

« Gouvernance d'entreprise des EPE algériennes et nouveaux mécanismes de coordination (1994-2006) : quel(s) changement(s) ? »

MEKIDECHE Ferial
CRIISEA, Université de Picardie
Ferial.mekideche@u-picardie.fr

Résumé

Cette communication s'inscrit dans la thématique du colloque à trois niveaux. Premièrement, en s'intéressant aux formes de gouvernances qu'à connues l'EPE algérienne au cours de la période 1994-2006 et qui sont respectivement les fonds de participations, les holdings et les sociétés de gestion des participations, l'une des thématiques de cet acte de colloque est d'analyser l'évolution de la relation de l'actionnaire étatique avec les dirigeants des EPE. Cette gouvernance d'entreprise a d'autre part, mis en place de nouveaux moyens de coopération. On voit, alors, apparaître au cours de cette période dans les EPE de nouveaux mécanismes de coopération qui n'existaient pas dans l'entreprise socialiste.

Deuxièmement, la contractualisation des relations de travail des salariés au sein des EPE, dans un premier temps, puis l'apparition d'une contrainte dure de budget dans un second temps, ont contribué à apporter un nouvel éclairage sur le rôle du salarié dans l'entreprise.

Et enfin, en posant le durcissement de la contrainte budgétaire comme un élément significatif du changement dans l'EPE, cette communication tente de démontrer que le comportement de l'Etat et des banques ont des effets conséquents sur la gouvernance d'entreprise des EPE.

I- Les nouveaux mécanismes de coordination dans l'EPE de 1994-2001

L'entreprise socialiste était marquée par une rationalité particulière qui nécessitait une gouvernance sociale caractérisée par une coordination démonétisée qui est à la fois hiérarchique et horizontale, dans laquelle le statut général du travail (SGT) régissait les relations de travail.

Avec la mise en place progressive de l'entreprise publique économique¹(EPE), le SGT est abandonné au profit d'une contractualisation des relations de travail avec la promulgation en 1991 de la loi 90/11 sur les relations de travail). Cette dernière loi concerne aussi bien les relations de travail des salariés vis-à-vis de l'EPE que celles des dirigeants de l'entreprise vis-à-vis actionnaires. C'est ainsi l'abandon des institutions² formelles qui avaient marqué la période socialiste et qui régissaient le fonctionnement des entreprises publiques algériennes.

Les questions que l'on est amené à se poser consistent à se demander si les changements organisationnels (l'autonomie des EPE avec la mise en place d'un actionnariat étatique) ainsi que les changements institutionnels (la contractualisation des relations de travail) ont pu modifier cette gouvernance sociale marquée par le SGT³? Et

¹ Loi 88/01 sur l'autonomie et la gestion des entreprises publiques économiques.

² Il s'agit des institutions vues plus haut : la Charte nationale, la Charte sur la gestion socialiste des entreprises (GSE) et la loi sur le statut générale des travailleurs (SGT).

³ Mais aussi la Charte nationale et gestion socialiste des entreprises (GSE)

d'une manière plus large, est-ce que ces changements n'ont pas buté (et pourquoi) sur cette rationalité sociale, mais aussi sur ces institutions passées dans lesquelles se sont cristallisées le vécu et l'expérience de l'entreprise socialiste.

Mais au préalable faisons un détour par la théorie de Williamson. OE portant sur la relation d'autorité et la relation hiérarchique dans la firme parce qu'elle peut nous être utile dans certaines limites pour établir une grille d'analyse pour l'EPE en transition. La seconde partie s'attachera à comprendre le comportement des banques publiques depuis 2001 et l'impact sur les EPE

1-1 Les mécanismes de coordination de la firme: Hiérarchie et contrat

Il peut paraître inhabituel, d'insister sur l'aspect organisationnel de la théorie des coûts de transactions abordés par Williamson (1975, 1985). En effet, jusque là l'un des principaux reproches qui lui étaient adressés, reposait sur son approche contractualisée de la firme ; où la firme institution qui était réduite à un nœud de contrats et l'organisation négligée.

Pourtant, cette section montrera à la suite de Coriat et Weinstein (1995), qui en accord avec la critique précédente affirmaient aussi : « (...) l'économie de coûts de transaction peut, comme on a eu l'occasion de le dire, déboucher sur deux conceptions de la firme sensiblement différentes : soit concevoir la firme comme un système de contrats « libres » entre agents égaux, ce qui est clairement, comme on le verra, le point de vue de la théorie de l'agence, soit mettre l'accent sur la hiérarchie des rapports et l'importance de l'autorité(...) »¹.

C'est justement cette conception de la firme en tant que lieu d'autorité et d'hiérarchie qui nous interpelle pour montrer que les réformes engagées au sein de l'EPE algérienne, n'apportent rien de nouveau en terme de coordination puisque l'autorité comme la hiérarchie sont présentes dans les deux types de firmes.

Il est nécessaire de clarifier les concepts d'autorité et de hiérarchie dans la pensée de Williamson. C'est dans cet ordre d'idées que Ménard² avertit : « Il faut ici souligner l'importance qu'il y a à distinguer entre la relation d'autorité et la relation hiérarchique. La hiérarchie, en effet, implique une subordination du pouvoir de décision, et s'impose dans le cadre de relation sociale précise... Il n'en va pas de même de l'autorité, qui peut résulter d'une délégation du pouvoir de décision par pur consentement. » On retrouve cette distinction chez Williamson même si elle n'est pas affichée aussi clairement.

L'acte d'autorité appelé *fiat* par Williamson (1985) est l'un des éléments constitutifs du contrat de travail par opposition au contrat commercial. Il définit cette relation d'autorité comme le couplage d'une propriété capitaliste avec une relation d'emploi entre le capitaliste et l'employé. Cette relation d'autorité repose sur un consensus entre l'employé et l'employeur.

En effet, à ce titre il faut rappeler l'éclairage apporté par Baudry (1999) sur la conception de l'autorité chez Williamson. Elle est composée de deux influences relativement contradictoires : l'une issue de Hobbes, où l'autorité émane du sommet et les individus se soumettent à cette autorité statutaire. Elle est de nature verticale. On peut alors parler de relation hiérarchique comme l'a évoqué Ménard un peu plus haut.

¹ Coriat B. et Weinstein O. ; 1995 ; P 72.

² Ménard C. ; L'économie des organisations ; 1997 ; P 28.

L'autre, est issue de Locke, pour qui « la société est fondée sur l'accord des citoyens, et c'est ce consensus qui fonde le bien commun. »¹. Cette relation d'autorité repose sur un consensus qui résulte d'un accord formel et informel entre l'employé et l'employeur. Elle est marquée par une contractualisation périodique au sens où elle fixe un cadre d'échanges qui peut être adapté et modifié lors des renouvellements des contrats lorsqu'ils sont arrivés à terme.

Elle constitue de ce fait une forme incomplète de contractualisation. Les opérations au jour le jour entre les renouvellements de contrats sont gérées par un processus administratif.

La relation d'autorité consensuelle et la relation hiérarchique sont justifiées et complémentaires pour Williamson. D'abord, elles sont justifiées car elles s'inscrivent dans les logiques de la théorie des coûts de transaction. En effet, Williamson considère qu'il existe trois types d'institutions² : le marché, le contrat et l'entreprise.

Dans l'un de ses articles (2000), il affirme que chaque type de gouvernance est appuyé par des différents de contrats : « *What is furthermore noteworthy is that each generic mode of governance is supported by a distinctive form of contract law* »³. Par conséquent, on peut penser l'entreprise comme une forme spécifique de contrat par rapport au marché et aux formes hybrides. Et, ce qui différencie le marché de la firme est l'existence d'une relation d'autorité dans l'entreprise.

