

## Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne

Dr. Nacer DADDI-ADDOUN\*

**Résumé :** dans le processus des changements socio-économiques, au niveau national et international, l'entreprise publique en Algérie vit une expérience difficile dans son passage vers l'économie de marché. Cette entreprise doit revoir ses pratiques de gestion de ses biens, de ses relations avec ses partenaires et d'une façon générale son comportement dans un environnement de plus en plus ouvert et turbulent. Dans lequel ses partenaires et précisément ses concurrents adoptent des méthodes de gestion compliqués et efficaces tels que le contenu du système de gouvernance et particulièrement le principe de l'agence.

Dans ce papier nous allons exposer les défis du nouveau contexte économique, l'expérience de gestion dans l'entreprise publique en Algérie, pour enfin dégager les éléments qui vont positionner ses pratiques par rapport aux exigences de la relation d'agence dans le cadre de la gouvernance.

**Mot clés :** entreprise publique en Algérie, économie de marché, environnement économique, gestion, performance, gouvernance, relation d'agence.

**ملخص:** في إطار عملية التغييرات السوسيو-اقتصادية على المستوى الوطني والدولي، تعيش المؤسسة العمومية في الجزائر تجربة صعبة في تحولها نحو اقتصاد السوق. هذه المؤسسة عليها أن تعيد النظر في ممارسات تسيير ممتلكاتها، علاقاتها مع شركائها وبشكل عام سلوكها في محيط أكثر فأكثر انفتاحا و تحركا. في هذا الاخير يتبنى المتعاملون معها، وعلى الخصوص منافسيها، طرق تسيير معقدة وفعالة، مثل ما يحويه نظام الحوكمة، وعلى الأخص مبادئ الوكالة.

في هذه الورقة سوف نعرض تحديات المناخ الاقتصادي، تجربة التسيير في المؤسسة العمومية في الجزائر، لنستنتج في الاخير العناصر التي تحدد موضع ممارساتها بالنسبة لمتطلبات علاقة الوكالة في إطار الحوكمة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة العمومية في الجزائر، اقتصاد السوق، المحيط الاقتصادي، تسيير، الأداء، الحوكمة، علاقة الوكالة.

**Introduction :** la question de gestion se pose avec amplitude dans l'entreprise publique algérienne, dans la mesure où cette dernière est arrivée à un point de non retour dans le processus de réformes. Il nous semble intéressant, dans ces conditions, de revoir l'expérience de gestion de l'entreprise publique en Algérie sous un angle de gouvernance et précisément « la relation d'agence », émergée depuis bien longtemps, aux Etats-Unis d'Amérique aux années 1930, avec la publication de Berle et Means de leur livre « The modern corporation and private property »<sup>1</sup>, et du livre de Coase, sur la théorie des coûts de transaction, reprise ensuite par Williamson dans les années 1970.<sup>2</sup>

\* -Pr.à l'Ecole Sup. de Commerce, directeur du laboratoire.

En 1976 Jensen et Meckling publient « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure »<sup>3</sup>, qui sera à la base des travaux de plusieurs auteurs. Le cadre du système de gouvernance des entreprises, ainsi défini, regroupe plusieurs théories dans une vision économique et financière avec une grande relation avec les sciences de gestion.

Ces travaux traitent des questions de relations entre les parties prenantes dans l'entreprise (propriétaires, gérant, salariés,...etc), en étudiant leurs comportements, basés sur leurs intérêts, d'une part, et leurs relations avec le marché d'autre part. La rentabilisation des ressources de l'entreprise, dans un cadre de rationalité, est l'objectif de leurs activités au sein et au tour de l'entreprise. Cet objectif est défini et réalisé, en grande partie, sous la responsabilité des managers, responsables de production et de toutes les activités de l'entreprise.

Dans ce papier l'accent sera mis sur des aspects de la relation d'agence, entre les dirigeants des entreprises publiques nationales d'une part, et de leurs propriétaires d'autre part. Car cette relation détermine leurs comportement et performance. Notre investigation sera axée sur la question suivante :

Durant les réformes de leur gestion, les entreprises nationales ont-elles appliqué les principes de l'agence, qui fait partie intégrante de la gouvernance d'entreprise, pour améliorer la performance de leurs dirigeants ? Autrement dit peut-on réellement parler de relation d'agence dans ces entreprises dans leur expérience de changement depuis les années 1980 ?

Pour ce faire, nous allons présenter des éléments sur l'environnement économique et ses défis, des principes de la théorie d'agence, ensuite nous survolerons l'expérience de gestion des entreprises algériennes depuis les années quatre-vingt du siècle dernier, pour enfin synthétiser avec une comparaison entre la gestion des entreprises publiques d'une part et les principes de l'agence d'autre part.

## **I- L'environnement économique et ses enjeux**

### **1.1-l'entreprise et sont environnement**

Dans leur analyse marginaliste, les néoclassiques ont donné à l'entreprise l'image d'un point ou une boîte noire, qui transforme des ressources en biens et services marchands. Dans cette fonction de production, elle s'adapte mécaniquement à son environnement, considéré stable et non perturbateur<sup>4</sup>. Ainsi les caractères de l'entreprise (firme), à partir du modèle walrassien sont<sup>5</sup> : la recherche des conditions de l'équilibre, en situation de concurrence et d'information parfaite et pour un état donné des techniques ; l'hypothèse de rationalité parfaite des agents, sous l'objectif, pour les entreprises, de maximisation du profit ; la prééminence donnée à l'analyse de l'échange sur celle de la production.

Ainsi selon les néoclassiques, l'entreprise est « un organisme réflexe plutôt qu'un véritable acteur » ; sa seule fonction étant de transformer des inputs en produits et cela de manière efficace. Les dirigeants ont une rationalité parfaite, ils maîtrisent la technologie. L'entreprise s'adapte parfaitement à son environnement, elle n'a rien d'autre à faire que d'appliquer les règles du calcul microéconomique. Cette vision avait les conditions réunies pour être acceptée pendant les années des trente glorieuses (1945-1973), avec un environnement pratiquement stable, pour adopter les principes d'une économie d'échelle d'une part, et les principes des théories de management scientifique de F.W. Taylor et H. Fayol, publiés depuis 1916<sup>6</sup> d'autre part.

Cependant cette vision de l'entreprise et de son rôle dans l'environnement sont mis en cause par Sraffa en 1926, ensuite, en 1933 par Robinson qui met en avant l'existence de concurrence imparfaite monopolistique<sup>7</sup>. La théorie de l'équilibre s'est vue ainsi s'intéresser non seulement aux conditions de production et de distribution des biens, mais aussi à l'étude des comportements et des interactions entre les producteurs. L'entreprise a pu avoir sa représentation active car on lui a reconnu la capacité d'influer sur les comportements des partenaires et l'environnement par le produit, la politique des ventes et les prix...etc.

