

La Gouvernance Des Entreprises Publiques En Algérie

Dr. Amar Nouioua

Faculté des sciences économiques et sciences de gestion
Université Batna

ملخص:

من الأهداف الرئيسية لهذا العمل هو توضيح تأثير الحكومة على كفاءة وإدارة الشركات الوطنية، فحكومة الشركات هي مجموعة علاقات لإدارة الشركة ووضع أهداف ورصد ومتابعة الأداء، باعتبار أن هناك انفصال بين الملكية والإدارة . لذلك سنتعرف على الأطراف الأساسية المعنية بالحكومة وهي (المساهمين، المديرين وأعضاء مجلس الإدارة) والتي لا بد أن تعمل في الاتجاه الذي تكون فيه القرارات ذات البعد الاستراتيجي والتنظيمي مؤثرة في سمعة الشركة وبالتالي جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة.

وقد أكدت الدراسة بأن الحكومة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر هي قضية داخلية تخص تطوير أداء التسيير والقيادة والتكيف مع المحيط الخارجي للمؤسسة ، ويمكن أن تساهم في تحقيق نتائج اقتصادية جيدة.

Abstract:

The aim of this article is to clarify the impact of governance on the effectiveness and management of public enterprises.

The governance of enterprises is a group of relations to manage an enterprise, state the goal and pursue its performance. Thus, we would reveal the basic parts related to governance such as (shareholders, managers and managing board members), that should work on a way where strategic and organizational decisions have good effects on the enterprise and therefore attract investors.

This study has emphasized that the good governance of public enterprises in Algeria is an internal affair concerned with modernizing the performance of enterprises and the leadership and to keep a pace with external environment and participate in obtaining good economic results.

Introduction

Les nouvelles théories en matière de gestion de ces dernières années particulièrement sur l'organisation ont pour principe fondamental dans le monde de la gouvernance, la séparation de fonctions entre le propriétaire, l'actionnaire et la gestion. Il s'est avéré que les propriétaires de l'entreprise ne sont pas forcément de bons gestionnaires. La gestion répond à des profils : des dirigeants d'entreprises sortis des grandes écoles, et des actionnaires qui sont là particulièrement pour veiller à l'efficacité de la stratégie de l'entreprise.

Dans cette optique, les organes de gestion d'une entreprise et plus particulièrement le conseil d'administration, prennent une place prépondérante.

Deux facteurs essentiels qui militent pour la mise en place d'une gouvernance d'entreprise : le premier étant le facteur risque. En effet, la mondialisation, l'ouverture économique, les changements de l'environnement multiplient les risques.

Dans cette optique, l'apport d'un conseil d'administration choisi pour ses compétences permet de mieux cerner ces risques et réduire ainsi le coût des erreurs des décisions du management. Le second facteur est la crédibilité des informations diffusées par l'entreprise car c'est sur la base de ces informations que les analystes et les investisseurs se font une idée des performances de l'entreprise. Il est clair que la validation de ces informations les valorise et les crédibilise.

Problématique du sujet

Dans un environnement en pleine mutation, les entreprises publiques doivent faire évoluer leurs missions et objectifs. Ces mutations sont d'autant plus critiques dans le secteur public que les outils de gestion utilisés pour répondre au changement sont souvent mal adaptés.

Dans cette optique, nous nous sommes focalisés sur cette mesure de gouvernance au sein des entreprises publiques algériennes souvent caractérisées par des poches d'inefficience ou du moins d'inertie et au sein desquelles les volontés de changement peuvent être plus au moins inhibées par une structure de gestion pyramidale relativement lourde.

Ceci nous amène à poser les questions suivantes : comment le système de gouvernement d'entreprise permet-il de garantir la cohérence entre les objectifs à long terme de l'entreprise et les intérêts des différentes parties prenantes ? Peut-on bâtir des entreprises publiques capables de co-évoluer avec leur environnement ?

Méthode Notre étude s'inscrit principalement dans une approche hypothético-déductive. Nous avons eu aussi recours à un assemblage d'approches statistiques, analytique et historique.