Et enfin, la relation d'autorité consensuelle et la relation hiérarchique sont complémentaires, dans la mesure où la première permet la réalisation de tâches nécessaires aux fonctionnements de l'entreprise. L'employé accepte de recevoir des instructions pour exécuter des tâches. Et la seconde quant à elle, a pour fonction d'assurer un ordre au sein de l'organisation.

La hiérarchie permet d'éviter l'émergence de conflits. A cet effet, la référence de Williamson à Hobbes prend son sens puisqu'il considère que l'existence d'une hiérarchie doit assurer une certaine cohésion au sein de l'entreprise afin de prévenir l'émergence de conflits.

C'est dans cet ordre d'idée que Williamson définit la gouvernance d'entreprise de la manière suivante: « *where governance is the means by which order is accomplished in a relation in which potential conflict threatens to upset or undo opportunities to realize mutual gain.* »⁴. Il place le conflit au cœur de la gouvernance d'entreprise; c'est un moyen utilisé pour réduire l'émergence de conflits possibles."

A cet effet, Baudry l'exprime dans son article à propos de Williamson: « *Analyser la structure de gouvernement protectrice mise en place par l'employeur revient ainsi à identifier les moyens ou les instruments d'autorité, moyens qui vont*

¹ Baudry B ; 1999 ; p 49.

² Le choix entre ces trois structures de gouvernances va dépendre pour l'auteur des coûts de transaction. Ces derniers prennent des dimensions différentes selon la fréquence de la transaction, son degré d'incertitude et surtout la spécificité des actifs. Plus les actifs sont idiosyncrasiques et plus les coûts de transactions seront élevés, ainsi la structure de gouvernance la plus appropriée sera l'organisation unifiée. Cependant, ce type de gouvernance ne possède pas que des avantages puisqu'elle réduit les incitations –étant plus forte sur le marché-. De plus, Williamson pose des hypothèses comportementales de rationalité limitée des acteurs et d'opportunismes.

³ Williamson O.E ; 2000 ; p 61

⁴ Williamson O.E; 2000; p 60.

déterminer pour Williamson l'efficacité de l'organisation interne ; il s'agit premièrement du commandement ou des ordres, deuxièmement des contrôles, et enfin du système de récompense. »¹

A côté de ces mécanismes de coordination formelle, Williamson, malgré le fait qu'il ne l'aborde que dans son ouvrage de 1975, reconnaît l'existence de coordination informelle qu'il appelle l'*atmosphère* ; elle précéderait et renforcerait la relation d'autorité ainsi que la relation hiérarchique. Elle joue un rôle de coopération, puisqu'elle offre des valeurs aux acteurs de la firme auxquelles ils se soumettent volontairement.

En effet, dans son article de 1993, Williamson, en se référant à Barnard montre que l'organisation formelle requiert une organisation informelle pour fonctionner qu'il justifie de la manière suivante: "*Barnard argued that formal and informal organization always and everywhere coexist and that informal organization contributes to the viability of formal organization in three significant respect : (...) is that of communication ... Another function is that of maintaining the cohesiveness in formal organizations through regulating the willingness to serve and the stability of objective authority. A third function, is the maintenance of the feeling of personal integrity , of selfrespect , and independent choice.*" *Economic activity will be better organized where there is an appreciation for and intentional use of informal organization.*"²

Williamson n'est pas le seul à s'être intéressé à ces aspects de l'organisation. D'autres auteurs ont abordé la coordination hiérarchique et la coordination horizontale –même si cette dernière est parfois appréhendée implicitement - avec la particularité commune que cette coordination se fait par le biais des connaissances et des savoirs.

Pour la coordination hiérarchique rappelons que pour Veblen il s'agit de la domination du capital- les capitaines de l'industrie- sur les actifs intangibles- les techniciens. Pour Commons, les deux types de transactions qui ont lieu dans l'entreprise - la transaction de direction et la transaction distributive- sont composés de deux parties et reposent sur une relation d'inférieur à supérieur. Et pour Penrose, l'entreprise est composée d'une unité administrative hiérarchisée avec une direction centrale où l'entrepreneur constitue le sommet de la hiérarchie.

Il est intéressant, pour la suite de l'argumentation, de voir que la relation horizontale est présente de façon moins catégorique et qu'elle repose sur l'actifs intangibles idée commune aux différents auteurs.

En effet, Veblen, par exemple, montre que la coordination au sein de l'entreprise se fait par le biais des habitudes de penser sur lesquelles reposent des connaissances accumulées. Pour Commons, par exemple la coordination se réalise aussi par les règles de fonctionnement qui dictent aux individus propriétaires d'actifs intangibles ce qu'ils doivent faire au sein de la structure organisée, c'est-à-dire la firme. Pour Nelson et Winter l'entreprise se coordonne par la routine porteuse de connaissances accumulées. Enfin, Penrose considère l'information (comme moyen de transmission de connaissance) comme le moyen de coordination horizontale de l'entreprise capitaliste.

Qu'elle se transmette par les habitudes de penser, les règles de fonctionnement, les routines ou le système d'information, la relation horizontale est le moyen de

¹ Baudry B.; 1999; p 55.

² Williamson; 1993b; P 479.

coordonner les connaissances des individus au sein de l'entreprise. C'est autour de ce type de coordination horizontale que se déploient les actifs intangibles de la firme.

L'intérêt de distinguer la coordination hiérarchique et horizontale dans la firme capitaliste est double. D'abord, cela permet de rendre compte de la relative proximité¹ organisationnelle entre les deux types de firme (Khoumakov R. 2003) censée- à priorifaciliter le « passage » de l'entreprise socialiste vers l'entreprise capitaliste. A cet effet, l'entreprise socialiste devenue entreprise publique économique est caractérisée par une coordination hiérarchique, qui avait pour objet l'élaboration du plan, imposé aux subordonnés, et une coordination horizontale qui avait pour objet l'exécution du plan par les salariés

Cette coordination est très importante pour la gestion socialiste² des entreprises en Algérie puisque le salarié n'est pas seulement ouvrier ou cadre, il prend aussi un statut de « producteur gestionnaire ».

Le second intérêt est relatif aux nouveaux objectifs de l'EPE. Avec la mise en place des Holdings publics³ le sommet hiérarchique a changé de nomination mais non de propriété (les EPE ne dépendent plus des ministères de tutelle mais de leurs actionnaires étatiques) Est-ce que ces actionnaires ont assigné de nouveaux objectifs par rapport à ceux qui prévalaient dans l'entreprise socialiste ? Les objectifs de l'EPE sont ils toujours soumis à une rationalité sociale ? Et quels effets sur la coordination horizontale. C'est l'objet de la section ci dessous.

1-2 Les réformes dans l'EPE de 1994 à 2001

1-2-1 Le changement institutionnel : les règles jeux sont biaisées en amont des réformes

Les Holdings publiques instituées par la l'ordonnance 95-25⁴ sont des sociétés par actions. Leur capital social est détenu totalement ou conjointement par l'Etat ou autre personnes morales de droit public. Contrairement aux Fonds de participation, les Holdings publiques sont investies des droits de propriété sur les actions, ils peuvent donc céder et acquérir toutes valeurs mobilières.

Les Holdings publiques ont pour mission de rentabiliser et de faire fructifier leurs portefeuilles d'actions en définissant leur propre stratégie et politique d'investissement et de financement. Ils doivent, également, contribuer à la mise en œuvre de la politique économique du gouvernement représenté par le conseil national des participations de l'Etat (CNPE).

¹ Ce principe de dualité a été mis en évidence par Aoki M. (1986 ; 1990a).