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

Ainsi, dans le premier courant plusieurs études empiriques et théoriques ont été menées par des auteurs<sup>8</sup>. Depuis, la conception de l'entreprise dans la grande majorité des études, est changée complètement, elle est définie dans ce cadre comme système vivant ouvert, de plus en plus complexe, composé de sous systèmes socioéconomiques interdépendants.

Les entreprises interagissent avec d'autres systèmes dans leur environnement, considéré lui aussi comme système global qui a des exigences. L'environnement est pris en compte dans l'explication du comportement des entreprises, ou des organisations en général. Il est conçu par différentes manières ou visions, il est vu au pluriel : environnements immédiats, nationaux et internationaux ; dimensions économiques, technologiques, politiques et socioculturelles ; connaissance des faits et événements, détection des conséquences sur la propre situation en terme de contraintes et d'opportunités.

Il est intéressant de considérer, dans la relation entreprise /environnement que l'environnement n'est pas uniquement le marché de l'entreprise, mais aussi les cultures ; il s'agit de s'en préoccuper et l'interaction entreprise/environnement désigne le fait que les acteurs qui le composent sont capables d'agir ou de réagir aux pratiques des entreprises.

## **1.2-l'environnement national et international**

Les entreprises publiques algériennes ont vécu une série de changements enclenchés depuis. Ensuite, avec la participation du Fond Monétaire International, dans le Plan d'Ajustement Structurel<sup>9</sup> de l'économie nationale entre 1995 et 1998. Dans le même sens, l'accord avec l'Union Européenne qui rentre en application en septembre 2005 et l'engagement du processus d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce, atteignent une phase décisive à la fin 2006.

C'est pour cela que l'entreprise algérienne va se trouver dans un environnement se caractérisant de changements qui vont déterminer les comportements de ses acteurs à savoir :<sup>10</sup>

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

2- la croissance exceptionnelle des investissements directs après la récession de 1982, dont la grande partie transite à travers les multinationales qui s'implantent et se développent partout dans le monde, pour exiger leurs méthodes et modes de gestion ;

3- l'importance du transfert technologique, par la recherche développement, le marketing et d'autres moyens, qui sont entre les mains des multinationales et sans le contrôle des états nation, qui se concurrencent entre eux pour attirer ces entreprises hautement mobiles ;

4- l'ajustement des coûts de production se fait entre les entreprises des pays de l'OCDE et les pays nouvellement développés<sup>11</sup>, dont les résultats vont se répercuter sur les entreprises du reste du monde ;

5- la concurrence est moins reliée aux ressources et beaucoup plus aux technologies et capacités d'innovation, les cycles de vie et les développements des produits se mesurent en semaines ou en mois, et non plus en années, le développement de produits et de procédés sont dépendants de la qualité de la main d'œuvre et du management ;

6- le développement du secteur des services et spécifiquement des technologies d'information et de l'informatique, influençant les systèmes de production et de gestion de l'entreprise, pour accélérer la rentabilité et la performance de celle-ci, et l'émergence d'une économie d'information et de savoir, qui joue le rôle de locomotive de l'économie moderne.

### **1.3- Les enjeux de l'environnement en management**

L'ouverture économique constitue un enjeu pour les entreprises nationales. L'Algérie continue d'être un exportateur d'énergie et un importateur important de céréales, de produits pharmaceutiques, de pièces de rechange et de services. Pour changer cette situation, il est nécessaire de revoir non seulement la politique économique nationale, mais aussi, et le plus rapidement possible, les comportements des entreprises à partir de la

conception du système de gestion et méthodes de gestion. La globalisation caractérisée par les facteurs susmentionnés, pèsera sur les logiques de gestion et de gouvernance des entreprises algériennes par :<sup>12</sup>

1-Le renforcement de la dynamique des échanges et les restructurations à un niveau global modifiant le paysage de la concurrence et des compétences, ce qui suppose une révision de l'organisation et du management, ainsi que des adaptations structurelles que la transnationalisation sorte d'idéal type organisationnel, est susceptible d'incarner ;

2-Les systèmes de décision, de contrôle et de planification doivent aussi tenir compte tant de la variété d'environnements devenus turbulents, que de diversité des acteurs, alors que les processus d'organisation internes, les capacités organisationnelles apparaissent comme l'une des premières sources d'avantage compétitif dans la maîtrise des changement ;

3-La multiplicité structurelle et l'hétérogénéité des entreprises engendrées dans l'espace et dans le temps, par la mondialisation des marchés et la turbulence de l'environnement appellent des processus organisationnels complexes.

En remarque que l'environnement économique devenant plus instable, moins prévisible et plus compétitif, oblige les entreprises nationales à accroître leur efficacité et à s'adapter rapidement avec cet environnement et de développer des méthodes d'organisation de travail et de commandement, pour non seulement l'allocation des ressources, mais également la coordination stratégique des ressources internes et externes, pour répondre aux menaces et pour créer de nouvelles occasions d'affaires. D'où vient l'importance de l'intégration des nouvelles théories qui peuvent lui venir en secours, parmi ces dernières on peut classer les principes de l'agence dans la théorie de la gouvernance.

## **II- Gouvernance d'entreprise, fonction des dirigeants et théorie d'agence**

Après la mauvaise expérience de la crise de 1929-32 et l'accroissement des besoins financiers des sociétés familiales et le changement des méthodes et des pratiques de gestion, ces entreprises ont fait appel à des

partenaires extérieurs. Les banques au premier lieu, ensuite les particuliers, ont participé aux augmentations des capitaux de ces sociétés<sup>13</sup>. C'est là où le capitalisme a donné les conditions de la naissance du phénomène de la gouvernance. Nous allons nous intéresser à la fonction du manager et sa relation avec le principal, appelée relation d'agence, ainsi que quelques facteurs caractérisant cette relation.

## **2.1- la gouvernance d'entreprise**

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

### **2.1.1- définition de la gouvernance des entreprises**

La gouvernance peut être définie comme « l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement »<sup>14</sup>. Pour Pastré : La gouvernance d'entreprise est « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle, qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ».<sup>15</sup> Pour Charreaux, « le système de GE recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire ».<sup>16</sup>

Cette dernière définition, présente l'avantage d'attribuer au dirigeant le rôle d'acteur central, parmi les partenaires (Stakeholders) de l'entreprise, dans le processus de création de valeur.

Après un grand nombre de recherches, cette discipline prend une définition plus complète, à savoir, en reprenant l'expression de Pérez (2003)<sup>17</sup>, la gouvernance désigne le « management du management ».