Le cadre conceptuel Il est aujourd'hui acquis qu'une bonne gouvernance permet :

- d'instaurer la confiance partenariale (clients, fournisseurs état ...).
- De développer et de consolider la compétitivité de l'entreprise.
- De faciliter l'accès au financement.
- D'attirer les ressources humaines compétentes.¹

Avant d'expliquer pourquoi un système de gouvernance performant améliore l'efficacité des entreprises, il est nécessaire de montrer que l'entreprise peut être appréhendée comme un nœud de contrats.

1- L'entreprise : un nœud de contrats

Pour la théorie néo-classique, l'entreprise dispose d'une fonction de production spécifique qui lui permet, à partir de facteurs de production (inputs), d'obtenir une certaine quantité de produits (output).

Cette fonction de production est externe à l'entreprise parce qu'elle ne dépend que du progrès technique. Pour la théorie néo-classique, l'entreprise n'est qu'une "boîte noire" incapable de créer de la valeur par une organisation ou une stratégie spécifique.

La survie des entreprises dépend essentiellement de leur capacité à optimiser les facteurs de production acquis sur le marché. Cette négation d'un espace organisationnel et stratégique propre à l'entreprise a également des conséquences en ce qui concerne le rôle et la place des actionnaires.

Selon Alchian et Demestz (1972),² la firme n'est qu'une fiction juridique fondée sur des droits de propriété, à l'intérieur de laquelle

¹ - M. Benabdeslem. "Gouvernance d'entreprise"; *Liberté*; n° 5226 du 11/11/2009.

² - Franck Bancel : **La gouvernance des entreprises**, Economica, Paris, 1997, p12.

différentes acteurs économiques disposent d'une fonction d'utilité spécifique et nouent entre eux une multitude de contrats. Donc il est possible d'instaurer entre les agents des contrats de long terme.

2- Les limites de la théorie néo-classique et les apports de la théorie moderne

La théorie néoclassique considère l'entreprise comme une entité unique et homogène. Elle ne fait aucune distinction entre les différentes parties prenantes concernées par la vie de l'entreprise. Elle repose, en outre, sur une série d'hypothèses irréalistes.

La théorie moderne de la firme explique le fonctionnement des organisations à travers une vision contractuelle. Elle revient sur un certain nombre d'hypothèses de la théorie néoclassique:

- Existence d'informations inégalement partagées.
- Problème de la localisation du pouvoir dans l'entreprise.
- Problème de la dispersion des actionnaires.
- Pouvoir technocratique des managers.

La théorie de l'agence (JENSEN & MECKLING) envisage la relation actionnaires-dirigeants¹ comme une relation contractuelle dans laquelle un agent appelé principal ou mandant confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à un autre agent appelé mandataire.

La relation d'agence trouve son origine dans la détention d'un certain savoir-faire ou de certaines informations détenues par l'agent mandataire. Cette relation entraîne des coûts liés à l'incertitude et à l'asymétrie de l'information; ces coûts sont de trois ordres:

- Les coûts de surveillance "monitoring expenditures": ce sont les frais opérés par le principal pour vérifier que les décisions prises par le mandataire sont conformes à ses intérêts (par exemple les honoraires des commissaires aux comptes).

¹- P. Geoffron: " formes et enjeux de la transformation des modèles de corporate gouvernance " **Revue d'économie industrielle** n° 82, 1997, p.101.

- Les coûts de dédouanement ou "bonding costs": ce sont des dépenses réalisées par les gestionnaires pour démontrer sa bonne foi au principal (par exemple les différents rapports adressés aux actionnaires).
- Les coûts résiduels: ce sont les pertes supportées par les propriétaires; les actionnaires dans la théorie de l'agence, sont appelés " créanciers résiduels".

La minimisation des couts d'agence implique la minimisation des divergences d'intérêt entre principal et mandataire; il y a trois sources possibles d'opposition entre les managers et les actionnaires.

- Au niveau des objectifs, les managers gèrent l'entreprise dans un sens non conforme aux intérêts des actionnaires, en maximisant leur propre utilité (recherche d'investissements spécifique liés à leur présence, richesse, notoriété, prélèvement pécuniaire) alors que les actionnaires recherchent la maximisation de la valeur de la firme.
- Les actionnaires investissent un capital financier alors que les managers investissent dans le capital humain.
- Les dirigeants disposent d'un horizon limité à leur présence dans l'entreprise; ils privilégient les investissements rentables à court terme. Pour l'actionnaire, la valorisation d'un titre se définit sur un horizon illimité.

