



UNIVERSITEE MOULOUD MAMMERIE DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème :

***La diversification stratégique dans les hypo-groupes,
cas des holdings publics algériens***

Réalisé par :

- CHALAH FATAH KOCEILA
- GUEDJOU MEHDI

Dirigé par

Mr ACHIR MOHAMED

Membres du jury :

Mr ABIDI MOHAMED	Maître de conférences « B ». UMMTO. Président
Mr GHEDACHE LYES	Maître de conférences « A ». UMMTO. Examineur
Mr ACHIR MOHAMED	Maître de conférences « B ». UMMTO. Rapporteur

Année universitaire : 2019/2020

Résumé

Depuis l'indépendance, les entreprises algériennes basculent d'un mode organisationnel à un autre. Il s'agit des mutations qui sont souvent la résultante de changements politiques plus que d'une nécessité économique ou une décision rationnelle.

C'est une gestion hasardeuse et anarchique qui a caractérisé pendant des années l'entreprise publique, jusqu'au point où elle est devenue un champ d'expérimentation.

L'Etat a procédé à plusieurs réformes, sauf qu'elles se sont soldées par des échecs successifs

La dernière réforme effectuée sur le système productif algérien, et notamment, sur le secteur industriel, est la réorganisation du secteur public sous forme de holdings publics.

Cependant, chaque réforme induit des coûts. Une charge financière que l'Etat, ainsi que les entreprises vont subir.

Ce travail a pour objet de mettre en relief la diversification stratégique des holdings publics Algériens sur le secteur public.

Mots clés : holding public, diversification, stratégie, titre de participation, secteur public, filiale, société mère, effet de levier.

Liste des abréviations

- BAD : Banque Africaine de Développement
- BEA : Banque Extérieur d'Algérie
- BNEDER : Bureau National d'Etudes pour le Développement Rural
- CA : Chiffre d'Affaire
- CNPE : Conseil National des Participations de l'Etat
- CNRA : Conseil National de la Révolution Algérienne
- CNTC : Centre National des Textiles et Cuir
- C&H : Confection et Habillement
- DA : Dinar Algérien
- DAS : Domaine d'Activité Stratégique
- EEC : Engineering Environnement Consult
- EINAB : Entreprise Nationale d'Approvisionnement en Bois
- ENAPAT : Entreprise nationale d'Approvisionnement en équipements Professionnels et collectifs et d'Application Technique
- ENATB : Entreprise Nationale d'Ameublement et de la Transformation du Bois
- EPE : Entreprise Publique Economique
- ETC : Et Cetera
- FCS : Facteurs Clés de Succès
- FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
- FMI : Fonds Montataire International
- FP : Fonds de Participation
- GLA : Groupe Liege Algérie
- GRH : Gestion des Ressources Humains
- LBO : Leveraged Buy-Out
- LCAG : Learned, Christensen, Andrews et Guth

- LI : Leather Industry
- LM : Leader Meuble
- N° : Numéro
- ONCV : Office National de Commercialisation des produits Viticoles
- OPA : Offre Publique d'Achat
- PDG : Président Directeur Général
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- RES : Rachat des Entreprises par les Salaries
- SCA : Société en Commandite par Actions
- SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
- SNLB : Société Nationale des industries des Lièges et Bois
- SNTA : Société National de Tabac et d'Allumettes
- SPA : Société Par Actions
- SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
- TCR : Tableau des Comptes de Résultats
- TEXMACO : Textile Manufacturing Cotton
- WM : Wood Manufactures
- WSF : Wollen and Synthetic Fabrics

Liste des schémas et figures

- Schéma n°01 : représentant le renforcement du pouvoir de l'actionnaire principal dans une société par le recours à la société HOLDING.....p11
- Schéma n°02 : représentant l'acquisition d'autres sociétés par l'intermédiaire d'une société HOLDING.....p14
- Schéma n°03 : Représentation schématique d'une création d'une HOLDING par le haut.....p17
- Figure N°01 : La démarche stratégique Le modèle LCAG.....p27
- Figure N° 02 : Les composantes de la stratégie.....p30

Liste des tableaux

- Tableau N°01 : La segmentation stratégique et la segmentation marketing.....p33

Sommaire

Remercîments

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Les déterminants et fondements des sociétés holdings