Donc la gouvernance se préoccupe de la régulation du comportement des dirigeants et des conséquences de cette dernière. Si cette régulation passe par le levier disciplinaire – les systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance – elle oriente également le comportement des dirigeants

en actionnant des leviers comportementaux et cognitifs (Charreaux, 2005).<sup>18</sup>

### **2.1.2-la variété des modèles de GE**

Il existe plusieurs types de G.E. qui peuvent se différencier d'un pays à un autre, suivant l'influence de plusieurs facteurs à savoir : l'environnement réglementaire et légal ; les cultures locales ; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers. Cependant, ces types de GE peuvent être résumé en deux principaux modèles, à côté duquel il existe un mixte entre ces derniers<sup>19</sup> :

1-les systèmes orientés-marchés : se trouvant principalement dans les pays anglo-saxons, ils se caractérisent d'une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers ou de recrutement des dirigeants...etc. Ils se définissent par: une faible intermédiation financière, une forte dispersion de l'actionnariat, une faible participation des banques dans le capital des entreprises, les investisseurs sont à la recherche d'informations fiables sur la rentabilité future des projets, ils ne s'engageront que dans les projets à meilleure rentabilité d'après l'information communiquée par les marchés...etc.

2- les systèmes orientés-banques : on les trouve dans les pays à économie dite d'endettement. Ce type est caractérisé par : une forte présence des banques dans le capital des entreprises, une faible dispersion de l'actionnariat, une plus grande concentration et homogénéisation des créances, un faible nombre de prises de contrôles. Les banques prennent des risques élevés, en octroyant des crédits de longue durée et pour des montants importants aux entreprises.

### **2.2-Les fonctions du dirigeant et développement de l'entreprise**

Le rôle du dirigeant d'entreprise, ou entrepreneur, est au centre de la théorie d'agence puisque ce dernier y est l'acteur principal. Avant d'arriver à la conception actuelle de ses fonctions, se sont développées depuis les analyses des classiques:

Dans le cadre des hypothèses des théories classiques des organisations et le modèle microéconomique de base et ses postulats sus cités, l'entrepreneur se base sur les calculs de maximisation, en plus de la fonction d'organisation et de coordination de la production. Pour



Schumpeter<sup>20</sup> l'entreprise ne s'adapte pas à son environnement mais vise à le transformer, en créant de nouveaux marchés ou de nouvelles formes d'organisation par la fonction d'innovation ou de création de l'entrepreneur ; pour Knight<sup>21</sup> l'entrepreneur doit prendre des décisions dans un contexte d'incertitude, il a la fonction d'acquisition et d'exploitation de l'information.

A partir des années 1960, la remise en cause et même le dépassement des théories néoclassiques, sont énoncés de nouveaux principes :<sup>22</sup>

1-L'existence d'un conflit d'objectifs : selon Berle et Means, l'une des grandes caractéristiques de la firme moderne est qu'il existe une séparation entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, si l'objectif de l'actionnaire reste la maximisation du profit, la question se pose quant à l'objectif du dirigeant qui peut être la maximisation des ventes globales, la maximisation du taux annuel de croissance, ou la maximisation de la satisfaction des membres et du groupe.

2-la rationalité limitée : Simon montre que « un agent recherche non pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant, relativement à un certain niveau d'inspiration ». L'entrepreneur ne va pas maximiser son profit, comme le préconise la théorie microéconomique, mais il va s'arrêter à un résultat qui lui semble correct.

3- en décrivant l'entreprise comme une coalition de groupes poursuivant des objectifs propres, les behaviouristes considèrent que dans toute grande entreprise, il existe des pertes d'efficacité et des contraintes. L'organisation est donc vue comme une organisation complexe dans laquelle les arbitrages et les négociations sont les seuls moyens de parvenir à des objectifs acceptés par tous.

4- dans la lignée de la théorie behaviouriste, Liebenstein avec la notion « d'efficacité X », explique que les notions d'intensité à l'effort et l'organisation sont des déterminants de la productivité de la firme. Cette dernière est donc une organisation au sein de laquelle certaines interactions entre dirigeant /dirigé, comme les contrats et les conventions,

jouent un rôle majeur : il met en évidence le facteur organisationnel non pris en compte dans la théorie économique.

5- enfin Chandler définit la firme comme une forme institutionnelle alternative d'allocation des ressources et de coordination des activités. Pour lui l'entreprise est décrite comme une institution économique dont la logique est différente de celle du marché.

### **2.3- La théorie de l'agence**

Berle et Means<sup>23</sup> avaient évoqué qu'une des caractéristiques centrale de l'entreprise, tenait au fait d'une séparation prononcée entre les propriétaires et les dirigeants salariés de l'entreprise, mais en charge réelle des affaires et des décisions. C'est à partir de cette séparation, entre propriété et pouvoir de décision, qu'a commencé le début de la théorie de l'agence.

#### **2.3.1- Définition de la relation d'agence**

Jensen et Meckling, en 1976<sup>24</sup>, définissent cette relation comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Cette définition est élargie à toute coopération entre individus dont l'action de l'un dépend de l'action de l'autre.

La relation entre le principal et l'agent comprend plusieurs caractéristiques: elle repose sur une relation d'autorité : l'agent accepte, moyennant rétribution, de céder une partie de ses droits décisionnels pour accomplir la mission qui lui a été confiée, en tenant compte des objectifs du principal ; la relation d'agence est asymétrique : le principal n'est pas en mesure d'évaluer exactement l'effort mis en œuvre par l'agent. Il est face à un risque moral ; elle met en jeu des droits de propriété : le principal transfère à l'agent, de manière provisoire, une partie de son droit de propriété sur les actifs impliqués dans la mission déléguée.

#### **2.3.2-Asymétrie d'information et coût d'agence**

1- L'asymétrie d'information : l'asymétrie d'information est de deux sortes : d'abord la sélection adverse ou l'asymétrie ex ante,<sup>25</sup> la sélection adverse consiste à ne pas donner ou cacher l'information, au partenaire ; ensuite l'aléa moral ou l'asymétrie ex post, l'agent est tenté d'entreprendre

une action inefficace au regard de la réalisation du contrat et son comportement ne peut être contrôlé, c'est-à-dire que l'agent va avoir un comportement susceptible de privilégier sa situation au détriment des intérêts du principal. Pour remédier aux problèmes d'asymétrie, on met en place des mécanismes qui représentent les coûts d'agence, dans l'entreprise : le mécanisme de contrôle comme le conseil d'administration qui consiste à surveiller les décisions des dirigeants ; et des audits légaux, c'est-à-dire que les entreprises sont dans l'obligation de contrôler leurs comptes par des professionnels qui sont les commissaires aux comptes.