La théorie du gouvernement d'entreprise

Le comité britannique, dans son rapport annuel Cadbury de 1992, a défini le gouvernement d'entreprise comme étant "le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées" Tabatoni et P.Janiou définissent un système de gestion comme " le système de processus de décisions ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leurs sont assignées dans une organisation".¹

Selon l'approche de l'OCDE,² la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des mécanismes et procédures qui encadrent les décisions de création et de répartition de la valeur. Ces mécanismes déterminent les orientations stratégiques de l'entreprise et veillent à leur mise en œuvre.

¹ - Ahmed Kouadri "économie d'entreprise une introduction au management" ENAG, Alger, 1999, p.16.

² - M. benabdeslem: Op.Cit. p1.

Le gouvernement d'entreprise, se définit aussi comme : « l'ensemble des accords par lesquels les propriétaires embauchent et licencient les managers, les contrôlent et les récompensent de telle sorte qu'ils servent de manière optimale les intérêts des actionnaires ».¹

Il vise à résoudre en partie les problèmes d'agence qui se posent dans des entreprises coopératives, managériales ou même publiques. Les moyens de contrôle dont disposent les propriétaires pour contrôler la dérive gestionnaire des dirigeants-dérive qui les pousse à maximiser leur utilité propre plutôt que le profit de l'entreprise-sont regroupés en distinguant les systèmes externes et les systèmes internes de contrôle. Ces systèmes de contrôle constituent « le gouvernement de l'entreprise »².

i) Dans le système externe, le contrôle s'exerce par le marché et le cadre réglementaire. Ce contrôle soumet les dirigeants à trois formes de disciplines.

- Une discipline de surenchère, imposée par des entreprises plus performantes à qui les propriétaires peuvent vendre leurs titres pour sanctionner l'inefficacité de la direction ou l'absence de dividendes distribués

- Une discipline de faillite, imposée par les créanciers qui sont en droit de demander la liquidation d'une société défaillante.

- Une discipline contractuelle qui résulte du contrat de travail qui lie les dirigeants et propriétaires et qui peut être révisée en fonction des résultats de l'entreprise.

ii) Dans le système interne, le contrôle repose sur des mécanismes comme le vote des actionnaires lors des assemblées générales qui approuvent ou sanctionnent la gestion des dirigeants, ou d'organes, au premier rang desquels le conseil d'administration qui surveille et oriente la gestion de l'entreprise.

3- Les déterminants de la gouvernance d'entreprise.

Existe-t-il un modèle universel de gouvernance d'entreprise? Les différents auteurs sont unanimes pour répondre négativement. Ainsi AOKI & KIM plaident-ils, dans le cadre des travaux de la banque mondiale, pour un système

¹ - L:Bergstrom. **La gouvernance des entreprises privatisées en Russie**, Institut des économies de l'Europe de l'Est, N° 80, Stockholm, 1994. P.20.

² - **Labarone Daniel** Les privatisations à l'Est ; Ed managements, CAEN, 1999. p. 22.

de gouvernance d'entreprise spécifique, tenant compte de l'étape de développement et de l'histoire des institutions et met en évidence les différents mécanismes de gouvernance d'entreprise, comme le montre le tableau ci-après.

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle directe des actionnaires - Conseil d'administration - Système de rémunération - Structure formelle - Auditeurs internes - Comité d'entreprise - Syndicat « maison » 	<ul style="list-style-type: none"> -Environnement légal et réglementaire - Syndicats nationaux - Auditeurs légaux - Associations et consommateurs
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> -Réseaux de confiance informels - Surveillance mutuelle des dirigeants - Culture d'entreprise - Réputation auprès des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché des biens et services - Marché financier - Intermédiation financière - Crédits inter-entreprises - Marché du travail - Marché politique - Marché du capital social - Marché de la formation

Source : CHARREAU ; le gouvernement des entreprises, corporate gouvernance, théories et faits, Economica, Paris, (1997) p.425

Un système de gouvernance efficace est celui qui parvient à minimiser le niveau d'enracinement des dirigeants, assurer un contrôle efficace, à atténuer les coûts d'agence et à inciter les dirigeants à travailler pour maximiser la valeur de l'entreprise.

