessité des ajustements des définitions de postes ?
24. Les changements ont-ils été accompagnés avec un programme de formation qui permet aux salariés de faire fonctionner la nouvelle organisation ?
25. Le changement a-t-il induit :
- des compensations (rémunérations) ☐
 - des possibilités nouvelles de progression professionnelle ☐
 - des contractions de l'effectif ☐
 - autres.....
26. Quels sont les objectifs de la modification de la structure organisationnelle ?
- améliorer la clarté et la flexibilité de la gestion ☐
 - améliorer la qualité de la gestion ☐
 - système de contrôle plus performant ☐
 - bénéficier d'une plus grande flexibilité pour réagir rapidement aux modifications de l'environnement concurrentiel dans lequel chaque filiale est située ☐
 - autres (à préciser).....
27. Y a-t-il eu innovation en matière d'organisation pour répondre aux changements survenus dans l'environnement de l'entreprise ?
28. Est-ce que le changement a apporté des améliorations ? Non, pourquoi ?

Annexe 4 : Questionnaire Dirigeant

LE DIRIGEANT

NB: Ce questionnaire doit servir à la réalisation d'une thèse de doctorat.
L'anonymat, des personnes interviewées, est assuré.

MERCI.

Date de naissance du dirigeant :

Lieu de naissance :

Sexe (Homme ou Femme) :

1. Quel est votre statut dans l'entreprise ?

Cadre Dirigeant ☐Cadre supérieur ☐Cadre Moyen ☐

2. Quel est votre niveau d'études ?

• Autodidacte ☐• Primaire ☐• Moyen ☐• Secondaire ☐• Universitaire ☐• Post-universitaire ☐

• Autres

3. Quel type de formation avez-vous suivi ?

• Gestion ☐• Scientifique ou technique ☐

• Autres (à préciser)

4. Expérience professionnelle antérieure :

Type d'entreprise (employeur)	Fonctions et responsabilités exercées	Durée

5. Ancienneté dans l'entreprise :

- Ancienneté dans le poste occupé (année):
- Ancienneté totale dans l'entreprise :

6. Quelles sont vos principales activités : ?

.....

.....

.....

.....

7. Considérez-vous que beaucoup de cadres ont une stratégie d'enracinement dans l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Que font-ils pour conserver leur poste ?

.....

.....

.....

8. Pensez-vous que le système de contrôle de la direction mis en place est adéquat ? Joue-t-il son rôle tel préconisé par la législation ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

9. A votre avis que devrait être le rôle du conseil d'administration ou de surveillance ?

.....

.....

.....

.....

10. Avez-vous des mandats d'administrateur dans d'autres entreprises ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, quelles leçons en tirez-vous ? Est-ce que cela vous aide dans votre métier de dirigeant ? Comment ?

.....

.....

.....

11. Quels sont les principales composantes du système de rémunération du dirigeant ? exprimer en %.

.....

.....

.....

.....

Comment l'évaluez-vous par rapport à l'environnement ?

Insuffisant ☐ Correct ☐ Satisfaisant ☐

12. La rémunération des dirigeants dépend-elle des performances de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Expliquez

.....

.....

13. La rémunération des dirigeants a-t-elle subi une amélioration depuis la restructuration et l'adoption du schéma holdings/groupes/filiales ?

Oui ☐ Non ☐

14. Le partage de la direction entre deux ou plusieurs personnes (direction collégiale) est une bonne chose.

- Pas du tout d'accord ☐
- Plutôt pas d'accord ☐
- Sans opinion ☐
- Plutôt d'accord ☐
- Tout à fait d'accord ☐

Pourquoi ?.....

.....

.....

.....

15. Quel est le rôle du cadre dirigeant de l'entreprise, selon vous ?

.....

.....

.....

.....

16. Le pouvoir du syndicat est-il important dans l'entreprise ? Intervient-il dans les grandes décisions stratégiques ?

.....

.....

.....

.....

17. A votre avis la présence d'administrateurs externes est souhaitable ou non ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

18. Dans votre domaine de prérogatives, la décision vous appartient-elle à vous seul ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, quels sont les autres intervenants dans la prise de décision ?

.....

.....

.....

.....

19. A votre avis quel devrait être le rôle d'un cadre dirigeant ? Qu'est-ce que diriger ?

.....

.....

.....

20. Comment sont nommés (c'est-à-dire désignés) les dirigeants de l'entreprise ?

.....

.....

.....

21. Le dirigeant est-il nommé uniquement pour ses compétences ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, quels sont les autres critères de recrutement d'un dirigeant dans une entreprise publique ?

.....

.....

.....

22. Stratégies à entreprendre :

Qui élabore la stratégie d'entreprise ?

- Administrateurs ☐
- Direction ☐

Type d'intervention du holding :

- Orientation ☐
- Directives ☐
- Contrôle ☐
- Autres (à préciser).....

.....

23. Y a-t-il une évaluation de la direction ?

Oui ☐ Non ☐

Par qui ? Comment se fait cette évaluation ?.....

.....

.....

.....

24. Existe-t-il un contrat qui lie le dirigeant de l'entreprise au propriétaire ?

Oui ☐ Non ☐

De quel type de contrat il s'agit ?

.....

25. Dans le cas de résultats bénéficiaires ou déficitaires y a-t-il eu sanction de la direction de l'entreprise ? Oui ☐ Non ☐

Type de sanction :

- Revenu ☐
- Promotion ☐
- Symbolique ☐
- révocation ☐

26. Quels sont vos motivations personnelles lors de l'exercice de votre métier de dirigeant ?

.....

.....

.....

27. Pouvez-vous précisez comment vous animer et motivez vos collaborateurs ?

.....

.....

.....

28. Quels types de relations entretiennent les dirigeants avec les administrateurs ?

- Durant un conseil (d'administration ou de surveillance)
- Après un conseil

29. Les actions de l'Etat (législation, réglementation, fiscalité ...) vous semblent-elles compatibles avec celles des entreprises publiques ?

- Jamais ☐
- Rarement ☐
- De temps en temps ☐
- Souvent ☐
- Toujours ☐

Expliquez

.....

.....

.....

30. En tant que dirigeant êtes-vous responsable du recrutement de vos collaborateurs ? êtes-vous responsable de la formation de votre équipe ?

.....

.....

.....

31. Vous est-il arrivé de proposer un candidat pour un poste d'administrateur dans le conseil de votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?

32. Si le dirigeant est âgé, y a-t-il prévision de transmission du pouvoir ? (problèmes de succession) ?

Oui ☐ Non ☐

Expliquez.....