² Il est un : « travailleur devenu producteur gestionnaire et oeuvrant à l'épanouissement de la société, a un droit fondamental au travail, à la stabilité et à la protection de son emploi » (Charte sur la GSE, p 10). Cependant il faut signaler l'abandon de la GSE avec la loi 90/11 qui régit désormais les relations de travail.

³ Et précédemment avec la mise en place des fonds de participations par l'article 11 de l'ordonnance 88/01 du 12/1 1988.

⁴ Ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 relatives à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

La mise en place des Holdings a contribué à multiplier les échelons hiérarchiques dans la gestion de l'entreprise publique économique (EPE) et remet ainsi en question son autonomie. Quatre niveaux hiérarchiques sont à distinguer et la plupart d'entre eux sont composés de deux échelons. Le point le plus élevé de la hiérarchie est représenté par le chef du gouvernement, le second niveau est représenté par le CNPE.

Il est chargé de la coordination et de l'orientation de l'activité des Holdings publiques. Au troisième niveau se trouvent les Holdings publiques dont on a défini les missions plus haut. Les EPE sont au quatrième et dernier niveau hiérarchique, elles possèdent par ailleurs un conseil d'administration.

A cette multiplication des échelons hiérarchiques qui entravent la gestion des EPE, viennent s'ajouter trois autres confusions inhérentes à cette ordonnance qui peuvent gêner le bon déroulement des réformes engagées. Tout d'abord, une première confusion peut provenir de l'incompatibilité des orientations proposées par le CNPE relative à la politique économique du gouvernement et de celles décidées par les Holdings publiques afin de rentabiliser leurs portefeuilles d'actions.

Une seconde confusion peut alimenter les motivations des personnes composant l'assemblée générale des Holdings publiques. Tel que le stipule l'article 22 de cette présente ordonnance, le président du CNPE - qui est le chef du gouvernement - pouvait mandater des membres du CNPE nommés par décret exécutif pour exercer l'attribution de l'assemblée générale des Holdings publiques.

Ceci renvoie aux motivations de ces personnes mandatées. En effet, à l'abri de la sanction du marché quel intérêt a une personne nommée par décret exécutif à faire fructifier un portefeuille qui ne lui appartient pas ? Cela nous pousse également à nous interroger sur les motivations de l'Etat ; en se donnant le droit de mandater des personnes pour qu'elles siègent à l'assemblée générale des Holdings publiques cela démontre la volonté persistante de l'Etat à vouloir garder un œil sur la gestion et la privatisation des EPE.

Une troisième confusion relative à l'attribution des missions de privatisation émerge. En effet, deux textes marquent une dualité dans les modes de privatisation qui explique en partie le blocage observé : l'ordonnance 95-22 relative à la privatisation des EPE qui a une portée générale, et l'ordonnance n° 95-25 relative aux capitaux marchands de l'Etat.

Enfin, cette « nonchalance » de l'Etat à aller au devant de réformes irrévocables apparaît à travers la liste des secteurs ouverts à la privatisation. (Article 2 de l'ordonnance 97-22). Les secteurs ouverts à la privatisation sont structurellement déficitaires, la plupart d'entre eux sont appelés à disparaître en raison de l'absence d'un marché et/ou parce qu'ils sont menacés par l'économie informelle rendant frileux tout repreneur potentiel¹.

¹ C'est ce que confirme le diagnostic des filières industrielles algériennes, réalisé par le cabinet Booz Allen et Hamilton¹. Parmi les secteurs choisis pour la privatisation ; le secteur du textile montre une dégradation relative très importante du secteur public qui n'a pas su se redresser depuis 1993. Le secteur de l'agroalimentaire, par la présence d'une forte concurrence sur des produits de base, combinée à la stagnation du pouvoir d'achat et aux surcapacités structurelles (dans les minoteries et huileries), les ratios de croissance de la branche affichent une baisse très notable depuis 1998. Pour le secteur cuirs et peaux également ouvert à la privatisation ; alors que le secteur public représentait plus de 2 fois le secteur privé avec une rentabilité globale voisine, il est devenu structurellement déficitaire à partir de 1995 et depuis n'a jamais réussi sa restructuration.

En réalité l'ordonnance 95-25 relative aux capitaux marchands de l'Etat donnant naissance aux Holdings publiques et l'ordonnance 95-22 relatives à la privatisation des entreprises publiques sont venues en complément des articles 24 et 25 de la loi des finances complémentaire pour 1994 autorisant les entreprises publiques à céder des actifs et à ouvrir leur capital à des actionnaires privés, il s'agit de la privatisation partielle.

Ce qui signifie qu'en une année, une loi des finances ainsi que deux ordonnances autorisent la privatisation des entreprises publiques avec chacune ses intervenants ; ses organes de mise en œuvre et de contrôle ! Adli Z « en fait, la complexité du dispositif envisagé était telle que la mise en œuvre du processus de privatisation impliquera près de 14 organismes ! ».

Il faudra attendre l'ordonnance 97-12 relative à la privatisation des entreprises publiques pour créer un cadre institutionnel unifié et moins complexe et plus opérationnel.

A ce stade de l'analyse, la mise en place des Holdings publiques a renforcé la coordination hiérarchique par une multiplication des échelons au profit de l'Etat. Les différentes ordonnances ont également porté à confusion sur le rôle de chaque organisme en charge de la gestion et de la privatisation des EPE remettant ainsi en cause la réelle volonté de l'Etat à engager des réformes irréversibles imposées par les bailleurs de fonds.

La promulgation de ces ordonnances qui caractérise le changement institutionnel formel, impose de nouvelles règles du jeu dont les contours sont flous et biaisent les dés dès le départ.

Quel impact sur le changement organisationnel ? Il convient à présent d'analyser leurs effets sur l'EPE à l'aide des résultats du questionnaire soumis à 116 individus composant 54 entreprises publiques issues de 5 branches différentes.

1-2-2 Les mécanismes de coordination : le « flou » organisationnel dans l'EPE

Cette première étude s'interroge sur l'efficacité du changement organisationnel dans l'entreprise publique sur la capacité des Holdings publiques à orienter les comportements des acteurs de l'entreprise vers des logiques marchandes par une reformulation des mécanismes de coordination qu'ils ont entraîné (relations hiérarchique et horizontale). Et d'autre part, sur l'acceptation de la privatisation de leurs entreprises par les individus interrogés. Les Holdings publiques avaient également pour objectifs la privatisation partielle des ces entreprises.

Quant aux industries mécaniques, électriques et électroniques se sont les plus déficitaires des secteurs industriels. Globalement, le produit ou le chiffre d'affaires de la branche a directement subi l'impact de la grave crise économique qui a frappé l'Algérie de 1991 à 1997. La baisse de pouvoir d'achat et des investissements a eu un impact direct sur l'ensemble de la branche. L'amorce d'une décroissance à partir de 1991 est liée à la chute du marché et à l'arrêt des investissements nouveaux. Et pour terminer pour le secteur bois-papiers ; cette étude révèle que le secteur public perd progressivement de son importance dans la filière bois-papier, avec 60% en 2000 alors qu'il était de 77% en 1990.

En revanche, les secteurs rentables ou potentiellement rentables tels que la pharmacie - dispose d'une marge brute qui voisine 50% du CA; ce qui est conforme aux ratios internationaux d'activités industrielles, selon la présente étude-, et la pétrochimie par exemple, sont bien entendue évacués de la liste des secteurs ouverts à la privatisation.