2- L'agence et les conflits d'intérêt<sup>26</sup> : la théorie de l'agence est centrée sur la relation entre le principal et l'agent, qui génère des conflits d'intérêt. Les actionnaires sont le plus souvent intéressés par la maximisation des profits, alors que les dirigeants sont attirés par la continuation de l'expansion de la firme pour réduire le risque d'emploi du dirigeant et accroître sa rémunération et ses avantages non pécuniaires. Les dirigeants sont en conflit avec les actionnaires car : l'essentiel de leur patrimoine, le capital humain, est investi dans la firme; leur horizon économique est limité à la durée de leur fonction; ils peuvent accroître leur utilité par différents avantages en nature au détriment des propriétaires.<sup>27</sup>

3- contrats, coopération et rôle du dirigeant : les relations qu'entretiennent les différents partenaires, actionnaires, créanciers, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, pouvoirs publics...etc, sont liées par des contrats, c'est pourquoi la firme est vue comme un « nœud de contrats ». Pour Aoki (1984) l'entreprise constitue un jeu coopératif entre les différents partenaires<sup>28</sup>. Cela repose sur le rôle central du dirigeant pour résoudre les problèmes posés par le travail en équipe, notamment ceux de mesure et de contrôle de productivité et de rémunération. Il est considéré comme le créancier résiduel; il observe le comportement des apporteurs d'inputs; il est l'élément central, commun à l'ensemble des contrats avec tous les apporteurs de ressources; il peut négocier librement les contrats et il peut vendre ses droits.

4-organisation et minimisation de coûts d'agence : La séparation fonctionnelle propriété/direction entraînant des coûts d'agence, conduit également pour assurer la viabilité de la firme, à une séparation des fonctions de direction et de contrôle et à une diffusion importante des titres

de propriété. Williamson a suggéré que l'importance du budget discrétionnaire peut être calculée en comparant le résultat potentiel (cas d'acceptation automatique et immédiate des objectifs), avec le résultat effectif réalisé après les négociations.

Pour minimiser le coût d'agence en premier lieu, le contrat se compose de deux caractéristiques : les créances résiduelles et le processus de décision. D'après Fama et Jensen<sup>29</sup>, deux hypothèses fondamentales sont à souligner. Si les fonctions sont fusionnées, on aboutit à une perte de créances résiduelles. Mais, dans une autre situation, la séparation des deux fonctions est causée par une autre séparation entre la montée des risques et la fonction de gestion. Les deux auteurs montrent également que le fondement repose sur la complexité organisationnelle et sur la manière d'aborder les fonctions au sein de la firme, c'est-à-dire de manière séparée ou de manière groupée.

Lorsque l'organisation est non complexe, ou l'agent possède les informations adéquates, il se voit attribuer simultanément la fonction de décision et la fonction de contrôle afin de minimiser les coûts d'agence. Cela peut conduire l'agent à un comportement opportuniste ce qui serait défavorable à la firme et entraînerait des inconvénients. Par contre, lorsque l'organisation se trouve dans une situation complexe, les deux fonctions sont assignées à deux agents bien distincts. Ce qui génère de faibles coûts et limite les problèmes d'agence, car la séparation des deux fonctions et la délégation permet un système plus avantageux pour l'entreprise.

Pour Fama<sup>30</sup>, le conseil d'administration peut également comprendre des représentants autres que les actionnaires, comme par exemple les représentants des syndicats. Son analyse conduit d'une part, à une distinction entre les mécanismes disciplinaires externes (par les marchés) et internes et d'autre part, à une hiérarchie dans les systèmes disciplinaires. Les systèmes de contrôle des dirigeants, dans les organisations complexes, peuvent être comme la hiérarchie, la surveillance mutuelle et le conseil d'administration.

L'insuffisance des contrôles des dirigeants entraîne un gaspillage de la richesse des actionnaires. Cela permet de dire que les principes de rationalité (limité) disparaissent dans les cas des manques, ou de dysfonctionnements de contrôle, qui peuvent apparaître avec l'incompétence de gérer le droit de propriété des actionnaires ou/et des dirigeants. Les taux de rotation des actionnaires révélés dans des études réalisées dans les pays développés,<sup>31</sup> montrent qu'il est de l'intérêt des dirigeants d'accroître la création de valeur partenariale.

Malgré que ces théories concernent l'entreprise privée, il faut remarquer qu'avec la vague des privatisations encouragée par les néolibéraux, au début des années 1980, le thème d'entreprise bureaucratique va se développer en visant celles du secteur public. En effet les questions de fonctionnement des grandes entreprises, et les pertes d'efficacité ne sont pas spécifiques au secteur privé, mais aussi et, peut être, plus compliquées dans le secteur public. Les entreprises dans ce secteur, en plus des contraintes d'agents ou de groupes, on y trouve un tas de problèmes liés à la nature de la propriété et à d'autres facteurs spécifiques au secteur.

### **III- L'expérience des entreprises nationales et la relation d'agence**

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

Dans cette expérience on peut distinguer deux grandes phases : la première s'étalant de l'indépendance (1962) aux premières réformes de

l'autonomie (1988), la deuxième depuis cette date jusqu'à ce jour. Chacune de ces deux phases se caractérise par des éléments qui ont des ressemblances au système de gouvernance des entreprises.

### **3.1-La première phase de réformes d'entreprises : 1962-1987**

#### **3.1.1- les réformes des entreprises publiques de l'époque**

Après plus d'une décennie 1967-78, de développement suivant la stratégie du modèle d'industries industrialisantes<sup>32</sup>, l'évaluation de son bilan est faite à l'occasion du congrès extraordinaire du parti (FLN) de 1980, il a été décidé l'opération de restructuration, organique et financière, des entreprises publiques, pour être appliquée pendant le plan quinquennal, entre 1980 et 1984. Les objectifs visés par cette opération étaient :<sup>33</sup> l'amélioration des conditions de fonctionnement ; la maîtrise de l'appareil de production et l'obligation de résultat des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par le plan national.

Depuis les réformes de 1980 et jusqu'à 1987, les termes de productivité, d'efficacité et de performance, ne cessent de se présenter comme les buts essentiels des changements. La nécessité de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, de perfectionner les structures en fonction de l'expérience, de la mise en œuvre de nouveaux objectifs et de l'élévation du niveau de maturité des travailleurs, figure déjà dans la charte nationale de 1986 (et aussi celle de 76), ou on peut lire aussi que les modes de gestion des entreprises nationales sont évolutifs.