Introduction 04

Section 01 : Historique et définition des sociétés holdings05

Section 02 : Choix et motifs de la forme d'organisation d'une holding 08

Section 03 : Les méthodes de création des holdings 16

Conclusion..... 21

Chapitre II : La diversification stratégique

Introduction 23

Section 01 : Fondements et déterminants de la stratégie des holdings 24

Section 02 : La diversification stratégique des holdings 35

Conclusion..... 46

Chapitre III : Les holdings publics Algériens

Introduction 46

Section 01 : Le secteur public avant la création des holdings 47

Section 02 : Les holdings publics en Algérie 55

Section 03 : Exemple de holding public en Algérie 74

Conclusion 96

Conclusion générale..... 98

Bibliographie

Remercîments

Nous remercions d'abord le bon dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées, ainsi que nos chères familles qui n'ont jamais cessé de nous conseiller et de nous donner le courage de continuer sur notre chemin de réussite, sans oublier nos amis et tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin.

Introduction

générale

Introduction générale

L'économie mondialisée a imposé aux entreprises une concurrence rude, autrement dit, des impératifs de compétitivité. Pour ce faire, elles adoptent, notamment, diverses stratégies organisationnelles. En effet, en affirmant cela, nous devons nous rendre compte de la manière dont se structurent les organisations à travers l'influence des variables de contexte mondialisée, telles que la technologie, le marché. « Le poids de ces contraintes rendrait contingentes les structures de l'organisation, celles-ci étant en grande partie déterminées par celles-là. »¹

Les structures de l'entreprise s'adaptent donc à leur environnement ; il n'existerait pas une bonne façon d'organiser les entreprises mais il faudrait chercher la structure la plus adaptée à une situation spécifique. Il faut, par ailleurs, souligner à quel point la ressource organisationnelle a un rôle déterminant dans la création de valeur et la maîtrise d'avantage concurrentiel². Parmi ces formes d'organisations, on peut souligner les formes du groupe de sociétés. Un groupe de sociétés est un ensemble de sociétés juridiquement distinctes mais liées les unes aux autres par un même centre de décision ; ce centre de décision est qualifié de maison mère ou de holding, les autres sociétés étant des entreprises filiales. Ainsi, lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première³. A ne pas confondre avec le conglomérat qui est un groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes, ce qui permet de diversifier les risques : les pertes de certaines activités pourront être compensées par les profits d'autres activités, qui est aussi une forme de diversification stratégique en plus de la concentrique.⁴

Ainsi, la diversification apparaît comme une des solutions appropriées permettant aux entreprises d'étendre leurs possibilités d'offres, et contribuer à la satisfaction de presque tous les différents segments d'activités.

En Algérie depuis l'indépendance, les entreprises basculent d'un mode organisationnel à un autre, l'Etat a procédé à plusieurs réformes qui se sont soldées par des échecs, l'une d'elle est la réorganisation du secteur public sous forme de holdings publics.⁵

Dans ce contexte, nous voudrions soulever la question suivante :

« Quels sont les objectifs visés par la constitution des sociétés holdings en Algérie ? »

¹ H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.F. Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Editions du Seuil, Paris, 1996, p.14

² Aurélie Catel Duet. Les groupes de sociétés : une réponse à la mondialisation ? L'organisation face à la mondialisation, Jun 2005, Montpellier, France.

³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_d%27entreprises

⁴ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Conglom%C3%A9rat_\(%C3%A9conomie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conglom%C3%A9rat_(%C3%A9conomie))

⁵ GUERCHOUH MOULOUD, thèse « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie » 2002, introduction général, problématique, i.

Introduction générale

Il en découle de la problématique certaines questions auxquelles nous allons tenter de répondre :

Quelles sont les objectifs des holdings en Algérie ?

Quelles sont les raisons de leur création en Algérie ?

Quel type de diversification stratégique choisir ? Comment se diversifier ? Pour quoi se diversifier ? Quand se diversifier ?

Quels sont les objectifs stratégiques des holdings ?

Nous avons posé certaines hypothèses dans le but de mieux cerner notre problématique :

Hypothèse 01 : il faut se baser que sur une diversification conglomérale par ce que le holding permet d'acquérir des entreprises grâce à un montage financier et de mutualiser ses charges.

Hypothèse 02 : les conditions économiques en Algérie ne sont pas favorables à la constitution de la structure holding.

Structure du travail

Pour vérifier et répondre à notre problématique de recherche, nous avons organisé notre travail de recherche comme suit :

Dans un premier temps, nous aborderons la notion du holding, son histoire, on va la définir, montrer en quoi elle consiste, énumérer ses typologies en les détaillant, en même temps nous parlerons du concept de la stratégie et de la démarche stratégique.