- LA REFORMULATION DES MECANISMES DE COORDINATION DANS L'EPE

L'analyse de données se base sur une analyse factorielle par correspondance multiple avec choix des modalités (COREM) sur 116 individus représentant 54 entreprises publiques issues de 5 branches : chimie pharmacie (36 individus questionnés), sidérurgie métallurgie (31 individus questionnés), agroalimentaire (21 individus questionnés), électrique-électronique (19 individus questionnés) et mécanique (9 individus questionnés). Un questionnaire à réponses fermées à choix multiple a été soumis à ces 116 individus.

Le pourcentage d'inertie (ou valeur propre) indique la part de l'inertie (ou valeur propre) prise en compte sur l'axe factoriel. Elle est mise en évidence par le tableau des valeurs propres. Ce dernier nous aide à déterminer le nombre d'axes factoriels à utiliser.

Ainsi, et dans ce cas précis il convient d'archiver les 3 premiers axes avec les pourcentages d'inerties respectifs suivant : le premier axe présente un pourcentage d'inertie de 19,60% ; 37,33% sur le second axe et enfin de 53,41% sur le troisième axe.

La coordination hiérarchique a fait l'objet de deux types de réponses : celle des individus interrogés qui affirment que les Holdings publiques ont eu des effets positifs ; et celle des individus qui pensent que les Holdings publiques ont échoués.

En effet, l'échec des Holdings publiques a responsabilisé les dirigeants des EPE vers des impératifs d'efficacité et les salariés vers des impératifs de productivité, il s'exprime par la perception des dirigeants comme des fonctionnaires qui continuent à répondre aux injonctions de leurs supérieurs administratifs.

Cet échec se dévoile également soit en l'absence de prise de conscience de privatisation de l'entreprise ; alors que l'ordonnance sur la privatisation de l'EPE a été promulguée la même année et que les Holdings sont aussi chargés de la privatisation partielle des EPE, soit par un refus de la privatisation, ce qui renforce la faible concertation de la hiérarchie avec la base en vue de négociation.

Les individus interrogés qui affirment que les Holdings publiques ont responsabilisé les dirigeants ainsi que les salariés vers des impératifs d'efficacité. Il en ressort que cette « réussite » se manifeste soit par une prise de conscience de la privatisation de l'EPE et une acceptation de celle-ci à condition que les emplois soient préservés, soit par la perception des dirigeants comme étant des gestionnaires mais avec un refus de la privatisation de leurs EPE.

Le dernier résultat vient confirmer ce qui a été dit ci-dessus. En effet, les individus qui ont répondu que les Holdings publiques ont responsabilisé seulement les dirigeants, perçoivent leurs dirigeants comme des gestionnaires sans pour autant avoir de prise de conscience sur la possible privatisation de l'EPE, ou alors que les dirigeants sont perçus comme des fonctionnaires mais ont réussi à faire émerger un sentiment de neutralité si la majorité des emplois sont préservés.

Pour la coordination horizontale - c'est à dire la capacité des Holdings publiques à impulser un changement tel que les salariés puissent améliorer la productivité de l'entreprise - l'échec a été amer. En effet, les individus interrogés - mis en évidence sur les axes factoriels choisis - ne reconnaissent à aucun moment que les Holdings publiques ont responsabilisé exclusivement les salariés afin d'œuvrer pour une meilleure productivité.

Cela peut s'expliquer en raison du nombre d'échelons hiérarchiques qui séparent le sommet (le gouvernement) de la base (l'EPE). Mais également par les initiatives prises par d'autres réformes¹ et prises dans le cadre du programme d'ajustement structurel : d'abord, les licenciements massifs qu'a connu l'EPE à cette période, lui a fait perdre une part importante de son actif intangible amenuisant considérablement les possibilités d'un redressement de la productivité de l'EPE. Et comme les individus interrogés individuellement pour cette enquête de terrain se plaisent à le dire : « ce sont les meilleurs qui sont partis ».

Le rapport du CNES relatif aux « Effets Economiques et Sociaux du programme d'Ajustement Structurel »² témoigne de cette situation alarmante en affirmant : « le bilan dressé par l'Inspection Générale du travail (arrêté au 30 juin 1998), révèle que, entre 1994 et 1998, un effectif de 212 900 travailleurs a été compressé, auquel il convient d'ajouter 50 700 départs en retraite anticipée et 100 800 personnes en chômage technique.

A la même date, le bilan fait état de la dissolution de 815 entreprises, dont 134 EPE, 679 EPL et 2 entreprises privées. » Le taux de chômage est ainsi passé de 24% en 1994 à plus de 29% en 1997 !

- LES CONCLUSIONS

- * La coordination hiérarchique a été renforcée,
- * La coordination horizontale a été affaiblie.

Les coordinations hiérarchiques et horizontales étaient présentes aussi bien dans la firme Williamsonienne que dans l'EPE. Pourtant, la logique aurait voulu un allègement des échelons hiérarchiques au sein de l'EPE. Au contraire, avec la mise en place des ces réformes on assiste à une multiplication des échelons hiérarchiques.

D'un point vue organisationnel, on assiste à un démantèlement de la coordination horizontale. Les réformes engagées ont contribué à éloigner l'EPE du modèle organisationnel de la firme capitaliste : l'EPE devient une ligne hiérarchique administrative, renforcée à son sommet avec une base démantelée en agonie.

-REFORMULATION DES MODES DE COORDINATION AVEC LA MEME RATIONALITE

Un autre questionnement était relatif à la capacité des Holdings publiques à modifier la rationalité de l'EPE, c'est à dire à la diriger vers des objectifs de performance et de rentabilité et de rompre avec les objectifs sociaux de mise au travail, tel qu'il était stipulé par l'article 9 relative à la mission des Holdings publiques³ de l'ordonnance relatives à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Les variables nominales actives retenues sont B6, B15 et C4 les variables illustratives sont les branches d'activité et les entreprises.

A la lecture de l'histogramme des valeurs propres, il paraît nécessaire d'archiver les 3 premiers axes avec les pourcentages d'inerties respectifs suivant : 21,45% ; 38,83% et enfin 54,06% sur le troisième et dernier axe.

¹ Rendue possible par la contractualisation des relations de travail par la Loi 90/11 sur les relations de travail. Egalement le dispositif banque-entreprise.

² Rapport sur les effets économiques et sociaux du programme d'ajustement structurel » ; 12^{ème} Session Plénière ; Novembre 1998 ; en note de bas de page n°60 ; P101.

³ « Le holding public a pour mission de rentabiliser et de faire fructifier le portefeuille d'actions, de participations et autres valeurs mobilières qui lui est transféré, et d'impulser le développement des ensembles industriels, commerciaux et financier qu'il contrôle. » Journal officiel de la république algérienne n°55 du 27 septembre 1995 ; p6.

Il semblerait que les objectifs donnés à l'entreprise ne sont pas directement liés à la mise en place des Holdings publiques mais davantage à la perception que les salariés ont de leurs dirigeants. Sous cet angle d'analyse deux résultats émergent.

Le premier résultat montre que lorsque les dirigeants sont perçus comme des fonctionnaires, les objectifs de l'entreprise sont la reconnaissance du travail des salariés par leurs supérieurs et le maintien de l'emploi.

En revanche lorsque le dirigeant de l'EPE est perçu comme un gestionnaire, les objectifs de l'entreprise sont : la satisfaction des consommateurs, des actionnaires et le maintien de l'emploi. Et cet objectif principal de l'entreprise devient exclusivement la satisfaction des consommateurs.

Par conséquent on peut affirmer que les Holdings n'ont pas contribué à modifier la perception des objectifs des entreprises composant l'échantillon qui restent dépendantes des qualités personnelles du dirigeant ainsi que de la « qualité » du marché de la branche d'activité.

