

**« Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes :
Entre université et spécificité »**

Mustapha MEKIDECHE,
Vice président CNES
Conseil en Stratégie - ALGER

Résumé

Le management des entreprises renvoie souvent à des facteurs culturels, historiques, sociaux et politiques qui relativisent l'utilisation de concepts et d'instruments considérés comme universels (Aoki M, 1986,1990). C'est pour ces raisons, par exemple, que les concepts de gouvernance d'entreprise, de création de valeur et même de « responsabilité sociale des entreprises (RSE) » n'ont pas, par exemple, les mêmes applications aux U.S.A et en France. A plus forte raison s'agissant de l'Algérie, la prudence méthodologique doit être encore plus marquée car elle fait partie des "pays en transition" dont l'économie était centralement administrée.

Ma démarche, pour traiter le sujet proposé, va s'appuyer d'abord sur les lectures faites de ces concepts dans le pays où ils sont nés, les U.S.A. Il sera examiné ensuite leurs conditions d'application sur les entreprises algériennes.

1. Préambule méthodologique.

Le sujet étudié mérite, au préalable, quelques clarifications d'ordre méthodologique.

Le management des entreprises renvoie souvent à des facteurs culturels, historiques, sociaux et politiques qui relativisent l'utilisation de concepts et d'instruments considérés comme universels (Aoki M, 1986,1990). D'un point de vue macro-économique, les différentes écoles font la différence entre le modèle rhénan et le modèle anglo-saxon. Même les stratégies des firmes multinationales "pensent globalement et agissent localement".

C'est pour ces raisons, par exemple, que les concepts de gouvernance d'entreprise, de création de valeur et même de « responsabilité sociale des entreprises (RSE) » n'ont pas, par exemple, les mêmes applications aux U.S.A et en France, alors que ces deux pays sont des pays à économie libérale développée. A plus forte raison s'agissant de l'Algérie, la prudence méthodologique doit être encore plus marquée car elle fait partie des "pays en transition" dont l'économie était centralement administrée.

Les institutions préjudiciables, notamment les institutions de marchés qui accompagnent l'application de ces instruments, sont soit inexistantes soit embryonnaires (fonds de pensions, marché financier, conseil de concurrence, Bourse).

C'est pour cette raison que la transposition pure et simple des concepts et des démarches managériales utilisés par les entreprises des pays développés produit assez souvent des résistances voir des rejets de la part des entreprises des pays émergents.

La situation inertielle dans laquelle se trouve depuis août 1995 le processus de privatisation en Algérie en est une parfaite illustration. Aussi il m'apparaît pertinent de s'interroger, dans le cas des entreprises algériennes, sur le caractère universel ou spécifique de leur gouvernance y compris pour celles qui sont privées.

Ma démarche, pour traiter le sujet proposé, va s'appuyer d'abord sur les lectures faites de ces concepts dans le pays où ils sont nés, les U.S.A. Il sera examiné ensuite leurs conditions d'application sur les entreprises algériennes, sachant que celles ci sont en

profonde mutation et n'ont pas achevé leur transformation dans un cas (secteur public) ou en cours d'émergence dans un autre cas (secteur privé).

Il sera abordé, dans une première partie, la finalité de la gouvernance de l'entreprise en économie libérale orientée vers la création de la valeur pour les actionnaires et ses pré requis en termes d'environnement et d'existence préalable de certaines institutions de marché.

Dans une seconde partie, il sera étudié les conditions d'application aux entreprises algériennes de cette gouvernance assise sur le système de création de la valeur, en termes de nouvelle problématique voir de nouveaux défis pour ces dernières qui opèrent dans des conditions sociales, institutionnelles et culturelles différentes mais désormais « globalisées ».

Les éléments saillants qui seront identifiés dans cette problématique permettront plus, dans une troisième partie, d'alimenter le débat- à la lumière notamment de la nouvelle stratégie industrielle impulsée par les pouvoirs publics- que d'apporter des réponses définitives au processus interminable et souvent contrarié de recomposition et de « mise à niveau » des entreprises algériennes, notamment publiques.

2. Le concept de gouvernance d'entreprise :

Une gouvernance orientée vers la création de valeur au profit des actionnaires.

2.1 Le cadre de référence.

Au préalable, il convient de mettre en perspective les conditions historiques d'émergence du concept de gouvernance ou de gouvernement d'entreprise, à la base de la création de valeur. En effet une telle approche préalable permettra à la fois de mieux apprécier l'apport de cette instrumentation mais également d'en comprendre les limites pour une économie en transition comme celle de l'Algérie. C'est à l'université de Harvard (USA) que ce concept est né et a connu sa période de mise au point dans les décennies 50 et 60.