II- L'impact des privatisations sur la gouvernance des entreprises publiques

Trois facteurs structurels propres au mode de constitution de l'entreprise publique algérienne:

1- La confusion entre le pouvoir managérial et le pouvoir de propriété publique est source de tensions et de problèmes de légitimité des dirigeants de l'entreprise, elle limite leur autonomie de décision stratégique et les confine à une gestion opérationnelle.

2- La sous-capitalisation structurelle des techniques et méthodes de management et leur systématisation dans le cadre de stratégie globale de l'entreprise.

3- La faiblesse chronique de la formation, ou non formation, la réforme et la reconversion aux systèmes et pratiques de gestion de l'économie de marché demeurent un leurre.

La gouvernance des entreprises publiques, du secteur réel ou du secteur financier, laisse à désirer et constitue probablement l'obstacle premier à leurs modernisations et à leurs sauvegardes. La motivation est absente chez nombre de dirigeants des entreprises publiques, notamment dans les unités de production dont les numérations restent à la traîne du marché, dont l'initiative est bridée et dont la protection juridique est fragile.

En Algérie, le mot clé dans l'industrie, après la restructuration, est l'autonomie des entreprises, le gouvernement a admis qu'une interférence excessive a crée une obstruction dans les entreprises ayant un potentiel, et a encouragé les faiseurs de perte. Néanmoins les justifications sous-jacentes à cette action comme suit :¹

- Remplir les conditions stipulées par la banque mondiale pour le financement du programme de réhabilitation dans le secteur industriel public ;
- Accomplir les politiques fiscales et monétaires strictes recommandées par le FMI étant donné la déconfiture du trésor public causée par les industries publiques, car selon les nouvelles dispositions légales, le gouvernement, c'est-à-dire la banque d'Algérie, n'est soumise à aucune obligation de fournir des facilités de crédit à ces entreprises;
- Fournir plus de flexibilité et d'autonomie, et transformer les entreprises publiques en sociétés privées avec une orientation vers un haut niveau d'efficacité et de profit ;
- Se débarrasser de l'excédent de main d'œuvre, car en vertu des nouvelles lois applicables au secteur privé - relation de travail – l'entreprise est autorisée à licencier l'excédent des travailleurs par rapport à ses besoins réels.

¹- Mohamed Sadeg, **Management des entreprises publiques**. Presses d'Alger, 1999, P. 41.

- Un autre objectif non explicité c'est l'intention du gouvernement de permettre au secteur privé de devenir propriétaire d'actions au sein des entreprises publiques et de se retirer graduellement jusqu'à ce qu'elles deviennent entièrement privées ou alors avec seulement une participation minoritaire du gouvernement. L'essentiel est de voir les entreprises publiques industrielles tournées vers les pratiques du secteur privé. Cependant, une infrastructure organisationnelle nécessaire n'a pas été fournie, comme l'indique l'échec dans la définition des différents rôles et des prérogatives de chacun. Référence peut être faite, dans ce contexte, à la démarcation indiquée dans la théorie de gestion de l'entreprise qui souligne trois rôles.¹

i) Rôle de propriétaire

- Définir la mission de l'entreprise
- Nommer et révoquer le conseil d'administration
- Approuver les comptes

ii) Rôle stratégique (conseil d'administration):

- Fixer les objectifs à long terme, fournir les orientations stratégiques
- Modifier la structure de l'entreprise en conséquence
- Décider des investissements, exemple produits nouveaux, procédés nouveaux, implantations nouvelles ...etc.
- Décider de l'existence et de l'avenir de l'entreprise en procédant aux changements profonds correspondants à l'évolution de conditions éloignées. Exemple: fusion, alliance, concentration, décentralisation, restructuration, remise en cause du management
- Contrôle des objectifs stratégiques;
- Nommer, conseiller, promouvoir et révoquer le conseil de direction de l'entreprise;

iii) Rôle opérationnel (conseil de direction)

- Décider des objectifs réalisables compatibles avec les moyens disponibles (équilibre entre le potentiel commercial et le potentiel productif)

¹ - Mohamed Sadeg, Op.cit. p4.