Les Holdings publiques n'ont pas eu d'effet sur les objectifs de l'entreprise qui dépendent de la perception du dirigeant et de la situation branche d'activité de l'EPE,

En conclusion, on peut dire que cet échec des Holdings publiques ne trouve pas seulement son explication dans la confusion qui émane des règles formelles qui perturbent leur mise œuvre sur le plan organisationnel.

En effet, la mise en œuvre des Holdings publiques et les premières ordonnances sur les privatisations¹ ont été promulguées dans un contexte d'ajustement structurel. Ainsi que dans un contexte où la contrainte budgétaire lâche des banques publiques à l'égard des entreprises persiste. Ces éléments ont deux implications majeures.

- *Premièrement*, il faut rappeler que les réformes réalisées à cette période ne découlent pas

d'une volonté concertée et spontanée de l'Etat mais interviennent en contrepartie du rééchelonnement de la dette par le FMI (ainsi que du Club de Paris et du Club de Londres).

A cet effet, Sadi N.E (2005) explique qu'avant 1988, il s'agissait pour l'Etat d'améliorer le fonctionnement des entreprises publiques sans faire appel à une privatisation.

L'approche de privatisation n'est venue qu'après- avec le plan d'ajustement structurel – car l'Algérie n'avait pour seul choix que de se soumettre aux directives du FMI.

Aussi, selon Abdeladim.L : « La définition du cadre juridique de la privatisation interviendra seulement 5 mois après la signature de l'accord. »² Ce dernier, prévoyait la poursuite des actions de stabilisation- déjà amorcées lors du troisième accord stand by conclu en mai 1994- ainsi que la prise en charge des problèmes du secteur industriel.

Cette prise en charge peut se résumer par la reconfiguration du cadre institutionnel ainsi que des actions de restructurations industrielles tels le remplacement des fonds de participation par les Holdings publiques mais aussi la promulgation d'ordonnances sur les privatisations (Benissad.H, 1999).

¹ Ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques ; puis compléter et modifier par l'ordonnance 97-12 du 19 mars 1997 relatives à la privatisation des entreprises publiques.

² Abdeladim Leila ; « Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Magrheb :Maroc-Algérie-Tunisie. Etude Juridique.» ; Les éditions internationales 1998 ; en note de bas de page n°43 p 36.

Le recours au rééchelonnement de la dette témoigne d'un manque de liquidités qui bloque par ailleurs le processus de privatisation nécessitant beaucoup d'argent (assainissements préalables, rachats de dettes des EPE). L'apport d'argent frais rendu possible par le rachat de ces entreprises par des investissements directs étrangers était inenvisageable en raison également de la situation politique et sécuritaire du pays à cette période 1994-2001.

De plus, l'application du plan d'ajustement structurel s'est traduit par une « destruction » des entreprises et particulièrement publiques qui ne pouvait que mettre à mal le processus de privatisation et justifier la persistance d'une contrainte budgétaire lâche. En effet, le constat du CNES¹ est édifiant à cet égard ; la dépréciation du dinar à fortement renchéri les inputs aggravant le déséquilibre de la trésorerie des entreprises publiques ; la libéralisation du commerce extérieur a réduit les parts de marché de ces entreprises et l'emploi est devenu précaire dans la mesure où la permanence s'est progressivement réduite. C'est le paradoxe des effets du PAS : ils imposent la privatisation des entreprises publiques en anéantissant toute possibilité de le faire.

- *La seconde implication* est que l'absence d'une contrainte dure de budget ne peut modifier positivement le comportement de L'EPE pour améliorer sa performance et sa productivité puisque de toutes façons l'Etat sera là pour faire face à ses difficultés.

A cet effet, Andreff.W (critique cette méthode car le dirigeant continuera à avoir la conviction qu'il pourra continuer à accumuler des dettes et des déficits : « Une modalité très pratiquée d'assainissement financier des entreprises publiques,..., est l'injection d'argent frais, permettant à chacune de régler ses dettes, en particulier les dettes interentreprises. ...

Cette méthode laisse persister l'impression (et les anticipations des gestionnaires d'entreprises publiques) que la contrainte budgétaire pesant sur l'entreprise reste lâche comme avant la transition. Par conséquent, une fois les dettes remboursées, les entreprises d'Etat continuent à ne pas régler les factures, à s'endetter vis à vis de leurs fournisseurs et de leurs banques. »

Le changement économique n'est effectif que s'il exprime une détermination volontaire, clairvoyante et indéfectible de l'Etat et non la contrepartie d'un rapport de force en faveur de bailleurs de fonds internationaux. Cette friosité de l'Etat s'est faite ressentir dans la mise en place des règles formelles (ordonnances floues et contradictoires) quant à leur impact sur le changement organisationnel dans l'EPE (forte hiérarchisation au profit de l'Etat) mais aussi et surtout par la persistance d'une contrainte budgétaire lâche. C'est l'objet de la sous section suivante.

1-2-3 La contrainte lâche de budget : facteur contraignant le changement

Cette section se base- comme indiqué plus haut- sur l'enquête de terrain menée auprès de 116 individus composants 54 entreprises issues de 5 branches distinctes. L'analyse du questionnaire à réponses fermées soumis à ces 116 individus s'effectue par correspondance multiple avec choix des modalités (COREM); les variables actives sélectionnées sont au nombre de 7 ; les variables illustratives nominales sont aux nombres de trois : les entreprises ; les branches d'activités et les postes. Ainsi qu'une variable illustrative continue : la taille de l'entreprise.

¹ Op Cité.

Les 3 axes factoriels sont archivés avec les taux d'inertie suivant : 25,81% sur le premier axe ; 39,39% sur le second axe et de 50,80% sur le dernier axe. Les résultats issus de la description des axes factoriels sont présentés ci après:

- SUR LE PREMIER AXE FACTORIEL, les individus interrogés sont issus d'entreprises déficitaires qui arrivent à rembourser leurs dettes. Et ne subissent pas de sanction de la banque lorsqu'ils sont en incapacité de paiement ou en retard. Ils considèrent que la mise en œuvre des réformes institutionnelles a eu de bons résultats, et que la filialisation et les dissolutions issues du dispositif banque entreprise ont permis de réduire l'endettement de leurs entreprises.

La perception des individus interrogés -mis en évidence sur ce premier axe -révèle que la relation que l'entreprise entretient avec la banque est une relation commerciale et certains ajoutent de confiance et commerciale. Ces appréciations sont issues de la Branche d'activité Sidérurgie-Metallurgie et des entreprises suivantes : Ect-centre, Saidal EN.dimed, Engcb, Enicab.

A l'opposé et toujours sur cet axe 1, d'autres résultats apparaissent : dans cette partie de l'échantillon, les individus interrogés sont issus des entreprises déficitaires qui n'arrivent pas à rembourser ses dettes. Ils considèrent, d'une part que les filialisations et les dissolutions issues du dispositif banques entreprises n'ont pas été accompagnées d'une réduction de l'endettement de l'entreprise. Et d'autre part, que la mise en œuvre des réformes institutionnelles n'a pas permis à l'entreprise d'obtenir de meilleurs résultats. Les relations que l'entreprise entretient avec la banque sont décrites comme étant conflictuelles ou/et reposant sur une dépendance financière. La banque sanctionne le retard ou l'incapacité de remboursement de l'EPE.

Ces réponses sont issues des entreprises suivantes : Sodige, Enie, Eniem, Emb, Enasucré, Jacob, Gipec, Edimel, Eriad-centre.

Il en ressort en résumé les éléments suivants :

- Il apparaît concernant cette partie de l'échantillon que les banques ont une attitude différenciée de « distribution » de crédit à l'égard des entreprises déficitaires. Les relations qu'elles entretiennent avec les EPE de la branche sidérurgie-métallurgie sont beaucoup plus lâches (au sens d'une contrainte lâche de budget) en terme d'accès au crédit malgré leur déficit.