Dans un deuxième temps, nous aborderons la diversification stratégique, son intérêt et ses objectifs.

En dernier lieu, nous ferons une analyse pour le cas pratique à partir d'une illustration des holdings publics Algériens.

Chapitre 01

**Les déterminants et
fondements des sociétés
holdings**

Introduction

Depuis le début des années 1990, l'Algérie est passée d'une économie administrée à une économie de marché. Les holdings publiques ont joué un rôle important dans l'organisation des entreprises économiques et l'ouverture du marché, d'une façon qui permet d'affronter, de se préparer aux défis qui seront engendrés par l'économie de marché comme : la concurrence, la faillite, la qualité, le délai et les coûts.

Une holding est une société qui permet de contrôler et de gérer un ensemble d'entreprises, pour les orienter dans des stratégies globales à long terme (filialisation, cession d'activités, partenariats, investissements). Cette forme est utilisée par beaucoup de pays, et grandes entreprises avant d'être réintroduite en Algérie suite à l'ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.¹

¹ Ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat

Section 01 : Historique et définition des sociétés holdings

1-1 : Historique des holdings

La première société holding est apparue en 1824, avec la création en Angleterre de l'Impérial Continental Gas Association. Aux Etats-Unis d'Amérique, l'une des premières fut la Pennsylvania Company, fondée en 1870 pour prendre le contrôle des lignes de chemins de fer de l'Ouest de l'Erié et de Pittsburgh. C'est toutefois la création, en 1901, de la United States Steel Corporation qui lancera le mouvement de multiplication de ces structures aux Etats-Unis. Aujourd'hui, le terme holding fait partie du vocabulaire courant des affaires. On le retrouve fréquemment utilisé dans la grande presse.¹

Au Japon on a le Keiretsu² est un terme japonais désignant un ensemble d'entreprises, de domaines variés, entretenant entre elles des participations croisées. Avant les années 1950, on parlait de zaibatsu mais ces dernières furent démantelées lors de la période d'occupation du Japon, puisque leurs forts liens avec le militarisme japonais impérial, au sein d'un complexe militaro-industriel, avaient été démontrés et donc prirent une autre forme qui est les keiretsu. Ce sont des conglomérats formés d'une multitude d'entreprises diverses, généralement liées entre elles par des liens financiers tissés à partir d'une banque. Cette banque dispose d'un contrôle important sur les entreprises du keiretsu, agissant comme une entité de surveillance et un prêteur de court terme. Ces groupes disposent de sociétés de commerce, ils s'appuient sur des réseaux de PME très dynamiques, sous-traitantes et parfois familiales, comme, Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo et Nissan.

En Corée du Sud, des conglomérats assez similaires portent le nom de chaebol³, et seraient apparus lors de l'occupation de la Corée par le Japon, ce sont un ensemble d'entreprises, de domaines variés, entretenant entre elles des participations croisées. Selon Eric Bidet, la colonisation japonaise a joué un rôle dans l'émergence des chaebols en Corée du Sud, les premières industries coréennes ayant été mises en place par les Japonais dans l'entre-deux-guerres.

¹ Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd) page 3

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>

³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Chaebol>

1-2 : Définition des holdings

L'origine du mot holding est bien évidemment anglo-saxonne, se trouve dans le verbe to hold : détenir, une société holding est une société qui détient des participations dans le capital d'autres sociétés. En cela, les sociétés holdings se confondent partiellement avec les sociétés de portefeuille, mais s'en distinguent par leur caractère dynamique. La société de portefeuille se borne en effet à une détention passive, alors que la société holding intervient au contraire dans la gestion ou exerce une influence sur les sociétés dont elle détient une fraction des titres. L'école de Rennes nous donne une excellente définition de la société holding : « C'est un procédé d'organisation financière et structurale des groupes de sociétés qui permet d'exercer aisément le contrôle des patrimoines sociaux et d'assurer efficacement l'unité de direction économique de l'ensemble »¹.

A ne pas confondre avec le conglomérat qui est « un groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes, ce qui permet de diversifier les risques : les pertes de certaines activités pourront être compensées par les profits d'autres activités »², qui sont aussi une forme de diversification stratégique.

Les grandes entreprises sont souvent organisées sous forme de groupes de sociétés (holdings), qui se définissent comme un ensemble intégré d'entreprises, juridiquement autonomes, soumises au contrôle d'une société qui les oriente en fonction des stratégies globales du groupe³. La société mère contrôle les filiales.