La première phase de sanction de la gouvernance des entreprises a été celle des *opérations publiques d'achat (OPA)* qui permettaient "au marché" de reprendre le contrôle et finalement de s'emparer des entreprises considérées comme mal gérées. Cette menace a pesé en fait sur les dirigeants non actionnaires. Ces derniers ont pris conscience qu'ils ne pourraient plus prélever de la valeur sans avoir obtenu au préalable des résultats positifs et sans rendre compte aux actionnaires.

La seconde phase a porté -après la menace- sur un mouvement inverse : celui des *stocks options* offerts aux managers par les actionnaires, c'est à dire la récompense liée à la valeur ultérieure de l'action qu'il convenait d'élever le plus haut possible par intérêt solidaire du gestionnaire et du propriétaire.

Enfin la phase actuelle qui est celle de la *reprise complète du pouvoir par les actionnaires, regroupés aux USA dans des fonds de pensions* car les cadres dirigeants, après consolidé leur position par les stocks options, souhaitaient confisquer le pouvoir à leur profit et au détriment des actionnaires. C'est historiquement cela qui a donné naissance aux règles de la *gouvernance (corporate governance)* qui a elle-même connu des dérives avec l'affaire ENRON et celle du cabinet international d'audit ANDERSEN. Cette dérive a porté sur la falsification des écritures comptables par le cabinet ANDERSEN, auditeur du groupe énergétique ENRON en vue de maintenir et de doper le cours de l'action.

A ce niveau de l'analyse on voit bien qu'en Algérie le jeu des acteurs est fondamentalement différent : rôle passif du propriétaire quand il est public, faible poids des cadres dirigeants, forte pression syndicale salariée quand il s'agit des entreprises publiques et gestion autocratique et faible capitalisation sociale quand il s'agit du secteur privé.

En économie libérale développée, les entreprises sont en compétition permanente pour assurer une croissance durable garantissant la création de valeur pour leurs actionnaires. Cependant si la recherche de la croissance la plus élevée s'appuie sur la saisie des opportunités offertes par le marché, elle augmente considérablement les risques auxquels est exposée l'entreprise.

Le management efficace consiste alors à trouver alors le sentier optimal de croissance en saisissant le plus d'opportunités tout en minimisant les risques. En période de croissance, mais aussi en cours de restructuration, les actifs de l'entreprise sont soumis à des tensions fortes. Par actifs, il est entendu aussi bien les actifs tangibles tels qu'identifiés par le Plan Comptable que les actifs intangibles tels que l'expertise des salariés, les marques et le positionnement sur le marché par exemple.

Cette période de croissance est un période critique pour l'entreprise car elle implique non seulement des choix pertinents d'opportunités nouvelles mais également une gestion précise des risques dans un processus global d'investissements et de gestions de nouveaux projets notamment internationaux.

Cela suppose l'utilisation d'instruments appropriés qui ont été déjà utilisés avec succès par d'autres entreprises performantes. En matière de gouvernance, c'est ce que les Anglo-saxons appellent "the best practices", traduites en français par "les meilleures pratiques".

2.2. Les éléments constitutifs des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

Ces meilleures pratiques de la gouvernance sont constituées d'un certain nombre de procédures qui réguleront l'activité de l'entreprise surtout dans sa phase de forte croissance, période où elle est particulièrement exposée. Nous appellerons ce « package » homogène de procédures système. Il est courant d'identifier cinq systèmes principaux suivants :

- . *Système de planification stratégique,*
- . *Système de création et de gestion de la valeur,*
- . *Système de gestion des risques,*
- . *Système de gouvernance interne d'entreprise,*
- . *Système de gestion de la performance (reporting system).*

Il faudra implanter et utiliser- en même temps- ces cinq systèmes car ils ont non seulement des effets de synergies les uns sur les autres mais en plus ils s'alimentent en données de sorte que le processus de décision stratégique et opérationnelle sera forcément perturbé par l'absence d'un de ces cinq systèmes.

La deuxième observation est que la mise en œuvre de cette gouvernance suppose non seulement une forte réactivité de l'entreprise et des marchés mais aussi la responsabilisation des organes de l'entreprise et l'implication active des actionnaires.