- Alors que les entreprises tel qu'Eriad-centre, Enasucré et Gipec qui possèdent un problème d'écoulement de leurs marchandises en raison d'une concurrence accrue subissent également les « méandres » des banques avec qui elles n'enregistrent une relation conflictuelle et de dépendance financière. Ce qui signifie que leur accès au crédit bancaire (puisqu'elles sont en dépendance) se fait avec des difficultés (puisque ces relations sont conflictuelles).

- Nous sommes en présence dans les deux cas d'une contrainte lâche de budget des banques à l'égard des entreprises.

- SUR LE SECOND AXE FACTORIEL, se trouvent des EPE dont les filialisations et les dissolutions résultant du dispositif banque entreprise non pas permis une réduction significative de leur niveau d'endettement sur le long terme, mais ces entreprises arrivent à rembourser leurs dettes.

La banque sanctionne le retard et l'incapacité de rembourser les dettes. Avant la révision de la LMC, le rapport entre la banque et l'entreprise était basée sur la peur de sanction de la banque.

Les personnes interrogées la relation banque-entreprise comme une relation commerciale. Ces réponses sont les appréciations des entreprises suivantes : Engi, Diprochim, Cosider, 3R-santé et Sitel.

A l'opposé sur ce même axe, il a été mis en évidence des EPE dont les filialisations, les dissolutions ont permis de réduire significativement leur niveau d'endettement. Pourtant ces entreprises n'arrivent pas à rembourser leurs dettes. Les individus de ces entreprises affirment que la banque ne sanctionne pas l'incapacité ou le retard de remboursement de l'entreprise.

Avant la révision de la LMC le rapport entre la banque et l'entreprise n'était pas marqué par une peur de sanction de la banque, ni de la justice et ni du Trésor. Ils considèrent que la relation qui s'est instaurée entre l'entreprise et la banque est une relation de confiance et commerciale. Ces appréciations sont significatives pour les entreprises suivantes : Eriad-Centre, Ediel, Gac, Staa (filiale EMB).

En définitif, on peut affirmer :

- La banque va avoir plus de facilités à concéder des crédits à des EPE qui possèdent un intérêt stratégique (Eriad-centre et Gac) et qui ont un poids important en terme d'actifs tangibles (rappelons que Ediel et EMB sont par leur taille les industries les plus importantes d'Afrique) quelque soit leurs capacités de remboursement et leur situations financières.

- A l'opposé, les entreprises de petite taille ou celles qui ne sont pas dans une branche stratégique, vont trouver des difficultés auprès des banques pour obtenir un crédit même si ces dernières arrivent à rembourser leurs dettes contrairement aux entreprises citées juste au dessus.

- L'ouverture de crédit par la banque publique au profit d'une EPE ne se base pas sur des critères de capacités de remboursement mais sur des objectifs sociaux et politique de préservation de l'emploi et de subsistance alimentaire.

- SUR LE TROISIEME ET DERNIER AXE FACTORIEL, se trouvent d'un coté des EPE

dont la mise en œuvre des réformes institutionnelles ne leur a pas permis d'obtenir de meilleurs résultats.

Ainsi pour ces EPE, les filialisations et les dissolutions issues du dispositif banques entreprises n'ont pas permis de réduire significativement leur niveau d'endettement. La banque ne sanctionne pas le retard ou l'incapacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. Le rapport entre la banque et l'entreprise n'était pas fondé sur une peur de sanction par la banque avant 2001. La perception de la relation Banques entreprises est celle d'une relation commerciale.

Ces réponses sont issues des entreprises telles que l'ENGCB.

A l'opposé sur ce même axe, se trouvent des EPE dont les filialisations et les dissolutions ont permis de réduire significativement le niveau d'endettement de l'entreprise. De plus, la mise en œuvre des réformes institutionnelles leur a permis d'obtenir de meilleurs résultats.

La perception qu'ont les individus interrogés sur la relation que l'entreprise entretient avec la banque est une relation de dépendance financière mais pour d'autres il s'agit d'une relation commerciale et de confiance. La banque sanctionne le retard ou l'incapacité de rembourser de l'entreprise.

Avant la révision de la loi monnaie crédit le rapport de la banque et l'entreprise était fondé sur une peur de la sanction de la banque. Ces résultats sont significatifs pour la branche mécanique et pour les entreprises suivantes :Enpc, Eniem, Bcr et Alfel (filiale Fondal).

On peut retenir pour l'essentiel, La banque n'hésite pas à ouvrir des crédits, à des entreprises qui travaillent en amont et en aval des entreprises pétrolières –quelle que soit la possibilité de remboursement de l'EPE concernée- .

II- Impact des réformes organisationnelles de 2001 à 2006 dans l'EPE

Depuis 2001, c'est à dire depuis les derniers assainissements qui ont été réalisés en faveur des banques publiques, ces dernières ont modifié leurs comportements. En effet, elles sont passées d'une attitude passive à l'égard de leurs clients à une conduite marquée par une prise d'initiatives volontaire et calculée.

Pour la première fois, les banques publiques ne répondent plus aux prérogatives venues d'en haut (du gouvernement). Les banques depuis 2001 agissent en apparence avec rationalité et anticipations en prenant en compte les imperfections du marché (les asymétries d'informations).

Quelle est la raison à l'origine d'un changement aussi brusque de comportement des banques publiques à l'égard des entreprises publiques ? Les règles du jeu ont été modifiées dix ans plus tôt (par la loi monnaie crédit¹ notamment) sans avoir eu d'impact significatif sur l'attitude des banques publiques. Suffit-il d'assainir, de recapitaliser en 2001 et d'introduire un contrat de performance, pour que les banques changent de comportement ?

Nous verrons d'abord ce qui permet d'affirmer que le comportement des banques a évolué. Puis, nous tenterons de comprendre les raisons de ce changement et enfin les conséquences sur le rapport des banques avec les entreprises.

2-1 Etat des lieux : Changement du comportement des banques publiques à l'égard des EPE

Selon le rapport du Ministère des Finances, l'année 2001 a été une année «faste » et d'assainissement financier de grande envergure; grâce aux mesures entreprises par l'Etat, concernant le rachat des créances détenues par les banques sur le secteur public productif, du rétablissement de l'équilibre bilanciel des banques et de leur recapitalisation.

Le rapport de l'année 2001 de la Banque d'Algérie sur l'évolution économique et monétaire (juillet 2002 et juin 2003) affirme également que le besoin de liquidités des banques a connu une diminution importante en 2001 et en 2002 en raison des assainissements évoqués plus haut.

Un élément important est à signaler, le recours des banques publiques au refinancement par la Banque d'Algérie s'est stabilisé au premier semestre 2001 en passant de 102,9 milliards de dinars à fin juin 2001 contre 97,8 milliards fin décembre 2000. Quant au second semestre de l'année 2001 ce refinancement était égal à zéro !

Aussi, les dépôts des banques à la Banque d'Algérie ont connu une augmentation importante au cours du second semestre de l'année 2001. Et au quatrième semestre de la même année, l'évolution positive des dépôts des banques a fait apparaître une situation d'excédents de liquidités, dépassant ainsi les besoins de constitution des

¹ Loi n° 90-10 relative à la monnaie et au crédit a été promulguée le 14 avril 1990.

réserves obligatoires estimé à 64,9 milliards de dinars alors les dépôts des banques à la Banque d'Algérie étaient de 191,6 milliards de dinars, soit un excès de 126,7 milliards de dinars !