On peut distinguer les types suivants de groupes de sociétés selon l'activité de la mère :⁴

Les groupes industriels : leur activité principale est la production industrielle.

Les groupes commerciaux : se basent sur l'achat et la vente de biens et services sur le marché.

Les groupes bancaires : dont l'activité principale consiste en la collecte, la distribution des moyens financiers et la réalisation de placements.

¹ Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2ème éd) page 4 et 5

² Jean-Yves Capul et Olivier Garnier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, 2011, Hatier, page 187

³ MAGGY PARIENT : les groupes de sociétés édition LITEC 1993, p10

⁴ Allek saïfa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, page 5 et 6

Chapitre 01 Les déterminants et fondements des sociétés holdings

Les groupes sous formes complexes : qui sont issus de regroupement de plusieurs autres groupes, l'activité du groupe la plus dominante définit leurs activités.

Les holdings : dont l'activité principale de la maison mère consiste en la détention et la gestion de titres de participation des filiales qu'elle contrôle.

Les conglomérats : l'activité principale est l'acquisition et la gestion de participations dans le plus grand nombre d'entreprises pour diversifier leurs activités et assurer la plus grande rentabilité immédiate des capitaux.

Selon Alain Couret et Didier Martin il y'a deux classifications de sociétés holdings :

- A) La classification classique : qui classe les holdings selon qu'elles exercent uniquement l'activité de contrôle sur d'autres sociétés ou non¹, on a :
 - a- Les sociétés holdings pures : leur activité se limite au contrôle d'autres sociétés.
 - b- Les sociétés holdings mixtes : elles réalisent des opérations de placement, de financement ou d'exploitations industrielles ou commerciales en plus du contrôle sur d'autres sociétés.

- B) La classification moderne : qui se traduit comme suit² :
 - a- Les sociétés holdings financières : leur objectif est la gestion de groupe de sociétés dans le but d'améliorer son rendement financier par la prise de participation directement ou indirectement dans d'autres sociétés.
 - b- Les sociétés holdings industrielles : elles peuvent former un centre de concentration industriel, leur activité principale est la production industrielle.
 - c- Les sociétés holdings mixtes : c'est l'addition des holdings financières et industrielles en même temps et parfois elles exercent dans l'immobilier.

Section 02 : choix et motifs de la forme d'organisation holding

Pour comprendre les motifs de choix de cette organisation, nous allons la relier aux phénomènes de grandes entreprises.

2-1 : les grandes entreprises

L'entreprise passe par la phase de création, la phase de croissance et la phase de disparition. « La croissance d'une entreprise est un processus d'augmentation de sa taille au cours d'une durée déterminée, qui doit être longue »³. Cette augmentation apparaît dans le nombre, la nature des activités, les moyens humains et matériels. On a deux méthodes de croissances :

La croissance interne, par l'augmentation du chiffre d'affaire, la création d'une nouvelle capacité de production.

La croissance externe, dans l'acquisition d'une ou plusieurs entreprises déjà existantes, on parle de fusion, absorption ou prise de contrôle. Cette croissance a trois formes :

- * Horizontal : dans la même activité de l'entreprise.
- * Vertical : c'est les activités complémentaires à celle de l'entreprise.
- * Diversifiée : quand elle est faite dans des activités différentes de celles de l'entreprise.

La croissance modifie la capacité de production, les moyens financiers, le facteur humain et le nombre ainsi que les activités de l'entreprise.

Ce qui en résulte des problèmes dans :

a- La gestion

Ce problème se pose lorsque l'entreprise ne dispose pas de potentiel de gestion qui peut orienter ses activités intensifiées ou diversifiées ainsi que dans leur coordination.

¹ Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd) p 34

² Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd) p 35 et p 36

³ A. BIEN AYNE, la croissance des entreprises. Tome 1 : analyse dynamique des fonctions de la firme 1971 p 14

b- L'organisation du pouvoir et de la prise de décision

La divergence d'intérêt conduit vers des conflits à cause de la multiplication de décideurs et de propriétaires.

c- Le financement

Avec la croissance l'entreprise aura besoin de plus de financement mais au moindre frais dans le meilleur des cas.