33. Rencontrez-vous des difficultés (contraintes) dans l'exercice de votre fonction ?

Oui ☐ Non ☐

Quelles sont ces contraintes ?

34. Que préconisez vous pour améliorer vos conditions de travail et remédier aux problèmes que vous rencontrez ?.....

.....

35. Avez-vous d'autres points à aborder concernant le métier de dirigeant dans une entreprise publique ?

.....

Annexe 5 : Questionnaire conseil d'administration ou conseil de surveillance

Questionnaire : Conseil d'administration ou conseil de surveillance

NB: Ce questionnaire doit servir à la réalisation d'une thèse de doctorat.

L'anonymat, des personnes interviewées, est assuré.

MERCI.

I – IDENTIFICATION :

- Quel est votre âge ? Lieu de naissance :

- Quel est votre sexe ? Homme ☐ Femme ☐

1. Quel est le type du conseil dans lequel vous siégez ?

- Conseil d'administration ☐- Conseil composé d'un conseil de surveillance et d'un directoire ☐

2. Etes-vous retraité ?

Oui ☐ Non ☐

De quelle entreprise ou administration ?

3. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous actuellement ?

Poste occupé

4. Vous êtes mandaté dans : Un groupe/entreprise mère ☐ Une filiale ☐En qualité de : Président du conseil ☐ Membre du conseil ☐

Depuis combien d'années ?

5. Quel est votre niveau d'études ?

• Autodidacte ☐• Primaire ☐• Moyen ☐• Secondaire ☐• Universitaire ☐• Post-universitaire ☐

• Autres

6. Quel est le dernier diplôme que vous avez obtenu ?

7. Avez-vous suivi un ou des stages dans le domaine de la gestion des entreprises ?

Oui ☐ Non ☐

II – Les principales caractéristiques du conseil où vous exercez votre mandat :

1. Quel est le nombre des administrateurs ?

2. Existe-t-il des règles limitant l'âge des administrateurs ?

Oui ☐

Non ☐

Pourquoi ?

3. A part cette entreprises, dans quelle(s) autres entreprise(s) êtes – vous actuellement mandaté ?

Nom de l'entreprise	Depuis quand ?	A quel titre ?

4. Qui nomme les administrateurs ?

Comment ?

5. Pensez-vous que le critère principal de choix de la majorité des administrateurs soit la compétence ?

Oui ☐

Non ☐

6. Par qui avez- vous été proposé au poste d'administrateur ?

- PDG ou Président du directoire ☐
- Président du conseil ☐
- Administrateurs (ou membres du conseil de surveillance) ☐
- Actionnaires (Holding) ☐
- Autres (à préciser)

7. Le recrutement des nouveaux membres relève-t-il de relations personnelles ?

Toujours ☐ Souvent ☐ Assez souvent ☐

Peu ☐ Très peu ☐ Jamais ☐

8. Quels sont les critères de choix d'un administrateur ?

- Expérience ☐
- Intégrité ☐
- Interdépendance ☐ → (L'administrateur peut être utile à l'entreprise parcequ'il occupe un poste important dans une autre entreprise).
- Autres (à préciser)
-
-

9. Vous êtes présent dans le conseil en tant que :

- PDG ☐
- Actionnaire à titre personnel ☐
- Représentation d'un actionnaire ☐
- Personnalités extérieurs ☐
- La représentation du personnel ☐
- Cadres ☐
- Autres (à préciser)

10. A votre avis, le conseil devrait être composé :

- | | Moins | Autant | Davantage |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • De personnalités extérieures à l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ |
| • De dirigeants de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ |
| • D'Actionnaires de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ |

11. Quel est l'intérêt des personnalités extérieures ?

- Garantie pour les minoritaires (actionnaires) ☐
- Indépendance ☐
- Objectivité ☐
- Compétences supplémentaires ☐
- Leur rôle doit être renforcé ☐

12. Depuis combien d'années siégez-vous au conseil ?

13. A votre connaissance y a-t-il beaucoup d'administrateurs qui quittent volontairement le conseil avant la fin de leur mandat ?

Oui ☐ Non ☐

Les causes de départ volontaire sont-elles :

- plutôt le désaccord avec leur mandat ☐
- plutôt un désaccord avec le PDG(ou président du conseil) ☐
- plutôt une mésentente avec ses collègues du conseil ☐
- Autres (à préciser)
-

14. A votre connaissance existe-t-il un turn-over rapide des administrateurs dans les entreprises ?

Oui ☐ Non ☐

A votre avis, pourquoi ?.....
.....
.....

15. Quels sont les facteurs de changement de la composition du conseil ?

.....
.....
.....

16. Il y a combien de représentants élus par les salariés au sein du conseil ?

Les représentants des salariés sont du : Syndicat ☐ Autonome ☐

17. Les représentants des salariés ont-ils un pouvoir réel important ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi?.....
.....
.....

18. Etes-vous favorable à la présence de membres du personnel dans le conseil ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi?.....
.....
.....

19. Quel a été le nombre de réunions du conseil en 1999 ?

Ordinaires ☐ Extraordinaires ☐

20. Quel est le nombre de réunions où vous avez été présents ?

21. Le calendrier est-il toujours fixé en accord avec les administrateurs ?

Oui ☐ Non ☐

22. Qui fixe l'ordre du jour ?

- PDG ☐
- Administrateurs ☐
- DG ☐
- Conseil de surveillance ☐
- Propriétaire ☐

Autres (à préciser)

23. Quelle est la durée moyenne des réunions ? (en heures).....

24. Etes-vous toujours présent aux réunions auxquelles vous êtes convoqué ?

Oui ☐ Non ☐

25. A combien estimez-vous le taux de présence des administrateurs dans les conseils ?

.....

26. Quelles sont les principales raisons d'absence ?

- Maladie ☐
 - problèmes personnels ☐
 - contraintes professionnelles ☐
 - autres (à préciser)
-

III – L'information du conseil

1. L'ordre du jour est adressé :

- moins d'un mois avant la réunion ☐
 - moins de deux semaines avant la réunion ☐
 - tardivement ☐
 - autres (à préciser)
-

2. Le conseil dispose t- il de documents d'information avant la réunion ?

Oui ☐ Non ☐

3. Les documents remis vous permettent-ils de donner un avis objectif ?

Totalement ☐ Relativement ☐ Peu ☐

4. En dehors de l'information sur les points à l'ordre du jour, demandez-vous d'autres informations ?

Oui ☐ Non ☐

5. Quels types d'information demandez-vous?

.....