Cette situation inquiète la Banque d'Algérie en raison du risque inflationniste que cela peut engendrer et montre le développement de crédit bancaire non performant. Cette situation d'excès de liquidités se poursuit en 2002, passant de 191,6 milliards de dinars en décembre 2001 à 220,2 milliards en mars 2002.

C'est ce qui amène la Banque d'Algérie à intervenir sur le marché monétaire avec un nouvel instrument dit «de reprise de liquidités par appel d'offres». Il s'agit d'une technique de ponction sur la liquidité du marché monétaire introduite et opérée, à partir d'avril 2002.

Cette technique a permis de réduire les dépôts de banques à 150 milliards de dinars, mais n'a pas empêché son augmentation au cours de l'année 2002. Pour le premier semestre de l'année 2003¹, le plafond «de reprise de liquidités par appel d'offre» a été revue à la hausse ce qui a permis d'éponger une proportion importante de d'excès de liquidités sur le marché monétaire. L'alimentation du marché en liquidités monétaires est le fait, principalement, de la CNEP – Banque et de la BEA.

La Banque d'Algérie, comme il vient d'être dit, est intervenue sur le marché monétaire afin de réduire les risques inflationnistes. Pourtant, la cause du problème ne se trouve pas sur le marché monétaire mais sur celui du crédit : les banques publiques ont limité l'accès au crédit bancaire au point de créer des excès de liquidités et de dépasser les besoins de constitution des réserves obligatoires.

Malgré les sur-liquidités enregistrées il y a absence d'offre de crédit. Pourtant, à partir de 2003² la Banque centrale a réduit le taux de réescompte d'un point passant de 5,5% à 4,4%. Puis au cours de l'année 2004³ elle le réduit à 4%.

L'objectif était d'inciter les banques à baisser le taux des crédits à l'investissement et ceux destinés aux particuliers afin de relancer l'investissement. Est ce véritablement la solution ? Et plus, précisément quelle est la raison de cette surliquidité des banques publiques ?

Sommes- nous en présence d'un problème de flux du crédit bancaire généré par la crainte des banques publiques de s'approvisionner en créances douteuses ou alors est-ce une situation de contrainte dure de budget imposée par les banques publiques aux EPE ?

2-2 Contrainte dure de budget ou rationnement de crédit ?

La contrainte dure de budget, comme le fait rappeler Berglof, Erik et Roland Gérard (1998) est un phénomène complexe. En effet, la contrainte dure de budget telle qu'elle apparaît dans les banques publiques algérienne depuis 2001 ne devrait pas être interprétée comme un signe de désengagement total de l'Etat envers le système bancaire et la sphère réelle mais comme une attitude des banques en raison du problème flux du crédit bancaire.

D'après Magnin, E (1999), le problème des créances douteuses a deux conséquences. La première est un problème de stock caractérisé par l'accumulation dans

¹ Rapport de CNES (décembre 2003)

² Rapport du CNES (décembre 2003)

³ Liberté ; 8 Mars 2004

le temps de créances improductives. Afin, de résoudre ce problème l'Etat va réaliser des assainissements et des recapitalisations des banques la méthode centralisée qui consiste comme ce fut le cas en Algérie et en République Tchèque, à racheter les créances douteuses en échange d'obligations d'Etat. La méthode décentralisée consiste quant à elle, à laisser les banques et les entreprises gérer ce problème de restructuration des dettes elles-mêmes.

Et la seconde conséquence, est un problème de flux qui prend sa source dans le comportement des banques et des entreprises. Le problème de flux est une conséquence des assainissements des créances douteuses des banques dans les pays en transition. L'attitude des banques se modifie de peur de renouveler le problème de créances non-performantes.

Par conséquent, il peut être affirmé que les raisons d'une telle attitude des banques publiques algériennes trouvent son origine dans le problème de flux suite à l'assainissement des créances douteuses et la conséquence apparente est la contrainte de budget dure imposée aux entreprises.

En effet, avant l'assainissement et la recapitalisation des banques publiques, les créances douteuses généraient un problème de stocks au niveau de l'actif des banques. Ce stock de mauvaises créances obligeait les banques à réduire le niveau de leurs fonds propres pour pouvoir continuer à financer les crédits et les obligeaient également à réduire le taux de provision sur les crédits accordés ce qui aggravait leur situation et impliquait des difficultés de trésorerie.

Les assainissements réalisés ont réglé le problème de stock des créances douteuses, plus exactement ce problème a été transféré d'un problème de stock de créances douteuses à un problème de flux du crédit bancaire.

De plus, le contexte financier actuel n'a fait qu'aggraver la situation. En effet, depuis l'affaire Khalifa Bank notamment, la Banque d'Algérie a fait l'objet selon le rapport de CNES (décembre 2003) de nombreuses critiques, notamment sur la qualité de surveillance des banques. Par conséquent, les banques publiques sont elles même tenues à plus de vigilance et de contrôle.

De plus, la loi monnaie crédit - depuis sa révision¹- et particulièrement la mesure concernant les règles prudentielles a soumis les banques à un contrôle plus sévère.

Stiglitz.J.E et Weiss.A (1981) montrent que lorsque le risque du projet de l'emprunteur augmente, la banque ne réagit pas par une augmentation de son taux d'intérêt mais par un refus du prêt. C'est dans ce même ordre d'idées que le CNES (2003) se questionne, dans l'un de ses rapports, sur le taux d'intérêt affiché par les banques (de l'ordre de 5%) qui n'explique pas la faible proportion des crédits accordés.

La réforme du système bancaire n'a pas été accompagnée, d'une restructuration du secteur industriel public, ce qui ne diminue pas le risque de l'emprunteur. Aussi, selon un document du Ministère de l'industrie (2003) les crédits au secteur public n'ont pas connu de progression par suite du rachat des créances des entreprises publiques par le Trésor De plus, l'affaire Khalifa - Bank et de la BCIA (banque commerciale et industrielle algérienne) ont montré que la Banque d'Algérie n'hésiterait pas à dissoudre une banque.

Les banques publiques sont dans une situation de rationnement du crédit en raison du risque élevé du débiteur (entreprises publiques toujours structurellement

¹ La loi monnaie crédit a été révisée à deux moments le premier en 2001 par l'ordonnance n°01-01 du 27 février 2001 et le second par l'ordonnance n°3-11 du 26 août 2003.

déficitaires) engendrant un problème de flux. Selon, un document du Ministère de l'industrie (2003) sur les 1100 entreprises publiques existantes 400¹ seulement seraient saines soit 36% du total.

Ce qui a véritablement changé depuis quelques années c'est le comportement des banques. Bien entendu ce changement peut n'être que temporaire mais il envoie un signal sur la possibilité des banques à pouvoir changer. En effet, les banques ne financent plus les crédits de la même façon qu'à l'époque socialiste et décident elles-mêmes d'allouer ou non des crédits.

Cette liberté d'initiative a conduit les banques depuis 2001 à un rationnement du crédit – qui à première vue peut donner l'apparence d'être une contrainte dure de budget telle qu'elle est pratiquée dans les pays capitalistes (mais non la transition n'est pas aussi rapide), obligeant ainsi les EPE algériennes à revoir leurs copies.

2-3 La contrainte dure de budget face aux réformes organisationnelles de l'EPE

2-3-1 la création des Société de gestion de participation (SGP)

Elles ont vu le jour le 20 août 2001 par l'ordonnance 01-04 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. La création des SGP est accompagnée par la mise en d'organes hiérarchiques auxquelles elles doivent se soumettre –comme se fut le cas des Holdings publics avec le conseil national des participations de l'Etat (CNPE)-.