2.3. La planification stratégique : entre pratique internationale et démarche algérienne

La mise en œuvre de cet instrument consiste à identifier les meilleures opportunités d'investissement en relation avec la stratégie définie par l'entreprise. Cette

démarche poursuit trois objectifs fondamentaux : *l'identification, la sélection et le développement des opportunités opérationnelles et stratégiques les plus créatrices de valeur pour l'actionnaire et le client* au niveau de chaque entité opérationnelle.

Ce système est validé par un processus itératif d'élaboration et de mise à jour. Ce processus s'appuie sur un feed back régulier et continu entre la direction générale et les responsables opérationnels. Dans ce cadre, le *business plan* constitue un véritable contrat de gestion et finalement un lien contractuel entre la direction générale et les unités opérationnelles (business units).

Deux aspects essentiels structurent la relation : *la détermination des niveaux de performances* (production, parts de marché, résultats financiers) d'une part et *l'identification des ressources nécessaires pour ce faire* (financières, humaines, technologiques) d'autre part. Le lien contractuel réside dans l'équilibre entre le niveau de performance réalisé et l'allocation de ressources affectées, notamment financières.

Par ailleurs l'élaboration du planning stratégique est un moment privilégié pour échanger les avis et construire les consensus sur les orientations stratégiques et leur déclinaison au niveau des unités opérationnelles. Enfin il convient d'insister sur deux points importants :

- *l'établissement de mesures quantifiées d'efficacité* pour rendre le plus objectif possible la relation contractuelle entre la direction générale et les responsables opérationnels,
- *l'existence de procédures fiables et implantées* sur lesquelles doit reposer la prise de décision pour dégager l'organisation de la mauvaise influence des relations de personnes.

Un système inspiré de ces bonnes pratiques internationales des entreprises a été utilisé en Algérie pour les EPE sous le terme de Plan à Moyen Terme (PMTE). L'utilisation de cet instrument non seulement se retrouve dans l'élaboration des PMTE mais aussi dans les *contrats de performance des cadres dirigeants*.

Lorsque l'on examine ces deux formes d'utilisation de cet instrument pour les EPE, il en ressort que les termes du contrat ne sont respectés ni pour le PMTE, ni pour les contrats de performances des cadres dirigeants. Deux exemples peuvent illustrer ce "marché de dupes". D'abord, s'agissant du PMTE, il faut rappeler qu'il a été interdit aux EPE d'investir au motif qu'elles sont privatisables, alors que la plupart se trouvent depuis plus de dix ans dans un cycle de désinvestissement. S'il n'y a pas allocation de ressources, on ne peut parler de planification stratégique.

Deuxième exemple les contrats de performance des cadres dirigeants. Les contre parties contractuelles relatives à la mise à disposition des ressources ne sont pas respectées, pour autant que le vis à vis soit identifié. Tout cela résume la complexité de la transition au plan micro-économique et la difficulté d'implanter les institutions et les instruments de l'économie de marché. Cette complexité n'est pas seulement d'ordre technique mais aussi et surtout d'ordre institutionnel, politique et culturel.

2.4. La problématique de la gestion de la valeur.

2.4.1 Position du problème.

Une planification stratégique efficace a pour finalité de créer de la valeur de façon durable mais pose aussi la problématique de sa gestion et de son affectation. L'annonce de sa mise en œuvre par une entreprise ou un groupe se traduit souvent par une augmentation du cours de Bourse.

Ainsi, bien que la plupart des fusions acquisitions commencent souvent par détruire de la valeur, les annonces de rapprochement produisent une augmentation des

Par ailleurs le processus d'ouverture du système productif algérien exige la connaissance- qui semble largement absente- des logiques de gouvernance des groupes étrangers qui veulent participer au capital ou prendre le contrôle d'EPE algériennes à la faveur de leur privatisation.

Enfin s'agissant du secteur privé local, dans la plupart des cas, sa structure de propriété familiale et sa faible capitalisation financière et technologique (PME) l'excluent pour le moment du champ d'application de ce type de gouvernance.

Paradoxalement les entreprises publiques en sont le plus proches. Ils l'appliquent dès l'ouverture de leur capital, le cas échéant. En plus de la Sonatrach, les exemples de Mittal- SIDER (Annaba) et de HENKEL-ENAD (Chelghoum El Aid) sont particulièrement significatifs de cette situation. C'est pour cela qu'il faut savoir de quoi on parle lorsque l'on aborde la question de la mise à niveau de l'entreprise algérienne.