2-2 : les motifs du choix de la forme holding

La holding permet de répondre aux problèmes que nous avons identifiés et d'y faire face grâce :

a- L'organisation de la production

La holding permet d'organiser ces activités en ensemble cohérent avec une indépendance les unes des autres, ce qui facilite à chacune la gestion de et l'organisation du système de décision. Elle n'intervient que pour contrôler la conformité des résultats de chacune avec les stratégies et objectifs de l'ensemble¹.

b- Le contrôle

La holding permet de régler les problèmes de divergence d'intérêt en utilisant le droit de vote comme suit² :

* Les décisions stratégiques prises dans la holding, ce sont les associés majoritaires (avec plus de 50% de droits de vote) qui auront plus d'influence.

* Les décisions stratégiques prises dans chaque filiale, la holding peut y exercer son influence si elle détient la majorité de droit de vote dans ses filiales ou moins si elles sont cotées en bourse et que le capital est largement dilué³.

Le droit du pouvoir et de contrôle accordé aux majoritaires dans le cadre d'une affaire

¹ JEAN PARENT : Les firmes industrielles. T2 croissance des firmes et structures industrielles presse universitaire de France.

² ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991. P232

³ ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991, P233 et 234

familiale leur permet :

- De conserver la gestion du patrimoine de l'entreprise pour éviter une dispersion du capital.
- De choisir un successeur à la tête de l'entreprise.
- Conserver la direction et le pouvoir par le fondateur de l'affaire après avoir fait la donation de ses actions a ses héritiers.

Dans le cadre d'une affaire contrôlée par des personnes morales¹. En plus des objectifs cites auparavant et du renforcement du pouvoir de l'actionnaire principal, on a deux schémas pour bien comprendre :

¹ ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991, P233 et 234

Schéma n°01

Schéma représentant le renforcement du pouvoir de l'actionnaire principal dans une société par le recours à la société HOLDING