- Contrôler l'exécution des directives du conseil d'administration;
- Réaliser les ajustements nécessaires à l'équilibre de la gestion annuelle lorsque les aléas et les facteurs non pris en compte perturbent le niveau exploitation et que celui-ci n'a pas la capacité suffisante pour redresser la barre par des décisions correctives;

Quand le gouvernement prend en charge le rôle stratégique joué traditionnellement par le conseil de direction, et s'immisce dans les décisions opérationnelles, les problèmes surgissent rapidement, les principales fonctions du conseil de direction consistant à fournir une orientation stratégique et un contrôle effectif sont remplacées généralement par :

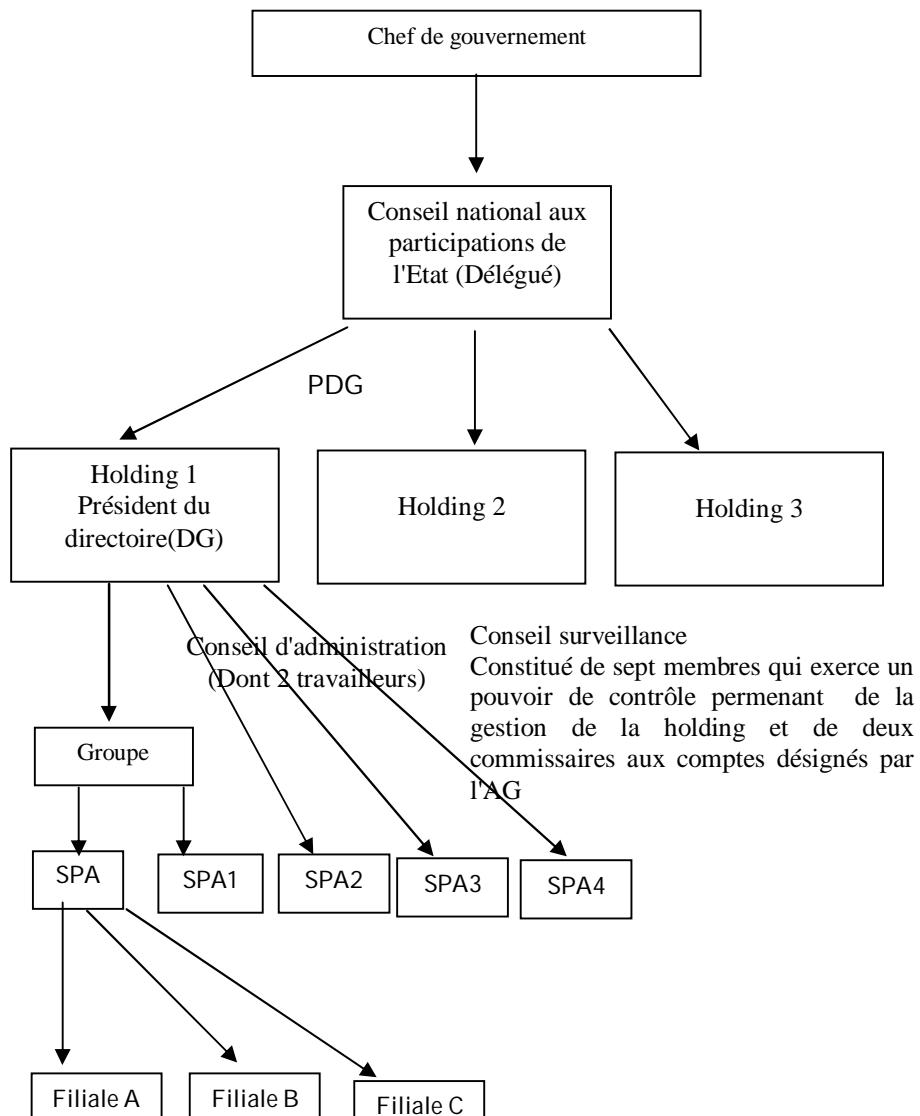
- Une orientation vague, voire l'absence d'orientation;
- Un contrôle déficient, voire inexistant ;
- Une prise de décision lente et politicienne;

Les relations politiques deviennent plus importantes que la productivité et la rentabilité financière, le moral des entreprises décline, alors que le recrutement et la motivation des gestionnaires qualifiés deviennent des plus difficiles.