S'agit-il d'une simple réhabilitation des équipements obsolètes ? Ou bien s'agit-il d'implanter de nouvelles techniques de management ? Enfin s'agit-il beaucoup plus que cela, de l'introduction d'une nouvelle culture managériale dans l'entreprise algérienne ? Examinons d'abord l'état du secteur privé algérien pour comprendre les formes et instruments de sa gouvernance.

3.1. Eléments d'analyse du secteur privé algérien: émergence contrariée entre activités formelles et informelles.

Force est de constater qu'à une exception près, ni la taille, ni la gouvernance et ni la capitalisation financière et technologique de la plupart des entreprises privées algériennes actuelles ne les rendent éligibles à une exception près — seules et pour le moment — aux investissements industriels capitalistes structurants.

Dans le schéma libéral mis en place depuis le début des réformes (1980 ou 1986 selon les écoles), le secteur privé est censé tirer par le haut la croissance hors hydrocarbures.

En vérité après deux décennies, l'importance du secteur privé, difficilement mesurable par ailleurs, n'apparaît ni dans le volume des recettes d'exportations (moins de 3 % des recettes en devises hors hydrocarbures) ni dans la création d'emplois formels puisqu'il ne participe qu'à 7 % des recettes des caisses d'assurances sociales.

Comment expliquer alors les affirmations de certains milieux patronaux qui affirment que le secteur privé formel participe au moins au tiers de la formation du PNB ?

Au préalable, essayons de produire une grille de lecture ou plus simplement une typologie sommaire qui permettra d'identifier et de comprendre à la fois les dynamiques et les inerties auxquelles est soumise la gouvernance des entreprises des différents segments du secteur privé en Algérie tiraillées entre activités formelles et activités informelles. C'est ce qui apparaît par exemple dans la multiplicité des organisations patronales et autres associations d'entrepreneurs qui ne présentent pas un front unifié.

Au-delà des luttes de leadership pour accéder finalement à la proximité de centres de décision, allocataires des ressources gérées administrativement (terrains, crédits bancaires, autorisations diverses), c'est la nature des intérêts différents, quelquefois divergents, de ces nombreuses organisations patronales qui empêchent tout compte fait leur unification.

Ce qui brouille davantage la typologie, c'est aussi l'importance des activités informelles qui sont organisées à la fois en dehors du secteur formel, mais également à l'intérieur des structures formelles de production de biens et de services (défaut de facturation, paiement cash, etc.).

Selon la Banque d'Algérie c'est près de 50 % de la masse fiduciaire qui circule hors du système bancaire, alimentant les activités informelles, mais également une partie des activités supposées être formelles.

Le premier type d'entreprises privées renvoie au secteur privé traditionnel dont une partie existait à l'indépendance (1962) mais qui s'est surtout développé dans la branche du BTPH à la faveur des plans de développement accéléré (1967-1979), en dépit de l'existence d'un secteur public économique dominant.

Un deuxième type d'entreprises privées s'est développé dans une période historiquement datée au lendemain des réformes libérales de 1980 mais surtout à la faveur du démantèlement du monopole de l'état sur le commerce extérieur (1990).

On peut identifier un troisième type d'entreprises privées qui sont en fait les démem-brements des firmes étrangères et/ou multinationales qui se sont installées ou réinstallées à la faveur de l'ouverture commerciale (surtout à partir de 1995).

A titre d'exemple les constructeurs automobiles Daewoo, Renault, Peugeot, ont constitué ou reconstitué leur réseau de concessionnaires. En général ces filiales algériennes appartiennent au secteur de la distribution et des services et ne disposent que d'une faible capitalisation sauf quelques exceptions (usine Michelin).

Nous ne sommes pas (encore ?) dans le schéma des délocalisations internationales (commerce industrialisant) mais dans celui de l'élargissement des parts de marché.

S'agissant du secteur des hydrocarbures, les formes de domiciliations des groupes pétroliers internationaux renvoient à un dispositif institutionnel particulier.

Un dernier type d'entreprises privées dont l'émergence est plus récente, est composée de grands groupes en tentative de constitution dans les secteurs des services (expérience avortée du groupe Khalifa), de l'agro-alimentaire (Cevital), de la pharmacie (Biopharm, LPA), de la distribution (Blanky).

Ces groupes privés arrivent cependant à leurs limites de croissance assurée jusqu'à présent par autofinancement. En effet si leur statut de SARL met à l'abri les biens personnels des propriétaires, il les empêche en revanche d'accéder au marché financier naissant en Algérie et aux crédits bancaires pour financer leur croissance car cela implique l'existence de sûretés et de garanties. De plus cette situation les place assez souvent dans des formes de gouvernance autocratique familiale voir personnelle.