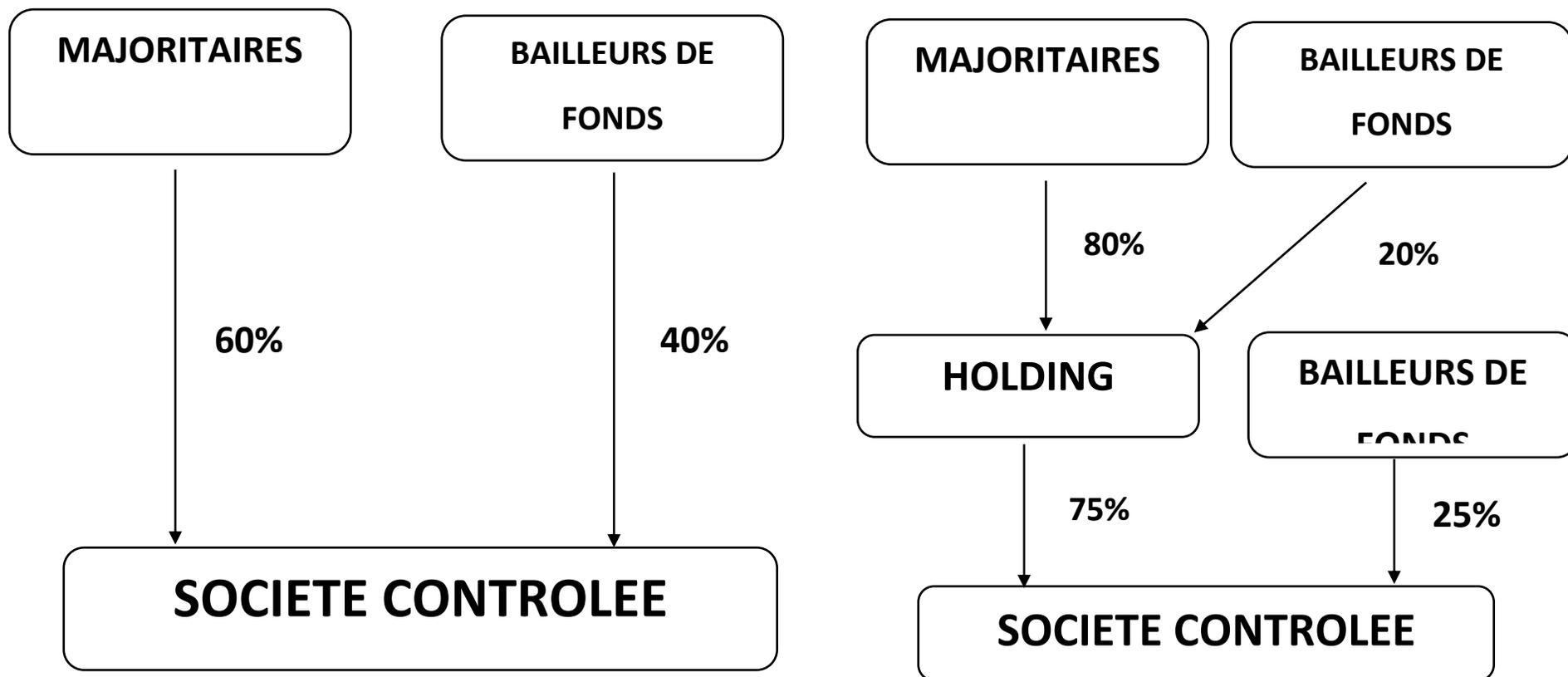


Schéma 1

« Avant l'interposition du HOLDING »

Schéma 2

« Après l'interposition du HOLDING »

Source : ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991. P233 et 234

c- Sur le plan financier et fiscal

La holding peut résoudre le problème de financement grâce aux avantages financiers et fiscaux suivants¹ :

* A chaque fois qu'il y'a interposition d'une holding entre l'acquéreur et l'acquise, il y'a une diminution de moitié de la somme nécessaire à cette opération.

* Un élargissement de l'espace financier de l'entreprise par les avantages financiers de la société holding qui sont :

- La déductibilité des intérêts sur les emprunts des résultats imposables et l'assurance des garanties de l'opération d'emprunt par exemple le nantissement des titres.
- L'utilisation des dividendes perçues et des plus-values encaissées comme des moyens de financement.

* Un déplacement facile de son capital, des secteurs les moins rentables (moins favorables) vers les secteurs les plus rentables (plus favorables).

* Sur le plan fiscal : ce sont les faveurs que l'état accorde aux holdings, qui sont :

- Evite la double imposition des dividendes perçus par la holding de la part de ses filiales. Dans le cas où le groupe de sociétés a une dimension internationale, il faut localiser la holding pour bénéficier des conventions fiscales et des régimes de consolidation mondiaux passés entre deux ou plusieurs pays et des taux d'imposition les plus bas.
- La compensation des résultats bénéficiaires et déficitaires des filiales et l'imposition du résultat total au niveau de la holding.

d- Sur le plan de concentration des capitaux

Elle est le résultat de la croissance externe des entreprises (horizontales, verticales ou diversifiées) par l'acquisition d'autres entreprises. Qui se définit aussi par l'opération qui permet à une entreprise ou un groupe d'entreprises d'exercer directement ou indirectement, sur une