#### **3.1.2-les caractéristiques de cette première phase**

En se référant aux modèles de la gouvernance des entreprises, aux principes de la théorie d'agence et aux théories dont elle se relie, on peut placer l'expérience de gestion des entreprises publiques algériennes de cette phase, dans le modèle de GE orienté banques. Il s'est caractérisé par l'intervention des banques où l'économie nationale était un système économique d'endettement. En plus de l'absence d'un marché de valeurs mobilières et d'une forte présence des banques dans le capital des entreprises, il y avait un seul propriétaire qui est l'état, une plus grande concentration et homogénéisation des créanciers, qui étaient généralement des partenaires publiques.

Pour consolider le rôle de contrôleur des banques dans l'exécution du plan, les entreprises devaient respecter plusieurs mesures telle que : la domiciliation bancaire unique ; l'interdiction des crédits interentreprises ; le prélèvement par le trésor des ressources d'autofinancement ...etc.<sup>34</sup> Cependant, ce type de contrôle ne prenait pas en compte le sens de rentabilité économique car le risque des deux partenaires était supporté par l'état, qui vient toujours en dernier lieu pour absorber les pertes et les déficits de tous les opérateurs publics.

L'investissement massif dans le cadre du système de planification national, enclenché depuis 1967, avec les moyens de régulation économique peu efficace, et l'intervention du système bancaire et des institutions administratives, locales ou centrales, de l'état, qui vont encadrer cette opération, à l'encontre des effets de la diversité du contrôle dans les entreprises privées, seront à l'origine de l'inefficience, qu'a été analysée dans les cas des pays en développement.<sup>35</sup> Cette déficience va développer plusieurs problèmes qui influenceront le fonctionnement du secteur public tout au long de la période qui va suivre.

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

D'autre part, en empruntant l'idée de Taib Hafsi<sup>36</sup>, sur les phases de développement de relation entreprise/état, dans la vie des entreprises publiques, on peut placer celle d'entre 1962 et 1987 dans la première phase. La désignation des dirigeants par les ministères assurait, en même temps, l'entente entre les deux parties et l'immixtion des représentants de leurs tutelles (administration centrale et locale), dans la gestion des affaires de ces entreprises qui vont perdre, en résultat, le sens d'agent économique créateurs de richesse.

En plus, la stratégie de développement adoptée par l'état algérien à l'époque, avait dans son cadre d'orientation et ses textes, les entreprises

publiques au premier rang, pour la réalisation des objectifs sociopolitiques<sup>37</sup>. Cela se faisait en éliminant les composantes principales des hypothèses et des conditions de la théorie d'agence, par l'absence quasi-totale de la performance économique.

C'est pour cela d'ailleurs, qu'on intègre, dans le cas des entreprises publiques, le concept d'intendance<sup>38</sup> où le responsable, dans le poste de l'agent, n'a ni le pouvoir nécessaire de gérer les biens du principal, en appliquant sa fonction d'utilité, à cause de l'intervention d'une tutelle hétérogène, ni de réaliser la rentabilité économique, à cause de la nature du bien public des organismes administratifs par exemple.

En fin si les dirigeants des entreprises publiques étaient, pour des uns, des agents sans principal, dans la mesure où ce dernier est en qualité du pouvoir public, n'ayant pas des objectifs de performance économiques et financière, on peut arriver, on analysant la situation de ces dirigeants exposée ci haut, à un autre résultat. En effet, on peut remarquer que le même problème d'objectif de performance se pose pour ces dirigeants, qui sont en réalité des salariés, et sans grande marge de manœuvre pour appliquer leur fonction d'utilité ou de rationalité. C'est peut-être cela qui nous permet de dire que ses dirigeants n'étaient pas en réalité des agents au sens de la théorie de l'agence, il ne pouvaient pas bouger dans ce cadre.

### **3.2 -La deuxième phase de réformes : 1988-2006**

Grâce aux éléments du paragraphe précédent, on peut dire que l'autonomie des entreprises nationales, en 1988, n'est en réalité qu'une phase dans la stratégie des réformes socioéconomiques du pays. Nous allons revoir l'essentiel des réformes dans cette phase qui sera subdivisée en trois sous parties définies à partir de l'expérience des trois intermédiaires de l'état dans la gestion de ses biens.

#### **3.2.1-L'autonomie des entreprises publiques et l'expérience des fonds de participation**

1- L'autonomie des entreprises publiques : le contenu véhiculé par les textes de l'autonomie repose sur des principes qui ont une vision différente de la gestion de l'économie nationale, par rapport aux règles qui les précédaient.



La révision de la relation état/ entreprise : par la séparation entre la propriété et la gestion des entreprises nationales, et la création d'une institution intermédiaire qui est les fonds de participation ; la révision du système de contrôle et de régulation de l'économie nationale : en proposant un nouveau système de planification nationale ; l'adaptation de formes juridiques d'entreprise typiquement capitalistes : SPA pour celles d'importance nationale et SARL pour celles des collectivités locales ; le fonctionnement des entreprises publiques selon le principe de la commercialité (ex. le profit, la faillite...etc) ; la réintégration des outils de régulation économique (fiscalité, prix, crédit...etc.), au détriment des interventions administratives ; l'ouverture de l'investissement aux entreprises : la gestion de leurs moyens financiers et matériels conformément à leur objet ; l'ouverture des opérations de commerce extérieur aux entreprises, grâce au budget devise.

L'EPE dans cette phase est devenue une personne morale gérée par le droit privé (droit commercial). Pour les juristes, le qualificatif économique dans les textes de l'autonomie est utilisé par le législateur pour faire la distinction entre deux types d'organisations publiques, le premier est celui des établissements publics, le deuxième est l'entreprise économique qui va participer dans le mode de gestion de l'économie nationale<sup>39</sup>.

Sous l'autonomie, après l'abrogation du statut général du travailleur et la gestion socialiste des entreprises (par la loi 90-11), l'entreprise publique pourrait :<sup>40</sup> établir librement son organigramme ; fixer des prix plus appropriés pour ses produits ; choisir ou organiser ses circuits de distribution ; négocier la rémunération des travailleurs au moyen de conventions collectives ; conclure tout contrat faisant partie de l'objet de l'entreprise, sans autorisation préalable de la tutelle et de la banque, le code des marchés publics ne s'applique plus aux entreprises publiques ; et choisir les investissements conforme à son objet social.

2-L'expérience des fonds de participation : les fonds avaient des missions de jouer le rôle d'intermédiaire et de mise en œuvre de la politique économique de l'état : ils gèrent les portefeuilles de valeurs mobilières pour le compte de l'état ; en leur qualité d'agents de financement de l'état, ils sont des promoteurs d'investissements, dans les secteurs où ils ont particulièrement la charge ; ils sont chargés d'exercer le

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

Les fonds de participation sont régis par les dispositifs du code de commerce, leur création et organisation obéit à un texte réglementaire qui leur apporte des spécificités. Ils ont une assemblée générale commune composée en majorité des membres ou des représentants du gouvernement désignés par celui-ci, en plus de trois éléments ayant des voix consultatives dont le gouverneur de la banque d'Algérie et le directeur du trésor public.