Néanmoins la faiblesse structurelle du secteur privé apparaît à l'analyse du portefeuille des projets d'investissements déclarés à l'agence de promotion algérienne (APSI 1999).

C'est ainsi que le tableau suivant montre bien que la part la plus importante des projets initiés reste celles des personnes physiques (56%) malgré les aménagements du code de commerce notamment l'introduction de l'entreprise à actionnaire unique (EURL) qui ne représente cependant que 12 % des projets présentés.

L'élément le plus significatif de cette faible capitalisation sociale du secteur privé est que les projets présentés par des sociétés par actions (SPA) ne représentent qu'à 2 %

du total des projets éligibles au dispositif de soutien à l'investissement. En 2007, la situation n'a pas fondamentalement changée.

Tableau : forme juridique des projets d'investissements en 99.

FORME JURIDIQUE	NOMBRE	%	EMPLOI	%	MONTANT	%
COOP	60	0%	1243	0%	2907	0%
EPIC	11	0%	517	0%	13009	2%
EURL	1445	12%	41307	12%	87824	13%
P.PE	6984	56%	125296	38%	202624	30%
SARL	3174	26%	118245	36%	265331	39%
SNC	459	4%	11757	4%	20134	3%
SPA	233	2%	32090	10%	92524	14%
Société civile	4	0%	71	0%	50	0%
EPL	2	0%	84	0%	421	0%

Source APSI.

Dans le même ordre d'idées, l'absence de sociétés privées cotées à la Bourse d'Alger témoigne non seulement de la faible capitalisation du secteur privé formel, mais aussi d'un rapport particulier au patrimoine social des entreprises dont ils sont propriétaires. Ainsi dans la culture maghrébine et arabe de façon générale, il n'est pas fait de différence entre la propriété sociale et le patrimoine personnel d'où ces résistances des entreprises privées à aller en Bourse. Une telle situation se retrouve à la Bourse de Casablanca, de Tunis et du Caire.

Le niveau de structuration du secteur privé tel qu'il apparaît au terme de cette analyse est faible. Il montre bien un processus de recomposition sociale inachevé et une accumulation productive insuffisante pour stimuler sa croissance.

En vérité c'est le processus global de recomposition sociale en Algérie qui n'est pas achevé et les blocages de la privatisation renvoient plus à des arbitrages politiques et à des compromis sociaux non encore tranchés qu'à des difficultés techniques de mise en œuvre.

Aussi, en amont il faudra consolider les efforts de soutien et d'accompagnement des PME/PMI pour la création de nouvelles entreprises et la modernisation de celles qui existent.

En aval, il faudra faire émerger les champions en appuyant le développement de leur taille par un accès plus simplifié au marché financier et obligataire et en encourageant leur transformation juridique de Sarl en Spa.

3.2. *Quel positionnement du secteur public en vue d'une insertion internationale efficace?*

A cet égard, il faut relever que la place des employeurs publics dans la nouvelle recomposition sociale n'est pas suffisamment mise en évidence. En effet, ces derniers constituent des concurrents pour les forces en place ou en émergence, notamment celles adossées aux rentes, car ils disposent d'une capacité d'autonomisation et de créativité plus grande (cf. les arrestations massives des gestionnaires du secteur public au motif de mauvaise gestion entre 95 et 99).

De ce point de vue, le problème de la dépenalisation du risque managérial dans la gouvernance des EPE reste toujours posé, en dépit des amendements apportés au Code pénal (articles 119,222 et suivants). La seule évolution sensible est que l'action publique est transférée aux organes habilités de l'entreprise.

Peut-on imaginer appliquer ces dispositions aux administrateurs étrangers majoritaires ou minoritaires des sociétés mixtes privatisées ? Il y a là une contradiction flagrante entre la prise de risques qui est à la base de l'économie de marché et la répression pénale du risque de gestion exercée à l'encontre des managers.

Cette asymétrie entre la gravité des conséquences d'une prise de risque entrepreneurial et les faibles bénéfices que la manager public peut en tirer pour lui (salaire faible, prime exceptionnelle inexistante) est au cœur des performances médiocres de certaines EPE.

D'un autre côté, on voit bien que la Sonatrach est intégrée à l'industrie mondiale des hydrocarbures et l'entreprise Mittal- SIDER est bien intégrée à la branche mondiale de la sidérurgie. Cette démarche d'internationalisation "vertueuse" se retrouve dans l'ouverture du capital de l'ENAD, au profit de HENKEL.