¹ Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd) p23 et 24

Chapitre 01 Les déterminants et fondements des sociétés holdings

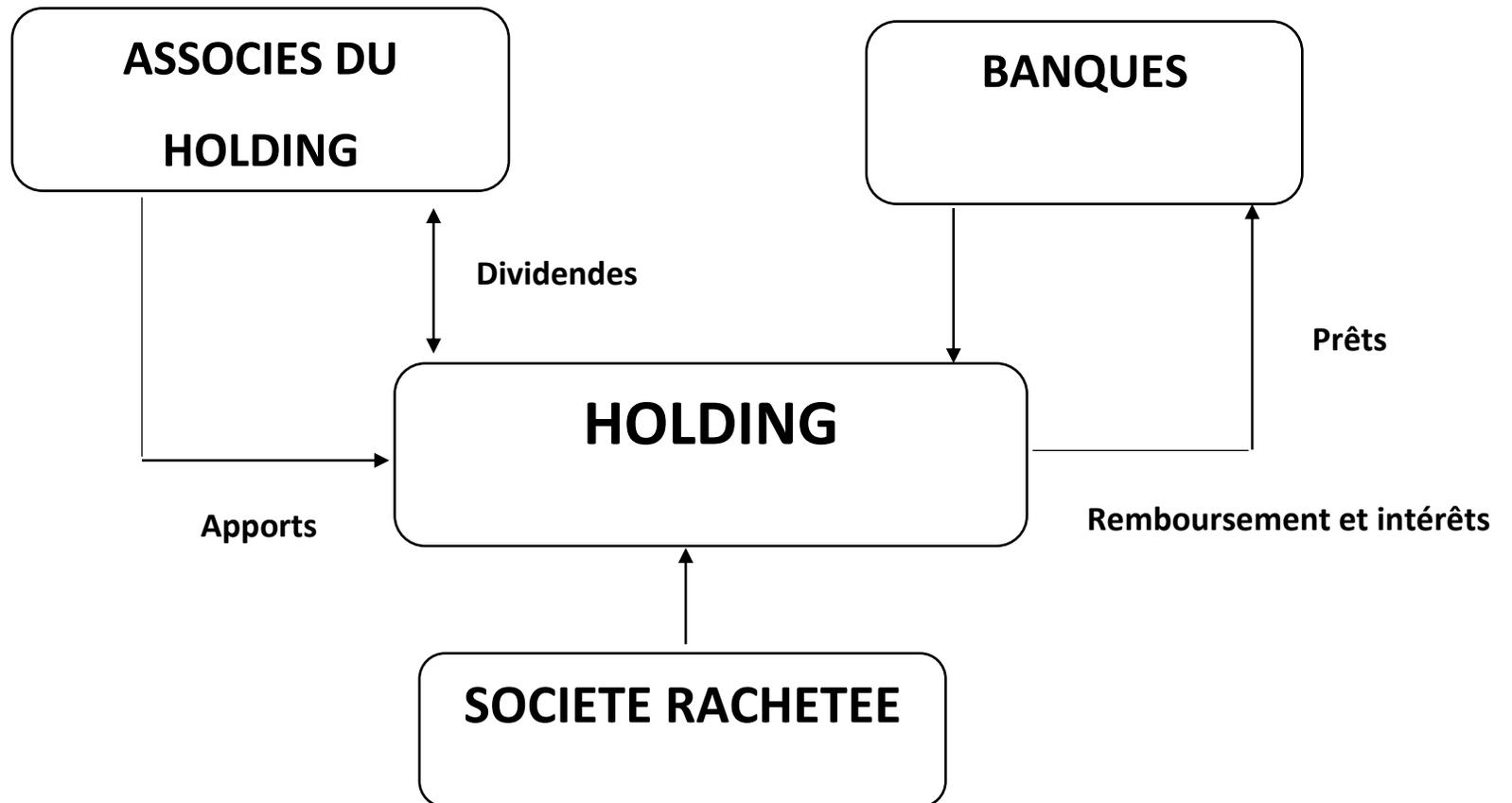
ou plusieurs autres entreprises une influence déterminée. La holding est utilisée dans l'acquisition d'autres entreprises, grâce au processus suivant :

- Un endettement de la holding pour financer l'opération
- Une remontée de dividendes de l'entreprise acquise vers cette holding, et de la holding vers ses associés.

Ceci peut se présenter comme dans ce schéma :

Schéma n°02

Schéma représentant l'acquisition d'autres sociétés par l'intermédiaire d'une société HOLDING



Source : Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd) page 39.

Il existe deux grands mécanismes permettant l'achat d'entreprises grâce à la holding, qui sont :

1) Le leveraged buy out (LBO)

Traduit en français, le terme *leveraged buy-out* signifie « achat avec effet de levier ». C'est un montage financier qui a pour but de permettre le rachat d'une société par l'intermédiaire d'une holding. Pour financer cette opération, la holding fait appel à l'endettement bancaire ou encore obligataire, qui sera remboursé par la société acquise. En effet, les investisseurs veulent limiter au maximum leur participation en cash, en fonds propres, et préfèrent donc passer par la dette.¹

Les différentes étapes d'un LBO

On peut identifier trois étapes majeures :

1. La première, c'est la création d'une holding par les repreneurs, qui vont devoir faire en sorte de prendre une participation majoritaire au capital en apportant des capitaux. La participation minoritaire peut être assumée par une banque.
2. Une fois la holding créée, celle-ci va contracter un emprunt bancaire afin d'investir dans l'entreprise cible de sorte à prendre le contrôle de son capital. Lorsque l'on parle de « dette senior », on parle justement de cet emprunt souscrit par la holding auprès d'une banque. Au contraire, lorsque le repreneur est un fonds de private equity, la holding peut se financer en lançant un programme d'émission obligataire, titres qui seront ensuite achetés par le fonds. On appelle cette dette de la « dette junior », puisqu'elle sera remboursée dans un second temps, après la dette senior, à condition que l'opération se déroule bien.
3. Les frais financiers (intérêts...) sont payés grâce aux *cash-flows* dégagés par la société cible, il y a donc une distribution de dividendes à la holding.