.....

.....

6. Recevez-vous une information écrite sur les points à l'ordre du jour ?

Oui ☐ Non ☐ Peu ☐

7. Prenez-vous connaissance de cette information ?

Oui ☐ Non ☐ Peu ☐

8. Etudiez-vous l'information de façon approfondie ?

Entièrement ☐ Relativement ☐ Peu ☐

9. Quel est le temps moyen dont vous disposez pour analyser les informations ?

.....

.....

.....

10. Quelle est la nature de l'information dispensée aux administrateurs ?

- Résultats ☐
- Projets d'investissements ☐
- Projets de diversification ☐
- Autres (à préciser)
-
-
-

11 . Quelle est la nature de l'information demandée par les administrateurs ?

.....

.....

.....

.....

12. L'information des administrateurs est-elle suffisante ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?

.....

.....

.....

13. Quelles sont les raisons qui justifient l'insuffisance de l'information des administrateurs ?

• Absence de l'information ☐

- Le souci de confidentialité ☐
- Traitement insuffisant (qualité de l'information) ☐
- Manque de disponibilité de l'information ☐
- Indisponibilité des administrateurs ☐
- Autres (à préciser)
-

IV – Le déroulement des réunions

1. La présence des représentants du comité d'entreprise pose-t-elle des problèmes ?

Oui ☐ Non ☐

Pour quelles raisons ?

.....

.....

.....

.....

2. Quel est le rôle du PDG (ou du président du directoire) de l'entreprise au sein du conseil ?

.....

.....

.....

.....

3. Quel est le pourcentage des administrateurs qui interviennent

Beaucoup

Peu

Très peu

4. Quels sont les facteurs d'efficacité et d'inefficacité du conseil ?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Le cumul des fonctions ne pose-t-il pas le problème de la disponibilité des administrateurs et de leur capacité à jouer un rôle actif au sein du conseil ?

Oui

☐

Non

☐

Expliquez

.....

.....

.....

.....

6. Pouvez-vous libérez suffisamment de temps pour étudier les dossiers qui vous sont adressés avant les réunions ? Expliquez.

Oui

☐

Non

☐

7. Vos propres préoccupations professionnelles vous permettent-elles de vous investir dans votre mandat d'administrateur ?

Beaucoup

☐

Suffisamment

☐

Peu

☐

8. Comment intéresser les administrateurs aux performances ? (Que préconisez-vous pour que les administrateurs s'intéressent aux performances ?)

.....

.....

.....

.....

.....

9. Avez-vous perçu des tantièmes en 1999 ?

Oui ☐ Non ☐

Avez-vous perçu des jetons de présence ?

Oui ☐ Non ☐

10. La rémunération actuelle des administrateurs est-elle suffisante ? Que faire pour l'améliorer ?

Oui ☐ Non ☐

11. Comment renforcer l'efficacité du contrôle des administrateurs sur les dirigeants ?

12. Pensez-vous que beaucoup d'administrateurs croient réellement qu'ils seraient poursuivis en cas de faillite ou dérèglement judiciaire comme le prévoit la loi ?

Oui ☐ Non ☐

V – Le rôle du conseil :

1. La perception globale du rôle du conseil :

	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
Le conseil constitue une chambre d'enregistrement.				
Le conseil constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses.				
Le conseil se contente d'approuver les décisions qui lui sont soumises par la direction générale.				
Le conseil ne constitue qu'un groupe de réflexion aidant à la prise de décisions.				
Le conseil est une source d'information privilégiée.				
Le conseil constitue un organe de contrôle du PDG.				
Le conseil exerce un contrôle systématique a posteriori de la politique mise en œuvre par la direction générale.				

2. Le rôle du conseil d'administration dans les relations sociétés-mères/filiales :

	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
Les conseils des filiales contrôlées à 100 % sont inutiles.				
Le conseil de la société-mère n'a aucun pouvoir sur les décisions des filiales.				
Le pouvoir du conseil de la société-mère sur les filiales devrait être renforcé.				

3. Le conseil a-t-il un rôle de décision ? (rôle décisionnel).

Oui ☐ Non ☐

4. Le conseil a-t-il un rôle en matière de négociation ?

Oui ☐ Non ☐

5. Le conseil a-t-il été utilisé à des fins de négociation ?

Oui ☐ Non ☐

6. Le contrôle des dirigeants constitue-t-il un des rôles du conseil ?

Oui ☐ Non ☐

7. Quels sont les moyens de contrôle auxquels a recours le conseil ?

.....

.....

.....

.....

8. Le conseil a-t-il la possibilité réelle de contrôler la gestion de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Comment?

.....

.....

.....

9. L'existence du conseil incite-t-il les cadres dirigeants de l'entreprise à être plus productifs?

Oui ☐ Non ☐

10. Comment s'exerce le contrôle du conseil en dehors des réunions ?

.....

.....

.....

11. Le conseil exerce-t-il un rôle informatif ? est-il pourvoyeur d'information ? (sur les autres entreprises, sur les concurrents...).

Oui ☐ Non ☐

12. Le rôle du conseil selon les résultats (de l'entreprise) devrait être :

	Entreprise Bénéficiaire	Entreprise Déficiaire
- de contrôler les dirigeants	☐	☐
- de protéger l'actionnaire	☐	☐
- de faire des suggestions	☐	☐
- d'approuver le président	☐	☐
- autres (à préciser)		
.....		

13. Quels sont les domaines qui ne devraient être en aucun cas du ressort du conseil ?

.....

.....

.....

.....

14. Le rôle du conseil en matière de :

	Décide	Obligatoirement consulté
- Répartition du résultat	☐	☐
- Cession d'actif	☐	☐
- Emprunt	☐	☐
- Acquisition	☐	☐
- Diversification	☐	☐

15. Le rôle du conseil dans la définition des objectifs :

	Objectifs à court terme	Objectifs à long terme
- Pas informé	☐	☐
- Est informé	☐	☐
- Approuve	☐	☐
- Définit	☐	☐

16. Les questions abordées par le conseil sont :

Résultats financiers	☐
Planification stratégique	☐
Opération de financement	☐
Relation avec le marché financier	☐
Gestion courante	☐
Succession des dirigeants	☐
Opérations de fusion et d'acquisition	☐
Problèmes sociaux de l'entreprise	☐
Relation avec l'environnement social, culturel	☐
Relations avec les actionnaires	☐
Questions internationales	☐
Relations avec les pouvoirs publics	☐
Rémunération des membres du conseil	☐
Rémunération et intéressement des dirigeants	☐
Relations avec les investisseurs	☐

17. Le rôle réel du conseil dans les nominations :

	Aucun rôle	Rôle mineur	Rôle déterminant
- principaux cadres	☐	☐	☐
- DG	☐	☐	☐
- PDG	☐	☐	☐
- Membres du directoire	☐	☐	☐

18. Le conseil a-t-il la possibilité réelle de révoquer le PDG (ou les membres du directoire ou le DG)?

Oui ☐ Non ☐

Expliquez.....