Le conseil d'administration des fonds se forme d'administrateurs au nombre de cinq (en plus l'état peut désigner deux autres pour faire au total sept), nommés par le gouvernement pour un mandat de cinq ans, ils sont permanents et perçoivent un salaire. Il est clair que le statut des membres du conseil des fonds de participation échappe totalement à la qualification classique d'administrateurs, car en réalité ils sont des salariés qui n'ont réellement aucune relation avec la propriété des actions.

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

### **3.2.2- L'expérience des holdings publics**

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

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

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

### **3.2.3- l'expérience des sociétés de gestion des participations de l'état**

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

Les missions des SGP, dans le cadre de la stratégie de la participation et de la privatisation : traduire et mettre en œuvre, en les formes commerciales qui conviennent, les plans de redressement, de réhabilitation et de développement ; ainsi que les programmes de restructuration et de privatisation des entreprises publiques économiques, notamment par l'élaboration et la mise en œuvre de tous montages juridiques et financiers adéquats, tels que les opérations de fusion, apports partiels d'actifs physique et financiers ; Assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans les normes d'efficience et de rentabilité minimale requise ; exercer les prérogatives des assemblés générales des entreprises publiques économiques dont les titres sont détenus et gérés par les sociétés, pour le compte de l'état et ce dans les limites fixées par le mandat de gestion devant être établi entre le conseil de participation de l'état et la SGP ; et en général, toutes les opérations financières commerciales et mobilières, qui se rattachent directement ou indirectement aux objets spécifiques ou complémentaires des sociétés.

Parmi les 1337 entreprises publiques, 75% son affiliées à 25 SGP nationales par filières d'activité et à 03 SGP région. Les banques et les

assurances publiques ainsi que d'autres entreprises spécifiques restent sous la tutelle du ministère des finances.

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

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

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

### **3.2.4- les caractéristiques de la deuxième phase 1988-2006**

Pendant cette deuxième phase, le modèle de la gouvernance reste le même, avec une petite amélioration dans et la relation tutelle/entreprise, ainsi que les conditions de l'environnement économique et juridique, qui peuvent préparer les conditions plus au moins adéquates à l'application des principes et des théories de la gouvernance.

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

Les fonds de participation, les holdings publics, en tant qu'intermédiaires entre l'état propriétaire et l'entreprise, ont donné naissance à une relation d'agence distante ou à deux niveaux. Le premier entre l'état et ces institutions, qui sont mandatés pour assurer la gestion et de contrôler de ses participations de l'état d'une part, le deuxième entre ces agents et les entreprises d'autre part. Ces deux relations d'agence, sans

considérer la relation, déjà existante, société/état en troisième niveau, engendrent des coûts d'agence, avec la multiplication des intérêts, des visions et des conflits. En conséquent ces coûts diminuent leur performance de ces entreprises que ce soit en terme de valeurs comptable, ou en valeurs d'actions d'entreprise...etc.

Il est, cependant, important de rappeler que ses deux institutions sont créées pour une période limitée, et pour une mission définie par des textes juridiques, dans un cadre de restructurations et de réformes de l'économie nationale, qui n'est en fait qu'une phase de transition. Ces deux entreprises n'ont duré que sept ans pour les fonds et six ans pour les holdings respectivement. Avec les difficultés qu'ont vécues, ces deux entreprises n'ont pu donner que des résultats peu satisfaisants, dans l'accomplissement des missions pour lesquels elles ont été mandatées. C'est pour cela d'ailleurs qu'elles ont été remplacées par la nouvelle forme qui est les SGP.

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

Dans le cas des Sociétés de Gestion des Participations publiques, créés en septembre 2001, à partir de ses missions sus mentionnées, on peut constater un petit changement sur la voie d'une meilleure gestion des affaires économiques des entreprises publiques. En effet avec une amélioration des conditions de l'environnement socioéconomiques du pays, cela est accompagné d'un élargissement des prérogatives des SGP. Cela permet de dire qu'il y avait un retour à la première forme d'agence, ou même à une forme hybride de cette relation où coexistent l'agence et l'intendance, dans les troisième et quatrième phases de la relation : état/entreprise publique selon la vision de T.Hafsi.

## **Conclusion :**

A la fin de ce papier, il est intéressant de conclure, à partir de notre cas, et suivant les idées de G. Charreaux<sup>41</sup>, que nous reprenons ici au sujet de la spécificité de la relation principal/agent dans le cas des entreprises publiques, en disant qu'on peut trouver l'idée des créanciers résiduels des entreprises publiques sous plusieurs angles : comme clients ou employés de ces entreprises ; consommateur-contribuable qui vont absorber des pertes, admettant que les entreprises publiques sont moins rentables financièrement que les entreprises privées ; les employés, dans la mesure où l'emploi apparaît mieux préservé.

La propriété publique, est considérée comme une forme particulière de propriété, car elle revient à la société entière comme principal et, c'est pour cela d'ailleurs qu'elle est associée à un jeu complexe de relations d'agence. La délégation du pouvoir de gestion des biens de la société passe par plusieurs étapes : d'abord avec les élus parlementaires, ces derniers avec les membres du gouvernement et en fin le gouvernement avec les dirigeants désignés par ce dernier.

On peut dire que la relation d'agence au secteur public est donc une relation particulière, elle passe, dans la chaîne sus évoquée, par plusieurs autres relations d'agence, avec l'intervention de différents types d'intérêts et de conflits d'intérêts. C'est pour cela que les dirigeants de ce type d'entreprises ne peuvent gérer ni sur la base d'une vision d'intérêt général ni même dans un objectif de rentabilité économique. La condition de réalisation de cette dernière ne peut venir, dans le cas algérien, qu'avec une autre conception de l'entreprise publique, de la propriété publique et de la privatisation de cette propriété. En effet cela permettra d'intégrer des mécanismes de contrôle plus appropriés, sous les principes de rationalité et de performance fondés sur les critères d'économie de marché adoptés par les partenaires privés locaux et étrangers.