1) La situation des entreprises publiques et la gouvernance d'entreprise (Ordonnance n° 95/25):

Sur le plan formel, l'organisation des entreprises publiques peut être représenté par le schéma suivant, réalisé d'après l'ordonnance sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat (Ordonnance n° 95/25 du 25 Septembre 1995).¹

¹ - **Ordonnance 95-25 du 25-09-1995** relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.



Source: organigramme des entreprises publiques

L'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'état a introduit des innovations fondamentales dans l'organisation du secteur public en visant:¹

- L'accentuation de l'autonomie de gestion de l'entreprise publique par reconnaissance du droit à l'entreprise de disposer pleinement de son patrimoine.
- et, la mise en place d'un schéma organisationnel plus cohérent, notamment, par le remplacement des ex-fonds de participation par des holdings publics et la clarification des relations entre l'entreprise et l'état.

Sur le plan pratique, le pouvoir de décision ne peut pas être situé de façon définitive à un niveau précis; au contraire, le pouvoir de décision semble éclaté, soumis à une multitude d'intérêts différents, parfois convergents, parfois divergents, parfois contradictoires. Par conséquent, le contrôle interne, au-delà de son aspect formel, se caractérisera par, soit un excès de contrôle, soit une absence de contrôle, deux situations extrêmes qui pénalisent la performance de l'entreprise publique. Il faut noter l'absence d'études empiriques sur le sujet.

L'ordonnance d'août 2001 relative à l'organisation, à la gestion et à la privatisation des EPE a déjà reçu un début d'application avec, notamment, la dissolution en septembre 2001 des holdings publics et l'entrée en lice de 32 sociétés de gestion de participation (SGP).²

La nouvelle configuration du secteur public économique répond à une logique de branches et de filières homogènes. Elle consiste aux yeux des gestionnaires des EPE une certaine régression par rapport à la démarche d'autonomie des entreprises et de retrait de l'état de la gestion des capitaux qui avait été opérée avec les holdings publics qui avaient rappelons-le les prérogatives du propriétaire des EPE détenues dans leurs portefeuilles .les SGP qui vont leur succéder à la faveur de l'ordonnance d'août 2001 n'auront

¹ - Nacer-eddine Sadi: " *La privatisation des entreprises publiques en Algérie*", (OPU, Alger, 2005), p.56.

² - MOCI. **Revue** n° 1735 du 29 Décembre 2005, P. 25.

pas le statut de propriétaire, et par conséquent pas ses prérogatives, que l'état reprend directement à son compte.¹

L'état est l'unique propriétaire de ces capitaux que les SGP ne feront que gérer pour son compte. De ce fait les SGP ne peuvent agir que sur mandat express de l'état qui leur parvient de leurs assemblées générales lesquelles ne font en réalité que transmettre les instructions données par le conseil des participations de l'état (CPE) qui agit au nom de l'état propriétaire.

- Les organes d'administration des SGP*, des groupes et des EPE qui ont tous le statut de société par action sont prévus par le code de commerce à savoir, le conseil d'administration, le PDG et les commissaires aux comptes.

- Les actionnaires des entreprises publiques (SGP, groupes), sont en effet des propriétaires virtuels qui ne possèdent rien en réalité, puisque leurs capitaux appartiennent à l'état qui peut les reprendre ou décider d'une autre affectation à tout moment. Les assemblées générales, à la faveur desquelles ils sont censés exercer leurs attributs de propriétaires ne sont en réalité que des tribunes destinées à donner une apparence légale aux injonctions politico-administratives destinées aux entreprises.

- Il en est de même pour les conseils d'administration qui devaient de par la loi détenir au minimum 20% du capital de leur entreprise, mais qui en réalité ne possèdent rien et auxquels il est malgré tout demandé de jouer le rôle de propriétaire. Leur pouvoir de contrôle est de ce fait quasi-nul et leur droit de regard sur le choix des cadres dirigeants, impossible à exercer.

Pour que les administrateurs et gestionnaires de ces entreprises aient d'authentiques reflexes de propriétaires, il est indispensable qu'ils le soient en réalité, en y détenant ne serait-ce qu'une partie du capital. Sans la réalisation de cette question fondamentale de la propriété, l'autonomie des entreprises d'état restera une illusion.

¹ - Noredine Grim, **L'économie algérienne otage de la politique**, Casbah Editions, Alger, 2004, P. 52.