19. Le conseil a-t-il un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération du PDG (ou des membres du directoire) ?

Oui ☐ Non ☐

20. Pensez-vous que la non application de la disposition légale disant que les administrateurs doivent posséder 20 % d'actions soit une cause fondamentale de la faible motivation des administrateurs à une bonne gestion de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

21. Pensez-vous que les administrateurs très motivés pour la bonne gestion de l'entreprise constituent :

- * 90 % ou plus des administrateurs ☐
- * 70 % ou plus des administrateurs ☐
- * 50 % ou plus des administrateurs ☐
- * moins de 50 % des administrateurs ☐

Annexe 6 : TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

N° des Cptes	DESIGNATION DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		
60	Marchandises consommées		
80	MARGE BRUTE		
80	Marge brute		
71	Production vendue		
72	Production stockée		
73	Production de l'entreprise pour elle-même		
74	Prestations fournies		
75	Transferts de charges de production		
61	Matières et fournitures consommées		
62	Services		
81	VALEUR AJOUTEE		
81	Valeur ajoutée		
77	Produits divers		
78	Transferts de charges d'exploitation		
63	Frais de personnel		
64	Impôts et taxes		
65	Frais financiers		
66	Frais divers		
68	Dotations aux amortissements et provisions		
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		
79	Produits hors exploitation		
69	Charges hors exploitation		
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		
83	Résultat d'exploitation		
84	Résultat hors exploitation		
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES		
88	RESULTAT DE L'EXERCICE		

Annexe 7: Evolution du chiffre d'affaires des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-200)

En millions de DA

EPE	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	12912	20507	18186	17716	18336	16465
ERIAD Setif	13587	20674	21059	22502	22274	20353
ERIAD Constantine	14270	15523	17156	21141	21309	18175
ERIAD Tiaret	11119	12400	8623	11588	12107	11632
ERIAD SBA	9776	14976	11013	13739	13613	11757
GIPLAIT	20620	28155	21517	20267	17740	29997
ENCG	17852	21130	24560	24640	21484	16379
ONAB	15061	17294	21599	45864	21648	21500
ENAJUC	1747	1780	2037	2293	2204	2231
Total	116944	152439	145750	179750	150715	136422

Source : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 8 : Variations des chiffres d'affaires des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)

EPE	1996/1995	1997/1996	1998/1997	1999/1998	2000/1999
ERIAD Alger	59	-11	-3	3	-10
ERIAD Setif	52	2	7	-1	-9
ERIAD Constantine	9	11	23	1	-15
ERIAD Tiaret	12	-30	34	4	-4
ERIAD SBA	53	-26	25	-1	-14
GIPLAIT	37	-24	-6	-12	1
ENCG	18	16	0	-13	-24
ONAB	15	25	112	-53	-1
ENAJUC	2	14	13	-4	1
Total	30	-4	23	-16	-9

Source : nos calculs à partir des données de l'annexe n° 7.

Annexe 9 : Evolution du chiffre d'affaires des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)
En millions de DA constant

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	3274	4381	3674	3411	3439	3078
ERIAD Setif	3445	4416	4255	4332	4178	3804
ERIAD Constantine	3618	3316	3466	4070	3997	3397
ERIAD Tiaret	2819	2649	1742	2231	2271	2174
ERIAD SBA	2479	3199	2225	2645	2553	2198
GIPLAIT	5228	6014	4347	3902	3327	3351
ENCG	4526	4514	4962	4744	4029	3061
ONAB	3819	3694	4364	8830	4060	4019
ENAJUC	443	380	412	441	413	417
Total	29650	32564	29449	34605	28268	25499

Source : Nos calculs à partir des données de l'annexe n° 7.

Annexe 10 : Evolution de la production physique d'ERIAD Alger

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variation 00/99
Semoule	2316567	2668477	2959702	2732047	2760358	2632210	-5
Farine	2361057	2146478	2167866	2897416	3759659	3453933	-8
Issues de meunerie	1871081	2315707	Nc	2449414	2759372	2512540	-9
Pâtes alimentaires	171826	198257	186806	223657	230695	186654	-19
Levure	49675	39296	Nc	7533	8511	1303	-85

Source : Rapports holdings agro-alimentaires de base, holding AGROMAN.

Annexe 11 : Evolution des ventes physiques d'ERAD Alger

U : Quintal

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variation 00/99
Semoule	2458856	2762681	2809821	2441450	2598918	2085408	-20
Farine	5334296	5217153	3855566	3992539	4113474	3075689	-25
Issues de meunerie	2050251	2359938	nc	2508879	2828081	2559646	-9
Pâtes alimentaires	144610	158802	186365	220287	235975	162534	-31
Levure	48654	38977	nc	6755	8665	986	-89

Source : Rapports holdings agro-alimentaires de base, holding AGROMAN.

Annexe 12 : Ventilation du chiffre d'affaires 1999 par produit de l'ENCG

Produits	Valeur en millions de DA	Part %
Huiles alimentaires	16052	74,7
Savons de Ménage	3957	18,4
Savon de Toilette et Copeaux	140	0,7
Margarines, PVA, GV	1245	5,8
Autres	91	0,4
Total	21485	100

Source : ENCG, Bilan d'activité de l'exercice 1999.