Dans une perspective de privatisation et d'ouverture de l'économie nationale sur la globalisation et l'économie d'aujourd'hui, qui se base dans une grande partie sur l'information et l'économie du savoir, il faudrait élargir le cadre des opérations de gestion et de surveillance des administrateurs au niveau des conseils d'administration, et des dirigeants (ou agents), pour mieux exploiter les possibilités offertes par le système

de gouvernement d'entreprise ; pour une meilleure compréhension des phénomènes de management et de concepts d'efficacité, d'efficience et de performance, et essentiellement les bases et les facteurs qui participent à la formation de ces éléments ;

La création d'un marché de dirigeants ou de managers, pouvant relever les défis de la gestion des affaires économiques et commerciales, pour mieux rentabiliser les ressources nationales ; l'accélération du processus de privatisation des entreprises publiques dans un cadre plus clair et plus conçu, afin de pouvoir bénéficier des capacités des managers privés en appliquant les modèles de gouvernance d'entreprises qui ont donné leurs preuves ;

L'accélération des réformes dans les domaines qui constituent l'environnement socio-économiques, pour créer les conditions de réussite des actions des dirigeants des affaires économiques publiques ou privés, car les deux secteurs sont de plus en plus complémentaires ; il faut ajouter que la question de la rentabilisation des ressources économiques nationales passe, dans une grande partie par l'encouragement de l'esprit d'entreprise ou de l'entrepreneurship<sup>42</sup>, qui a la capacité pour l'innovation, l'investissement et l'expansion d'activité dans les nouveaux marchés, les produits et les techniques.

### **Notes bibliographiques :**

---

<sup>1</sup> -A. Berle, G. Means (1932) : The modern corporation and private property (2ème éd. 1956), New York, MacMillan, voir G. Charreaux (1997a) : le gouvernement des entreprises, *Economica*.

<sup>2</sup> - R. Coase (1987) : "The nature of the firm, *Economica*, N.S., 4, Novembre. Traduction française, "La nature de la firme", *Revue française d'économie*, II, Hiver.

-O. E. Williamson (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.

<sup>3</sup> - M. C. Jensen and W H Meckling (1976) « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, October, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

<sup>4</sup> - On retrouve le même type d'environnement, dans les idées des auteurs de la théorie du management scientifique au début du 20ème siècle.

<sup>5</sup> -E. Mansfield (1996) *Economie appliquée à la gestion*, *Economica*.

<sup>6</sup> - H. FAYOL (1990) : *Administration industrielle et générale*, Enag/éd. Alger. -F.W. Taylor(1992) : *la direction scientifique des entreprises*, Enag/ éd. Alger.

<sup>7</sup> -voir le développement de la théorie de l'entreprise dans : B. Coriat et O. Weinstein (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, ed. LGF.

<sup>8</sup> -P. Selznick (1949), et P. Blau (1955) dans le courant empirique et T. Parsons (1949), G. Homans (1950) pour le courant théorique, et W. Buckley (1969), D. Silverman (1970) pour l'utilité de l'approche systémique. Voir B. Paulre : « l'entreprise système », *Revue internationale de systémique*, vol. 1, n°4.

<sup>9</sup> - Le P.A.S. contient généralement un nombre de mesures à appliquer pour revenir à l'économie réelle à savoir : des mesures relatives à la stabilisation économique et à la maîtrise de la masse monétaire ; des mesures relatives à la politique budgétaire, permettant de réduire le déficit des finances publiques à un niveau acceptable ; des mesures de restructuration pour corriger les déséquilibres économiques structurelles ; des mesures relatives à l'encouragement des initiatives de mobilisation des moyens de financement extérieur. Voir : Touaher Md T. et Daddi-Addoun Nacer : *L'impact du plan d'ajustement structurel (PAS) sur l'économie algérienne et ses perspectives*, RASJEP N°4, 2002.

Ce plan, contenait neuf axes: la politique financière, la politique monétaire, la politique des prix, les réformes structurelles, les équilibres extérieurs, l'assistance sociale, le secteur de l'habitat, le domaine de l'environnement écologique et l'utilisation et l'amélioration du système de base de données. Dans le volet du commerce extérieur, cette opération se caractérise par : la réduction progressive des barrières tarifaires et non tarifaires; la réduction du nombre de tarifs douaniers; □ la suppression du monopole d'État en matière d'importation.

<sup>10</sup> -A. Lapointe : « Nouvelle économie et gestion », *Revue internationale de gestion*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 52-56.

-B. Guilhon : *Les firmes globales*, Economica, 1998.

<sup>11</sup> - en ce qui touche aux salaires et à la matière première disponibles à bas prix dans les pays du sud asiatique ou du sud d'Amérique, l'ajustement se fait par plusieurs manières compression de la masse salariale par la compression des personnels, l'augmentation de la productivité ou des heures de travail, sinon par le déplacement des facteurs de production vers les marchés de main d'œuvre à bas prix .

<sup>12</sup>- J. Allouche, I Huault (1998) « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finances Contrôle Stratégie*, Vol1, n°2, juin, p5-31.

J-M siroën : l'omc et la mondialisation des économies. Siroen@dauphine.fr

<sup>13</sup> M. Parrat (1999): les origines du débat sur le gouvernement d'entreprise, *Maxima*, p-p. 173-190.

<sup>14</sup> A. Shleifer et R. W. Vishny (1996), apporteurs réduits aux seuls apporteurs de capital financier

<sup>15</sup> O. Pastre (1994) : « Le gouvernement d'entreprise, question de méthodes et enjeux théoriques », *revue d'économie financière*, n° 31, p. 18.

<sup>16</sup> G. Charreaux (1997a) op.cit.

<sup>17</sup> - R. Pérez (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Éditions La Découverte.



<sup>18</sup> -Le champ de la GE étant pluridisciplinaire, même si à l'origine son imbrication avec la finance était particulièrement forte. Les travaux de gouvernance sont principalement développés dans trois domaines : économie, droit (et science politique) et gestion. Selon le travail de Charreaux et Schatt sur la décennie 1994 à 2003 en France, le nombre d'articles se rapportant à ce domaine a plus que triplé entre la période 1994-1998 et la période 1999-2003, passant de 1 134 à 3 520. De 1994 à 2003, la croissance annuelle moyenne du nombre d'articles a été de près de 23 %, le nombre d'articles passant de 86 articles en 1994 à 680 en 2003. voir G. Charreaux et Schatt (2005) « La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama », Cahier du FARGO n° 1050901, Septembre 2005.

<sup>19</sup> Ce modèle est de E. Berglof, cité in : M. Parrat, op.cit.

<sup>20</sup> - Cité dans : B. Coriat et O. Weinstein (1995), op.cit.

<sup>21</sup> -Idem.

<sup>22</sup> - voir : G. Koenig (1999), De nouvelles théories pour gérer l'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, A. Berle, G. Means (1932), op. cit, B. Coriat et O. Weinstein (1995),op.cit.

-Baumol W.J. (1959): Business behavior, value and growth. MacMillan Company.

-R. Marris (1964): The economic theory of managerial capitalism. MacMillan. Traduction française, L'entreprise capitaliste moderne. Dunod, 1971.