* Les sociétés de gestion des participations (SGP) ont pour missions d'être le délégué de l'Etat, Chargé de gérer pour le compte de l'Etat les capitaux que celui-ci détient dans les entreprises publiques.

Au vu du modèle d'organisation du secteur industriel public et de la nécessité d'adopter le modèle de l'entreprise, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes:

- i)** Il est difficile de gérer les entreprises publiques industrielles en raison de la multiplicité des organismes qui prennent des décisions, ce qui ne permet pas une gestion de ces entreprises, selon les normes commerciales, du fait de l'absence de flexibilité et de la subordination à la bureaucratie gouvernementale par exemple, la régulation des approvisionnements ...etc
- ii)** Il est généralement admis que les chevauchements des pouvoirs, dans la prise de décision, ont dans le passé, contrecarré la performance des entreprises publiques. Il est donc nécessaire de délimiter les pouvoirs de telle sorte que l'assemblée générale des actionnaires agisse en seule propriétaire.

C- Les pressions du marché sur la gouvernance d'entreprise.

Pourquoi les forces du marché ne sont-elle pas suffisamment puissantes pour influencer la gouvernance d'entreprise ? On peut supposer qu'il existe un lien entre la nature concurrentielle du marché et l'apparition des formes de gouvernance d'entreprise efficaces.

Les mécanismes du marché ne semblent pas jouer de façon effective. A titre d'exemple, le marché du travail pour les dirigeants n'oriente pas les dirigeants les plus efficaces vers les entreprises les plus performantes. L'expérience limitée dans l'espace et dans le temps des "appels d'offres des postes de dirigeants d'entreprises nationales a mis en exergue l'étroitesse du marché ; les offres étant marquées par l'épaisseur administrative des candidats".

N'étant pas cotées en bourse, les entreprises publiques sont à l'abri des sanctions du marché financier et des actionnaires.

Enfin sur le marché des biens et services, la pression concurrentielle n'est pas uniforme; elle diffère d'un marché à un autre, c'est-à-dire d'un produit à un autre. L'absence d'investissements nouveaux dans la décennie a épargné aux entreprises publiques des sanctions brutales et dramatiques, ce qui aurait entraîné leur disparition pure et simple.

Etude de cas: Partenariat HENKEL-ENAD

HENKEL a subi, en vue de sa privatisation le changement de son statut d'entreprise économique publique vers celui de société pour actions. Le groupe HENKEL achète en 1999 à l'entreprise publique ENAD une part de 60% de deux unités filiales de production de détergents, l'une à Réghaïa et l'autre à Aïn Témouchent. Cette nouvelle propriété externe influencera le fonctionnement de l'entreprise et engendrera de nouvelles relations contractuelles et de nouveaux conflits de d'intérêt. HENKEL avec ses 60% de part dominera le processus de prise de décisions stratégiques de l'entreprise, les comportements ont changés, les nouveaux actionnaires exigent plus de performance poussant les dirigeants de l'entreprise à agir sous les multiples pressions, une transparence émerge et l'information ne restera pas monopolisée. Cinq ans plus tard, le pari est gagné ; l'entreprise a réussi sa croissance et conforté ses résultats comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 1: Les résultats du Groupe Henkel (2000-2004)

Années	Évolution des quantités vendues 2000-2004 (en tonnes)	En % d'une année sur l'autre	Évolution du chiffre d'affaires net (en million de dinars)	Croissance annuelle en %
2000	69622		33072 (6 mois)	
2001	73272	5,24	5748	87
2002	84841	15,79	6992	22
2003	87863	3,5	7076	1.2 *
2004	88668	0,9	7760	10
Croissance 2000-2004		27,00		

Source : Abdellatif Benachenhou, les nouveaux investisseurs Alpha design, 2006, p.68.

On constate dans le tableau n°1 reflétant les résultats réalisés par le Groupe Henkel entre (2000-2004) une évolution nette des quantités vendues d'année en année par l'entreprise qui a pu démarrer avec une quantité de 66 922 tonnes en 2000, pour arriver, en 2004, à 88 668 tonnes, soit une croissance 27%, permettant ainsi à l'entreprise de faire évoluer son chiffre d'affaire net : Elle a réalisé en 6 mois, (année 2000), un chiffre d'affaires de 3072 millions de dinars passant à 7760 millions de dinars en 2004, soit une croissance moyenne de 35%.