Annexe 13 : Evolution de la valeur ajoutée des industries agro-alimentaires du secteur public (1995 – 2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERAD Alger	2626	2384	2597	2525	4503	3825
ERAD Setif	3467	3837	4236	5044	6007	4864
ERAD Constantine	2693	2326	3330	3604	5368	4230
ERAD Tiaret	1825	792	1038	1735	2681	2542
ERAD SBA	1961	1204	1532	1731	3051	2686
GIPLAIT	1548	4895	1266	2969	3198	787
ENCG	2609	5069	5811	5907	5547	4998
ONAB	2643	2233	5113	11162	8677	6745
ENAJUC	568	503	383	752	846	775
Total	19940	23243	25306	27750	39877	31452

Source : : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 14 : Variations de la valeur ajoutée des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	42,7	-9,2	8,9	-2,8	78,3	-15,1
ERIAD Setif	76,8	10,7	10,4	19,1	19,1	-19,0
ERIAD Constantine	-14,5	-13,6	43,2	8,2	48,9	-21,2
ERIAD Tiaret	-8,2	-56,6	31,1	67,1	54,5	-5,2
ERIAD SBA	-6,4	-38,6	27,2	13,0	76,3	-12,0
GIPLAIT	-49,0	216,2	-74,1	134,5	7,7	-75,4
ENCG	-40,7	94,3	14,6	1,7	-6,1	-9,9
ONAB	1,1	-15,5	129,0	118,3	-22,3	-22,3
ENAJUC	-8,2	-11,4	-23,9	96,4	12,5	-8,4
Total	-8	16,6	8,9	9,7	43,7	-21,1

Source : nos calculs à partir des données de l'annexe n° 12.

Annexe 15 : Taux de valeur ajoutée des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000) en %

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	20,3	11,6	14,3	14,3	24,6	23,2
ERIAD Setif	25,5	18,6	20,1	22,4	27,0	23,9
ERIAD Constantine	18,9	15,0	19,4	17,0	25,2	23,3
ERIAD Tiaret	16,4	6,4	12,0	15,0	22,1	21,9
ERIAD SBA	20,1	8,0	13,9	12,6	22,4	22,8
GIPLAIT	7,5	17,4	5,9	14,6	18,0	4,4
ENCG	14,6	24,0	23,7	24,0	25,8	30,5
ONAB	17,5	12,9	23,7	24,3	40,1	31,4
ENAJUC	32,5	28,3	18,8	32,8	38,4	34,7
Total	17,1	15,2	17,4	19,7	26,5	23,1

Source : Nos calculs à partir des annexes n° 12 et n° 7.

Annexe 16 : Evolution de la production totale des industries agro-alimentaires du secteur public (1995 - 2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	10014	14180	14792	15569	12926	11943
ERIAD Setif	12966	17716	19305	22520	22153	20222
ERIAD Constantine	12130	15159	16994	21300	21144	18272
ERIAD Tiaret	9208	9944	7950	11546	11727	11535
ERIAD SBA	8173	10286	10081	13506	13796	11627
GIPLAIT	19866	27461	20915	19471	17805	17945
ENCG	18371	20868	21093	24783	21868	16112
ONAB	15059	17014	21405	35732	21621	20636
ENAJUC	2171	2000	1709	2541	2621	2307
Total	107958	134628	134244	166968	145661	130599

Source : : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 17 : Réduction des coûts des matières (Prix annuels moyens US \$ / Tonne)

	1996	1997	1998	1999	Evol 97/99 (%)
POUDRE DE LAIT ECREME					
Prix moyen \$US /T	2250,60	1920,35	1671,76	1380,57	-28,10
Quantité (T)	61,636	52208	52436	43800	
Valeur (1000\$US)	138718	107639	87660	60649	
POUDRE DE LAIT ENTIER					
Prix moyen \$US /T	2235,78	2057,77	1909,13	1686,95	-18,02
Quantité (T)	29400	30500	48363	33500	
Valeur (1000\$US)	65732	62762	92332	56513	
M.G.L.A					
Prix moyen \$US /T	2493,99	2039,65	2174,95	1785,38	-12,46
Quantité (T)	10996	5228	3497	6500	
Valeur (1000\$US)	27424	10663	7606	11605	
FROMAGE CHEDDAR					
Prix moyen \$US /T	2580	2448,90	2140	1907,50	-22,10
Quantité (T)	500	597	400	2000	
Valeur (1000\$US)	1290	1462	857	3815	
TOTAL IMPORTATIONS (US\$)	233163840	182526273	188455122	132402000	-27,46

Source : GIPLAIT (2000).

Annexe 18 : Evolution des frais de personnel des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)

En millions de DA

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	1215	1517	1768	1810	1778	1947
ERIAD Setif	849	1068	1111	1118	1102	1125
ERIAD Constantine	1153	1062	1280	1252	1312	1372
ERIAD Tiaret	646	729	756	688	697	818
ERIAD SBA	895	910	993	1111	1150	1194
GIPLAIT	2335	3192	2837	1763	1599	1664
ENCG	1524	1547	1514	1477	1616	1517
ONAB	851	951	1083	2745	2941	3204
ENAJUC	372	379	359	377	374	388
Total .	9841	11355	11701	12341	12569	13228

Source : : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 19 : Evolution des effectif des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERAD Alger	6642	6701	5678	5455	5195	4891
ERAD Setif	3921	3747	3352	3081	2748	2748
ERAD Constantine	5305	5107	4443	4308	4051	3598
ERAD Tiaret	4200	4173	3387	2950	2720	2503
ERAD SBA	4816	4643	4591	4248	3376	3230
GIPLAIT	9574	8556	5350	4787	4648	4810
ENCG	5451	5241	4461	4245	4337	4147
ONAB	4651	4716	4802	11389	10277	10373
ENAJUC	1631	1580	1228	1180	1269	1265
Total	46191	44464	37292	41643	38621	37565

Source : : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et rapports de gestion des entreprises concernées.

Annexe 20 : Evolution de l'EBE des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995 - 2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERAD Alger	1334	764	699	3	2216	1359
ERAD Setif	2410	2477	2724	3455	4420	3322
ERAD Constantine	1304	1032	1738	1960	3580	2468
ERAD Tiaret	1100	-129	123	862	1739	1492
ERAD SBA	942	181	331	413	1654	1011
GIPLAIT	-932	1500	-1756	1057	1467	-1019
ENCG	742	3126	3907	3979	3475	3111
ONAB	1503	945	3623	7567	4639	2689
ENAJUC	152	78	-24	318	408	322
Total	8555	9974	11365	19614	23597	14755

Source : : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 21 : Variations de l'EBE des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995 - 2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERAD Alger	72,6	-42,7	-8,5	-99,6	73766,7	-38,7
ERAD Setif	103,5	2,8	10,0	26,8	27,9	-24,8
ERAD Constantine	-31,0	-20,9	68,4	12,8	82,7	-31,1
ERAD Tiaret	-18,9	-111,7	-195,3	600,8	101,7	-14,2
ERAD SBA	-22,5	-80,8	82,9	24,8	300,5	-38,9
GIPLAIT	-164,2	-260,9	-217,1	-160,2	38,8	-169,4
ENCG	-73,4	321,5	25,0	1,8	-12,7	-10,5
ONAB	-12,3	-37,1	283,4	108,9	-38,7	-42,0
ENAJUC	-42,0	-49,1	-131,0	-1425,6	28,2	-21,0
Total	-29,7	16,6	14,0	31,9	57,4	-37,5

Source : : Nos calculs à partir des données de l'annexe 20.