-O.E. Williamson (1964): The economics of discretionary behavior. Englewood Cliffs. Prentice Hall.

-R.M. Cyert et J.G March (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs. Prentice Hall, Traduction française, Processus de décision dans l'entreprise. Dunod, 1970.

-H.A. Simon (1941): Theories of decisions making in economics and behavioral science. American Economic Review.

-A.D. Chandler (1962): Strategy and structure. MIT Press, Traduction française. Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation, 1972.

<sup>23</sup> - Berle et Means, op. cit.

<sup>24</sup> - Jensen et Meckling (1976), op. cit.

<sup>25</sup> - La sélection adverse est développée dans les années 70 par AKERLOF (prix Nobel d'économie en 2002) dans un article « Market for lemon ». Il s'intéresse au marché des voitures d'occasion et il démontre que les vendeurs cherchent à cacher les défauts potentiels des voitures donc la qualité est meilleure que celle que l'acheteur peut s'imaginer. Il peut ne pas y avoir de transaction, alors que les deux parties y auraient eu intérêt. Ce type d'asymétrie d'information trouve un développement au sein de la théorie de l'agence, dans le rapport entre principal et agent. Ces problèmes ont beaucoup été étudiés sur le marché des assurances aux Etats-Unis.

<sup>26</sup> -Il existe trois hypothèses fondamentales dans cette théorie :

1- la première consiste à supposer que les dirigeants cherchent à maximiser leurs richesses personnelles au détriment des intérêts des actionnaires, c'est-à-dire les intérêts des acteurs divergent : c'est la rationalité substantielle. Dans le cas des sociétés d'actions

les dirigeants doivent diriger l'entreprise dans le sens des intérêts de l'actionnaire. Mais, l'actionnaire et le dirigeant ont des utilités différentes qu'ils cherchent à maximiser. Il y a donc apparition de conflits d'agence.

2- la deuxième hypothèse stipule que l'environnement est risqué, c'est-à-dire que les anticipations des agents ne sont pas correctes et le futur est difficile à prévoir. (Knight).

3- la troisième hypothèse repose sur l'incertitude, l'imparfaite observabilité des efforts des dirigeants et des coûts d'établissements et des exécutions des contrats. L'agent sait plus que le principal sur la tâche à accomplir. Cette hypothèse a pour conséquence l'incomplétude des contrats.

<sup>27</sup> Par ailleurs, la théorie des droits de propriété suppose cinq hypothèses de base qui sont les suivantes :1- on reprend l'hypothèse néoclassique selon laquelle les agents ont une rationalité parfaite, c'est-à-dire qu'ils maximisent leur fonction d'utilité et sont motivés par la recherche de l'intérêt individuel. Cette hypothèse avait été abandonnée par la théorie des coûts de transaction qui remplaçait la rationalité parfaite par une rationalité limitée. 2- cette fonction d'utilité peut intégrer d'autres éléments que la maximisation du profit, par exemple, la sécurité ou la condition de travail. 3- le marché est reconnu comme le lieu où se révèlent les préférences des agents. 4- l'information n'est pas parfaite et les coûts de transaction ne sont pas nuls. On s'éloigne ainsi de la théorie traditionnelle de la firme qui considérait l'information comme parfaite. 5- les comportements individuels sont influencés par les structures dans lesquelles les agents évoluent. En effet, un agent maximise son utilité dans les limites imposées par les structures. Cette théorie est construite autour de l'analyse de l'individualisme méthodologique, c'est-à-dire que la firme n'est plus vue comme une unité indivisible. Ce sont les comportements des individus dans l'organisation qui explique les décisions de l'entreprise.

<sup>28</sup> - Joffre et Germain(2000), La théorie des coûts de transaction,

-M. Aoki(1984)The Cooperative Game Theory of the Firm, Clarendon Press: Oxford.

<sup>29</sup> -E.F. Fama et M.C. Jensen (1983): Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics.

<sup>30</sup> - E.F. Fama (1980): « Agency Problems and the Theory of the Firm », Journal of Political Economy, vol. 88, n° 2, p. 288-307..

<sup>31</sup> Cette vision du problème du GE selon des auteurs est probablement erronée. La croissance de la capitalisation boursière dans les principaux pays développés nous informe que les actionnaires sont rémunérés largement au-delà de leur coût d'opportunité, le système de GE fonctionne correctement par rapport à eux, même si certains abus, en particulier lorsque le capital est dispersé, existent. G.Charreaux et P. Desbrières : « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88.

<sup>32</sup> - Modèle d'industries industrialisantes, discuté et exposé par des auteurs, notamment GD De Bernis, pendant les années 1960-70.Voir : M.EH Benissad (1985) Stratégies et expériences de développement , OPU, ALGER.

<sup>33</sup> N. Daddi-Addoun (1992) : « dynamique d'organisation de l'entreprise publique économique en Algérie », mémoire de magistère, Ecole Supérieure de Commerce, Alger. p.100.

<sup>34</sup> N. Daddi-Addoun, op. cit. p-p :63-66.-Khelil Abderrazek : L'entreprise publique algérienne face au risque de change, thèse de doctorat d'état en sciences économiques, université de Annaba, 2001, p.119.

<sup>35</sup> Ce phénomène, ses origines et ses effets, a été analysé par Leibenstein (1966, 68, 69 et 78), et plusieurs autres auteurs comme Aingner et Schmidt (1980), Bauer (1990) et Graue et all. Voir : Chennouf Soheil : « Les managers en Algérie : des agents sans principal aux casi-principaux avec agents », revue des sciences commerciales et de gestion, n° 01, Janvier, 2003.

<sup>36</sup> -T.Hafsi (1990) : Gerer l'entreprise publique, OPU, Alger.

<sup>37</sup> - Med Boussoumah (1989): « L'évolution de la notion d'entreprise publique dans le droit algérien », Revue Algérienne des Sciences Juridiques Economique et Politiques, université d'Alger, n° 01.

<sup>38</sup> - G. Charreaux (1997b) L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace , reproduit dans G Charreaux (1997a).op. cit.

<sup>39</sup> - Med Brahimi (1989): quelques questions à la réforme de l'entreprise publique (loi n°88 01), RASJEP, n° 01, Mars.

<sup>40</sup>- M. E.h Benisad (1994):Algérie restructurations et réformes éc.oniques,opu, p.44.

<sup>41</sup> - G Charreaux (1997b).op. cit.

<sup>42</sup> La définition de l'entrepreneurschip n'est pas claire, mais on peut se baser sur les théories de Schumpeter (1934), De Kirzner (1973) Et De Schultz (1982), Voir : Chennouf Soheil, op.cit