Ce nouvel organe qui commande les SGP est désormais le Conseil des Participations de l'Etat (CPE). Il est placé sous l'autorité du chef du gouvernement dont il assure la présidence comme se fut le cas avec le CNPE. Il a pour mission, selon l'article 9, de fixer la stratégie globale en matière de participation de l'Etat et de privatisation. Il a également pour objet d'examiner et d'approuver les dossiers de privatisation. Une commission de contrôle des opérations de privatisations est également substituée à celle qui existait à l'époque des Holdings publics.

Cette fois-ci, ce sont l'ensemble des EPE relevant de l'ensemble des secteurs d'activité économique qui sont soumis à la privatisation².

Contrairement aux Holdings publics, les SGP ne détiennent pas les droits de propriétés. Et comme cela ne paraissait pas suffisant avec les Holdings publics, deux échelons hiérarchiques supplémentaires ont été ajoutés à l'architecture institutionnelle relative à la privatisations.

Le premier est le Conseil des Ministres qui adopte le programme et la stratégie des privatisations. Le second est représenté par le Ministre chargé des participations ; il est responsable de la mise en œuvre de cette stratégie. Il élabore les procédures, les modalités et les conditions de transferts en vue de leurs approbations par le CPE.

2-3-2 Les données et les enseignements de l'enquête

L'analyse par correspondance multiple repose sur la sélection de 7 variables actives, trois variables nominales illustratives : les branches d'activités, les entreprises et les postes occupés des individus interrogés. Une variable illustrative continue a été retenue : la taille de l'entreprise par ces nombres de salariés.

¹ 482 entreprises sur un total de 1234 selon le rapport du CNES 2003 disposent d'une bonne santé financière

² Rappelons que l'ordonnance 97-12 relative à la privatisation des EPE proposaient certains secteurs à la privatisation tel qu'il a été vu à la section précédente.

A lecture du tableau des valeurs propres les trois premiers axes sont archivés avec les pourcentages d'inertie respectifs suivant : 25,22% puis 39,96 et enfin 52,65. Il en ressort de l'analyse des descriptions des 3 axes factoriels les éléments suivants :

Sur la première partie de l'axe, les entreprises mises en évidence sont déficitaires et n'arrivent pas à rembourser leurs dettes. La banque sanctionne le retard ou l'incapacité de rembourser des EPE concernées. La relation que ces entreprises entretiennent avec la banque est perçue comme étant conflictuelle et/ou de dépendance financière. Après la révision de la LMC le nouveau rapport qui s'est installé entre la banque et l'entreprise est basé sur la peur d'une sanction de la part de la banque. Ces réponses sont significatives pour la branche agro-alimentaire et les entreprises suivantes : Jacob, Enasucro, Edimel, Eniem, Eriad-centre, Emb, Sodige, Encg, Gipec, Enpc.

A l'opposé se trouvent dans l'autre partie de ce même axe, des entreprises qui ne sont pas déficitaires et qui remboursent leurs dettes. Malgré cette situation, l'ordonnance 01-04 sur la gestion, l'organisation et la privatisation des capitaux marchands de l'Etat n'a pas permis une accélération de la privatisation de ces EPE. La banque ne peut donc sanctionner pas le retard ou l'incapacité de rembourser l'entreprise. De plus, après la révision de la LMC le rapport entre la banque et l'entreprise ne repose pas sur la peur de sanction de la banque, de la justice ou du Trésor.

La perception de la relation de la banque avec l'entreprise par les individus questionnés est que cette relation est strictement commerciale. Ces résultats sont significatifs pour la branche sidérurgie-métallurgie et pour les entreprises suivantes : Ect-centre, Enap, Batimetal, Onab, En.dimed, Enicab, Saidal, Engcb.

On peut retenir que, la banque sanctionne les entreprises déficitaires issues de la branche agroalimentaire qui est elle-même globalement en déficit,

Sur la première partie du second axe, se trouvent des EPE déficitaires. Rappelons d'abord que l'ordonnance 01-04 sur l'organisation, la gestion et la privatisation des capitaux marchands de l'Etat n'a pas permis une accélération de la privatisation de ces entreprises. Les individus de cette partie d'échantillon d'EPE, interrogés considèrent que depuis 2001, la banque continue à accorder des prêts aux entreprises publiques déficitaires

La perception de la relation de la banque avec la l'entreprise est basée sur une relation de dépendance financière. La banque ne sanctionne pas le retard ou l'incapacité de rembourser de l'entreprise. Après la révision de la LMC, ces individus interrogés pensent qu'entre l'entreprise et la banque s'est installé un rapport fondé sur la peur de sanction par le Trésor et d'autres qu'il n'y a pas de rapport fondé sur la peur d'une sanction par la banque, la justice ou le Trésor.

Ces résultats sont significatifs pour la branche d'activité mécanique et la branche d'activité sidérurgie-métallurgie. Et pour les entreprises suivantes : Emb, Snyi, Ediel, Eriad-centre, Alfel (filiale Fondal), Eniem et Gipec.

A l'opposé et toujours sur cet axe, nous retrouvons des entreprises retenues qui ne sont pas déficitaires. L'ordonnance 01-04 sur la gestion, l'organisation et la privatisation des capitaux marchands de l'Etat ne s'est pas accompagnée par une accélération de la privatisation de ces EPE.

La perception de la relation de la banque avec l'EPE –pour les individus interrogés- est qu'il s'agit d'une relation commerciale et pour certains d'entre eux d'une relation conflictuelle conflictuelle. La banque sanctionne le retard ou l'incapacité de rembourser de l'EPE. Depuis 2001, la banque ne prête plus aux entreprises déficitaires.

Après la révision de la LMC, le rapport installé entre la banque et l'entreprise est fondé sur la peur de sanction par la justice. Ses résultats sont significatifs pour la branche

d'activité agro-alimentaire et pour les entreprises suivantes : Engi, Ect-centre, Jacob et Enapat.

La banque ne continue de secourir que les entreprises de grande taille laissant de côté les entreprises moins importantes issues de branches considérées moins stratégiques

Conclusion

La période allant de 1994 à 2001, la mise en place de réforme institutionnelle et organisationnelle ont buté sur la faible volonté de l'Etat à engager des réformes cohérentes et irréversibles en maintenant une contrainte lâche de budget et en bloquant le processus de privatisation.

Dés 2001, avec la hausse du baril pétrolier et les assainissements successifs, les liquidités des banques se sont accrues. Cet accroissement c'est paradoxalement accompagné d'une diminution de crédit à l'égard de certaines EPE. A priori, on aurait pu penser à un resserrement de la contrainte budgétaire, pourtant ce changement d'attitude des banques n'est que le résultat d'un rationnement de crédit à l'égard de certaines EPE. Ce rationnement de crédit agit comme un contrainte dure de budget envers les EPE concernées.

Ce rationnement de crédit des banques à l'égard des EPE ne s'exprime qu'en direction des entreprises en difficulté qui n'ont pas un poids suffisamment important (en termes d'actifs et de salariés). Par contre les entreprises déficitaires et qui ont un intérêt stratégique ou social continuent d'être alimentées sans contrainte par la banque publique.

Ces résultats confirment que depuis 2001 nous ne sommes pas en présence d'un durcissement de la contrainte budgétaire à l'égard des EPE- car si c'était le cas cela s'appliquerait à l'ensemble des entreprises. Mais en revanche nous sommes en présence d'un rationnement de crédit des banques envers les EPE les plus déficitaires et les plus faibles.

Peut être que ce rationnement de crédit déguisé en durcissement de la contrainte budgétaire peut – dans le cas où il n'entraîne pas de dissolution- être à l'origine d'un véritable changement au sein des EPE concernées ?