Tableau 22 : Evolution du Résultat Net des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995-2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	316	83	-160	-1112	1110	820
ERIAD Setif	288	1071	1042	1615	2279	1598
ERIAD Constantine	444	174	510	749	1978	1474
ERIAD Tiaret	-50	102	69	432	764	601
ERIAD SBA	183	-381	209	343	1001	795
GIPLAIT	-9802	-2431	-7313	-3343	-4021	-5372
ENCG	-2688	-915	401	539	615	477
ONAB	-231	-164	888	1598	1769	1581
ENAJUC	-498	-202	-192	-99	-120	-274
Total	-12038	-2663	-4546	722	5375	1700

Source : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers et TCR des entreprises.

Annexe n° 23 : Evolution des dotations aux amortissements des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995 – 2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	411	415	360	348	497	567
ERIAD Setif	567	495	891	986	1036	994
ERIAD Constantine	535	508	692	693	751	692
ERIAD Tiaret	288	848	246	545	696	622
ERIAD SBA	199	251	203	398	263	254
GIPLAIT	659	1730	1553	1518	1394	1198
ENCG	484	2233	1076	1130	1559	1145
ONAB*	439	421	485	1469	1281	1180
ENAJUC	113	117	93	118	117	123
Total	3695	7018	5599	7205	7594	6774

* A partir de 1998, le groupe ONAB est constitué par ONAB entreprise mère et les 3 Groupes avicoles (GAE, GAO, GAC).

Source : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding agro-man, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 24 : Evolution des frais financiers des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995 – 2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	581	119	298	239	277	242
ERIAD Setif	198	356	474	254	428	395
ERIAD Constantine	157	328	438	225	222	214
ERIAD Tiaret	51	355	18	261	159	633
ERIAD SBA	22	308	138	81	122	146
GIPLAIT	5269	5482	6198	2870	3105	3547
ENCG	3166	2075	1598	2067	1414	3881
ONAB	465	451	880	1071	853	605
ENAJUC	534	258	403	245	329	340
Total	10443	9732	10445	7313	6909	10003

Source : : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 25 : Evolution du total bilan des entreprises agro-alimentaires du secteur public (1995 – 2000)

En millions de DA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ERIAD Alger	15120	15825	13570	15269	15020	16936
GIPLAIT	24053	27494	31208	24327	19261	40686
ENCG	15958	22347	21465	19214	19057	17609
ONAB	8122	11277	12468	38720	28777	26965
ENAJUC	3526	9062	3419	3544	3715	4129

Source : : Différents rapports de l'ex-holding agro-alimentaire de base, du holding agro-divers, du holding AGROMAN, et TCR des entreprises concernées.

Annexe 26 : Situation de l'emploi par secteur d'activité (public national)

NSA	INTITULE AGREGATION	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
02	Eau et énergie	29140	29909	35437	32511	32143	32921	33170	33448	25130	21657
05	Mines & Carrières	9807	10078	9932	10007	10113	9646	11354	10556	11002	9794
06	ISMME	123855	126769	125037	119154	118333	115181	114142	99426	77756	70030
07	Matériaux de construct. et Verre	27251	27674	27950	27814	28056	28114	32998	28918	25413	23536
09	Chimie et pharmacie	24589	25145	24944	24704	24075	23424	18749	22943	17137	16873
10	Agroalimentaire	61291	65949	66713	66383	64739	67923	69475	64779	53095	52212
11	Textiles et confection	40313	41703	41815	41797	40428	39930	35220	36645	23761	21463
12	Cuirs et Chaussures	11469	11582	11213	10854	10209	9606	8913	8435	8626	7992
13	Bois et Papiers	25929	19708	24444	24526	23442	22901	20512	13850	13248	12086
14	Divers	3446	2991	2977	3087	2775	2794	2738	3351	198	200
	TOTAL	357090	361508	370462	360837	354313	352440	347271	322351	255366	235843

Source : ONS (2000), Collections statistiques, L'activité industrielle : 1989-1999, N° 95.

Annexe 27 : Situation de l'emploi par secteur d'activité (public national)

INTITULE AGREGATION	EMPLOI		STRUCTURE en %		ECART 2000/1999	
	1999	2000	1999	2000	Agents	%
Energie	22040	21279	10	9	-761	-3,5
Mines et Carrières	9151	9242	4	4	91	1,0
ISMME	68822	68910	30	31	88	0,1
Matériaux de construct. et verre	28221	27553	12	12	-668	-2,4
Chimie et pharmacie	18982	18288	8	8	-694	-3,7
Agroalimentaire	42673	42244	19	19	-429	-1,0
Textiles et cuirs	26898	26373	12	12	-525	-2,0
Bois et Papiers	11567	11541	5	5	-26	-0,2
Total	228354	225430	100	100	-2924	-1,3

Source : ONS (2001), Collections statistiques, L'activité industrielle : 1989-2000, N° 100.

Annexe 28 : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE
N° 42 3 OCTOBRE 1990

Décret exécutif n° 90-290 du 29 septembre 1990 relatif au régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises.

Le chef du Gouvernement,

Vu la Constitution, notamment ses articles 81 et 116 ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, modifiée et complétée ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, notamment son article 4 ;

Décète :

TITRE I DISPOSITIONS GENERALES

Article 1^{er}. – Conformément à l'article 4 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, le présent décret a pour objet de préciser le régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises.

Art. 2. – Pour l'application du présent décret, sont considérés dirigeants d'entreprises :

- le gestionnaire salarié principal (directeur général, gérant ou autre gestionnaire salarié principal) de toute société de capitaux dont la relation de travail est établi avec l'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou autre organe d'administration) de ladite société,
- les cadres de direction qui assistent le gestionnaire salarié principal de ladite société.

Art. 3. – Le gestionnaire salarié principal est lié à l'organe d'administration de la société de capitaux par un contrat qui détermine ses droits et obligations ainsi que les pouvoirs à lui conféré par ledit organe d'administration)

Art. 4. – Les pouvoirs conférés au gestionnaire salarié principal par l'organe d'administration de la société de capitaux font l'objet d'une publication légale.