Elle se retrouve aussi dans le « business model » des partenariats internationaux variés construits autour des projets des branches énergie (désalement d'eau de mer, génération électrique), pétrochimie (électrolyse d'Aluminium), matériaux de construction (cimenteries), engrais (ammoniac, urée).

Dans ce processus engagé d'ouverture et de privatisation, il est évident que les logiques de management sont les logiques de profit dont les instruments ont été décrits dans la première partie.

La gouvernance telle qu'elle a été décrite est tout à fait applicable avec l'ensemble de l'instrumentalisation pour ce type d'entreprises publiques « internationalisées », mixtes ou en cours de privatisation totale.

Il est cependant à craindre que cela ne puisse être généralisable à l'ensemble du secteur public économique et que le volontarisme ne puisse rien y faire.

En prenant l'exemple des entreprises publiques reprises par ses salariés, on voit bien la difficulté des gérants à faire accepter aux salariés actionnaires le gel des augmentations de leur salaire pour contribuer à financer l'exploitation et l'investissement. Cette difficulté renvoie au conflit d'intérêts entre salariés et actionnaires, non encore admis dans les mentalités.

Dans le même ordre d'idées, les actionnaires du secteur public, c'est à dire les pouvoirs publics, devront bien se rendre à l'évidence que les logiques de privatisation qui ne répondent pas aux logiques de prises de participation et d'investissements des grands groupes internationaux auront peu de chance d'aboutir car précisément, comme on l'a vu dans la première partie, seule la création de valeur constitue le critère discriminant de tout investissement international.

Les dernières tentatives annoncées de recomposer dans ce sens le secteur public industriel (création de sociétés nationales branches avec un vrai pouvoir de gouvernance, dissolution des EPE non acceptées par le marché) comme outil de la nouvelle stratégie industrielle conçue comme une internationalisation vertueuse du nouveau système industriel algérien vont-elles amorcer une reprise de la croissance industrielle ?

Il faudra pour ce faire, s'agissant des EPE performantes ou à potentiel de marché, sauter à l'instar des Chinois, une étape en proposant une partie des capitaux publics au système boursier national voir étranger. Dans le même ordre d'idées, au risque de décevoir les partisans d'un libéralisme outrancier, les pouvoirs publics devront rechercher et trouver des partenariats sous la forme d'alliances stratégiques avec les grands groupes internationaux pour un certain nombre de grandes EPE de branches (SNVI, ENIE, SAIDAL, FERPHOS, etc.).

De plus des sociétés d'investissements et de capital risk ouvertes au capital national et international auront à être mises en place par les pouvoirs publics pour couvrir les nouvelles niches de (ré) industrialisation disposant d'une capacité potentielle de compétitivité (électrométallurgie, engrais, pétrochimie, ciment).

L'ensemble de ces nouvelles démarches inscrites dans la nouvelle stratégie industrielle et dirigées vers les entreprises algériennes changeront-elles efficacement la qualité de leur gouvernance ? C'est tout l'enjeu de la phase actuelle des réformes car la gouvernance de l'entreprise algérienne reste encore écartelée entre deux logiques qui ont une vitesse de convergence faible du fait de nombreux intérêts contradictoires mis à nu par l'avancée des réformes et structurés autour de l'accès aux différentes rentes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- . Aoki M; Horizontal vs. vertical information structure of the firm; The American Economic Review; sept; vol 76; 1986.
- . Aoki M; Information incentives and bargaining in the Japanese economy; Journal of Economic Literature; March; vol 26; 1990.
- . Revue Echanges ; numéro spécial sur le gouvernement d'entreprise; n°170; oct. 2000.
- . Rapport sur la PME-PMI ; Conseil National Economique et Social.
- . Mekideche M ; L'Algérie entre économie de rente et économie émergente ; Editions Dahlab, 2000 (ouvrage).
- . Mekideche M ; Société de salariés en Algérie: culture managériale et rôle des cadres dirigeants; Actes du colloque" la RES et le management buy out"; Annaba 14-15 mai 2002.
- . Mekideche M ; Quelle gouvernance pour l'entreprise algérienne ? Colloque international sur Gouvernance et Développement de la PME (CREAD, ICnam - France, Ministère PME) ; Alger Hôtel Hilton 24 et 25 juin 2004
- . Rapport sur la gouvernance des entreprises en France ; KPMG; 2002.
- . Stratégie et politiques de relance et de développement industriels (avant projet) Ministère des Participations et de la Promotion des Investissements -Février 2007-