Ces données nous permettent de mettre en évidence que le Groupe Henkel a conquis une part importante du marché local en un laps de temps, 51% en 2004.¹ Deux facteurs essentiels ont contribué à cette conquête :

- La qualité des produits du Groupe Henkel ;
- Le marché des détergents en Algérie est pratiquement vierge, où un monopole exercé par ENAD sur le marché depuis l'indépendance (produits non conformes aux normes et aux besoins du consommateur algérien).

Le nouveau monde de gouvernance de HENKEL présente certains avantages et points forts les distinguant des autres entreprises:

- Le système de gouvernance des deux entreprises (HENKEL) subit un processus de reconfiguration stratégique profonde qui brise l'inertie qui la caractérise pour longtemps.
- Elle dégage des bénéfices estimables grâce à l'expérience de son personnel et leur connaissance des marchés.
- L'entreprise domine une grande place sur le marché national et international et suit de manière précise et méticuleuse les évolutions au niveau des différents marchés.

Ainsi la privatisation des entreprises en Algérie a eu un grand effet sur la reconfiguration des systèmes de gouvernance des entreprises en Algérie.

Résultats de l'étude:

Cette étude a permis de clarifier certaines notions et concepts employés par les théories organisationnelles de la firme en essayant de les projeter sur l'expérience de l'Algérie dans la privatisation (partenariat) tel que les droits de propriété, les coûts d'agence, le contrôle des dirigeants ... etc.

La présente étude a voulu suivre les modifications provoquées par la privatisation sur les composantes de l'architecture organisationnelle et institutionnelle des entreprises pour confirmer l'existence d'une dynamique au sein des mécanismes et des pratiques de gouvernance.

¹ - Abdellatif Benachenhou: Op cit, P. 69.

* La régression des activités en 2003 sont expliquées par une reprise de la concurrence à un moment de reorganisation de la production.

Conclusion

On a essayé par cette étude de schématiser la réalité des structures managériales des entreprises Algérienne au cours et après leur passage à la privatisation et de définir leurs orientations plausibles en matière de gouvernance d'entreprise. L'accent a été particulièrement mis le rôle des dirigeants dans ce changement qui les a profondément touchés.

La bonne gouvernance dans le cas des entreprises publiques économiques en Algérie est d'abord une affaire interne de modernisation des pratiques de gestion et de commandement au sein de l'entreprise qui pourrait engendrer de meilleures performances économiques et une meilleure écoute de l'environnement.

Bibliographie :

- 1- Benachenhou, Abdellatif. **les Nouveaux investisseurs**, Alpha désign, 2006.
- 2- Ben abdeslem M. Gouvernance d'entreprise; **quotidien liberté**; n° 5226 du 11/11/2009
- 3- Bancel Franck : **La gouvernance des entreprises**, Economeca, paris, 1997.
- 4- Bergstrom L. **La gouvernance des entreprises privatisées en Russie**; institut des économies de l'entreprise; de l'est, n° 80, Stockholm 1994.
- 5- Charreaux G: **le gouvernement des entreprises, corporate gouvernance, théories et faits**, Economica, Paris, 1997.
- 6- Geoffron P. " formes et enjeux de la transformation des modèles de corporate gouvernance " **revue d'économie industrielle** n° 82,1997.
- 7- Grin Noreddine: **l'économie Algérienne otage de la politique**, casbah éditions, Alger, 2004.
- 8- Labarone Daniel : **Les privatisations à l'est**; éditions managements, CAEN, 1999.
- 9- KOUADRI Ahmed "Economie d'entreprise une introduction au management" **ENAG**, Alger, 1999
- 10- Sadeg Mohamed: **Management des entreprises publiques**, Presses d'Alger, 1999.
- 11- SADI Nacer-eddine: **La Privatisation des entreprises publiques en Algérie**, OPU, Alger, 2005.
- 12- **Le gouvernement d'entreprise** " Revue internationale de gestion, numéro spécial n° 3, 1998. "
- 13- **Ordonnance 95/25/1995** date relative à la gestion des capitaux marchands.
- 14- **Revue Moci**, n° 1735, Décembre 2005.