Art. 5. – Le gestionnaire salarié principal peut, conformément aux pouvoirs qui lui sont conférés par l'organe d'administration de la société de capitaux, recruter les cadres de direction appelés à l'assister.

La liste des postes de cadres de direction concernés, ainsi que les modalités de leur rémunération, sont arrêtées par accord entre le gestionnaire salarié principal et l'organe d'administration de la société de capitaux.

TITRE II

CONTRAT DE TRAVAIL

Art. 6. – Le dirigeant d'entreprise visé à l'article 2 ci-dessus a les mêmes droits et les mêmes obligations que ceux reconnus aux travailleurs salariés par la législation en vigueur, sauf dispositions particulières liées au régime spécifique de sa relation de travail.

Art. 7. – Le contrat de travail du dirigeant d'entreprise peut être à durée déterminée ou indéterminée.

Lorsque le contrat de travail est à durée déterminée, il peut être renouvelé à l'appréciation des parties, chaque fois que de besoin.

Art. 8. – Le contrat de travail du gestionnaire salarié principal est librement négocié avec l'organe d'administration de la société de capitaux.

Il fixe notamment :

- les bases de la rémunération ainsi que les différents éléments qui la composent et qui sont constitués par le salaire de base, les indemnités fixes et variables et les primes liées aux résultats de l'entreprise ;

- les avantages en nature ;

les pouvoirs du gestionnaire pour le recrutement des cadres de direction visés aux articles 2 et 5 ci-dessus ;

- les objectifs et les obligations de résultats ;

- la durée ainsi que la périodicité et modalités de sa révision et de son adaptation en cours d'exécution.

Art. 9. – Les droits et obligations des dirigeants d'entreprise, y compris leur rémunération, ne sont pas sujets à négociation collective.

TITRE III

RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

Art. 10. – Sans préjudice des dispositions législatives en vigueur, le contrat de travail des dirigeants d'entreprises peut être rompu par l'une ou l'autre des parties en cas de manquement aux termes du contrat par l'une des parties, notamment ceux relatifs aux objectifs et obligations de résultats.

Art. 11. – Lorsque le contrat de travail est rompu par la volonté du dirigeant d'entreprise, celui-ci est tenu d'observer une période de préavis, déterminée contractuellement sauf en cas de manquement grave aux termes du contrat par l'autre partie contractante.

Art. 12. – Lorsque la rupture du contrat de travail intervient par la volonté de l'organe habilité de la société de capitaux, ce dernier en informe le dirigeant d'entreprise concerné par écrit.

La rupture du contrat de travail ouvre droit, dans ce cas, pour le dirigeant d'entreprise qui n'a pas commis de faute grave, à un délai de congé déterminé contractuellement.

Art. 13. – Le dirigeant de l'entreprise concerné a droit, pendant la durée de son délai de congé, à une demie journée rémunérée par jour.

La société de capitaux peut s'acquitter de son obligation de délai de congé en versant au dirigeant d'entreprise concerné une somme égale à la rémunération totale qu'il aurait perçue pendant le même temps.

Art. 14. – La rupture abusive du contrat de travail par l'une ou l'autre des parties peut, outre les délais de préavis ou de congé visé aux articles 11 et 12 ci-dessus, donner lieu à réparation civile, conformément à la législation en vigueur.

Art. 15. – La résiliation du contrat de travail du gestionnaire salarié principal est prononcée par les organes habilités de la société de capitaux, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce.

TITRE IV

DISCIPLINE ET REPRESENTATION

Art. 16. – Les dirigeants d'entreprises ne sont pas soumis au règlement intérieur de la société de capitaux.

Toutefois, les dirigeants d'entreprises qui n'observent pas les obligations découlant de leur relation de travail peuvent faire l'objet d'avertissement ou de rappel à l'ordre écrits de la part des organes qui ont conclu le contrat de travail avec eux.

Art. 17. – Les dirigeants d'entreprises ne peuvent être ni électeurs, ni éligibles aux organes de participation des travailleurs prévus aux articles 91 et 93 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 susvisée.

TITRE V

DISPOSITIONS FINALES

Art. 18. – Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 29 septembre 1990.

Mouloud HAMROUCHE.

Annexe 29 : Ancienneté des cadres dirigeants dans la fonction occupée

Ancienneté dans la fonction	Fréquence	%
8 mois	2	7,7
Entre un an et 2 ans	4	15,4
Entre 2 ans et 4 ans	12	46,1
Entre 9 ans et 11 ans	3	11,5
15 ans	2	7,7
25 ans	1	3,9
Sans réponse	2	7,7
Total	26	100,0

Annexe 30 : Ancienneté des cadres dirigeants dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	%
8 mois	2	7,7
Entre un an et 2 ans	5	19,2
Entre 4 ans et 5 ans	3	11,5
Entre 9 ans et 12 ans	4	15,4
Entre 16 ans et 19 ans	4	15,4
Entre 21 et 25 ans	2	7,7
30 ans	2	7,7
Plus de 30 ans	2	7,7
Sans réponse	2	7,7
Total	26	100

Annexe 31 : Le parcours professionnel des cadres dirigeants enquêté en nombre d'employeurs et en année de travail effectuée

Observation	Le parcours professionnel antérieur						Employeur actuel	Total général	
	Employeur Hors agro-alimentaire		Employeur dans l'agro-alimentaire		Total employeur antérieur				
	Nombre	Année	Nombre	Année	Nombre	Année	Année	Nombre	Année
1	2	4	4	14	6	18	4	7	22
2			2	18	2	18	2	3	20
3	2	1 an et ½	2	4	4	5 ans et ½	21	5	26 ans et ½
4	Nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr
5	1	30	1	2	2	32	8 mois	3	32 ans et 8 mois
6			3	17	3	17	15	4	32
7	5	26			5	26	9	6	35
8	2	10			2	10	16	3	26
9	5	12			5	12	12	6	24
10	5	21			5	21	12	6	33
11	1	4	1	21	2	25	8 mois	3	25 ans et 8 mois
12	-	-	-	-	-	-	19	1	21
13	1	3			1	3	16	2	19
14	-	-	-	-	-	-	31	1	31
15	2+ ^(*)	23			2+	23	2	+ 3	25
16	4+	24			4+	24	1	+ 5	25
17	8	29			8	29	15 mois	9	26 ans et 5 mois
18	-	-	-	-	-	-	30	1	30
19	-	-	-	-	-	-	21	1	21
20	2			2	4	15	9	5	24
21	-	-	-	-	-	-	30	1	30
22	2	12			2	12	4	3	16
23	3	23	1	3	4	26	5	5	31
24	1	7	1	7	2	14	17	3	31
25	4	22			4	22	1 an et ½	5	23 ans et ½
26	3	21			3	21		4	25

(-) sans réponse

(0) ayant travaillé dans la même entreprise avec un parcours mobile (personnes ayant occupé plusieurs fonctions différentes dans leur entreprise).

(*) plus du nombre d'employeurs indiqué.

Annexe 32 : Le Secteur d'activité dont sont issus les cadres dirigeants enquêtés

Ont-ils (les dirigeants enquêtés) travaillé dans un secteur d'activité autre que le public ?

Secteur d'activité		Fréquence
Secteur industriel public uniquement		20
15 mois dans l'administration	25 ans dans le secteur industriel public	1
7 ans chez Renault Algérie 2 ans chez Michelin	26 ans dans le secteur industriel public	1
4 ans dans l'enseignement supérieur (Maître de conférence)	21 ans dans le secteur industriel public	1
5 ans au Ministère au commerce	23 ans dans le secteur industriel public	1
2 ans d'enseignement au lycée	24 ans dans le secteur industriel public	1
7 ans dans un Ministère	24 ans dans le secteur industriel public	1
Total		26

Annexe 33 : Moyenne de mandats détenus par les administrateurs

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
CUMUL	63	1	8	1,89

Annexe 34: Nombre de mandats cumulés par les administrateurs dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire.

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
CUMUL dans les IAA	63	1	5	1,41

Annexe 35 : Origine des candidatures aux postes d'administrateurs dans les entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public selon le type de conseil

Origine des propositions	Conseil		Total
	C.Administration	C.Surveillance	
AGO	10	1	11
Entreprise mère(groupe)	8		8
Holding	9	11	20
Actionnaires	7	3	10
PDG	3		3
Directoire	2		2
Propriétaire	6	1	7
Total	45	16	61

Annexe 36 : Origine des candidatures aux postes d'administrateurs dans les entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public selon la structure juridique

Nomination des administrateurs	Structure juridique		Total
	Groupe/entp mère	Filiale	
AGO	2	9	11
Entreprise mère(groupe)	1	7	8
Holding	12	8	20
Actionnaires	5	5	10
PDG		3	3
Directoire		2	2
Propriétaire	1	6	7
Total	21	40	61

نتائج و حكم المؤسسات العمومية الجزائرية لقطاع صناعة التغذية الزراعية

ملخص/

الهدف من هذا البحث مضاعف :

- القيام بتشخيص الحالة الاقتصادية و المالية للمؤسسات العمومية الزراعية .
- على أساس نظرية الوكالة - التي تؤكد على العلاقة الوثيقة القائمة بين النتائج العالية و نوعية التسيير - محاولة إيجاد العناصر المتعلقة بتفسير هذا النتائج مع الخصائص و تصرفات المسيرين الإداريين و كذلك أعضاء مجالس المراقبة لهذه المؤسسات .

المستند يحتوي في جزئه الأول من فصوله ، معالجة تطور و تنظيم المؤسسات تباعا لاعادة الهيكلة الصناعية المختلفة ، استراتيجيات النمو من طرف المؤسسات لاستجابة المحيط الدائم التغيير ، و إظهار النتائج المنجزة من طرف بعض مؤسسات التغذية الزراعية للقطاع العام [الغرض من الدراسة] .

الجزء الثاني يهتم بتسيير العناصر الرئيسية لتسيير المؤسسات ، مع إتاحة تحليل الإطار القانوني أو تسجيل الرغبات الرئيسية للجزائر في موضوع حكم المؤسسات ، تبريرات مسيري المؤسسات أشكال أعضاء الإدارة و مميزات أعضاء الإدارة و المراقبة ، دور مجلس الإدارة لكونه عضو الرقابة و السير الحسن للمؤسسات و كذلك تسيير مجلس الإدارة .

PERFORMANCES ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES DU SECTEUR INDUSTRIEL AGROALIMENTAIRE

Résumé :

L'objectif de ce travail est double :

- Etablir un diagnostic de la situation économique et financière des entreprises du secteur public des IAA,
- Sur la base de la théorie de l'agence - qui insiste sur la relation étroite existant entre les performances financières et la qualité du management - essayer de trouver des éléments pertinents d'explication de ces performances dans les caractéristiques et les comportements des dirigeants, administrateurs et membres des conseils de surveillance de ces entreprises.

Le document comprend dans sa première partie des chapitres qui traitent de l'évolution de l'organisation des entreprises suite aux différentes restructurations industrielles, des stratégies développées par les entreprises afin de répondre à un environnement en perpétuel changement et montrent les performances réalisées par quelques entreprises agro-alimentaires du secteur public (objet de l'étude). La seconde partie, qui s'intéresse au fonctionnement des principaux éléments de gouvernance des entreprises, permet d'analyser le cadre légal où s'inscrivent les principaux choix de l'Algérie en matière de « Corporate Governance », les motivations des dirigeants des entreprises, les formes des organes de direction et les caractéristiques des membres de conseils d'administration et de surveillance, le rôle du conseil d'administration en tant qu'organe de contrôle de la bonne gestion des entreprises, et aussi le fonctionnement du conseil d'administration.

PERFORMANCES AND GOVERNANCE OF THE ALGERIAN PUBLIC CORPORATIONS OF THE AGROALIMENTARY INDUSTRIAL SECTOR

Abstract:

The objective of this work is double:

- To establish a diagnosis of the economic and financial situation of firms of the public sector of the agroalimentary industries,
- On the basis of the theory of the agency - that insists on the narrow relation existing between the financial performances and the quality of the management - to try to find the applicable elements of explanation of these performances in features and behaviors of leaders, administrators and members of advices of surveillance of these firms.

The document understands in its first left of chapters that are about the evolution of the organization of firms following the different industrial restructurings, of strategies developed by enterprises in order to answer to an environment in perpetual change and show performances achieved by some agro - food firms of the public sector (object of the survey). The gone second, that is interested in the working of the main elements of governance of firms, permits to analyze the legal setting or enroll the main choices of Algeria concerning " Corporate Governance ", incentives of leaders of firms, shapes of direction organs and features of members of boards of directors and supervisory, the role of the board of directors as organ of control of the good management of firms, and as the working of the board of directors.