¹ <https://business-cool.com/vie-etudiante/ressources/lbo-leveraged-buy-out/>

2) Le rachat de l'entreprise par les salariés (RES)

C'est une application particulière de la technique LBO, elle s'y différencie par le fait qu'au niveau de la holding de reprise se sont les salariés de la société cible qui seront majoritaires en droit de vote¹.

Section 03 : Les méthodes de création de holding

Selon Jean Parent il existe trois méthodes pour créer une holding :

- Le montage de holding par le haut (par l'apport d'un ou plusieurs associés dans une ou plusieurs sociétés de leur droit de vote à une société qui sera une holding)
- Le montage de holding par le bas (par la filialisation des activités des grandes entreprises)
- La reprise d'entreprise.

1) La création par le haut

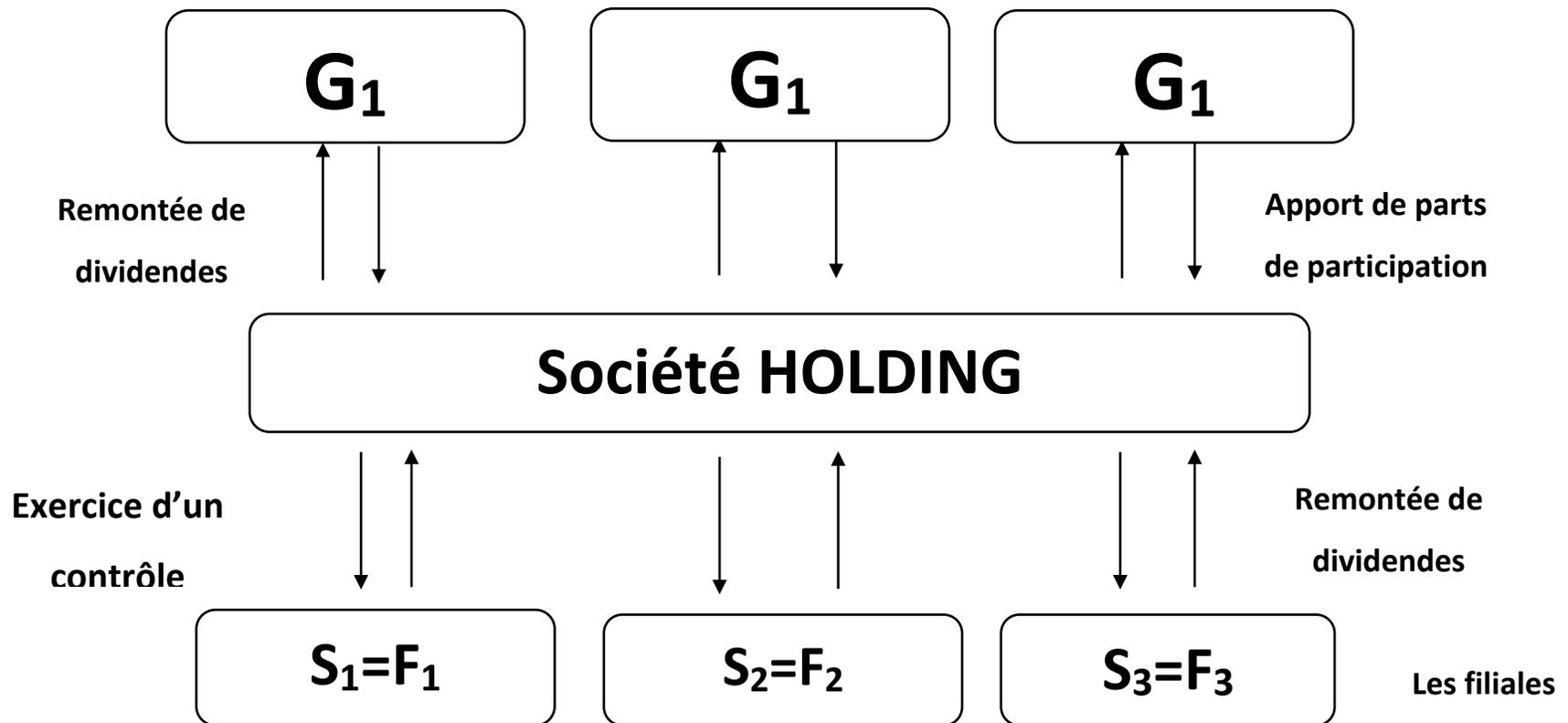
Dans ce cas il s'agit pour un groupe d'associés, dans une ou plusieurs sociétés de faire l'apport de leur droit de vote à une société qui deviendra une holding, qui aura comme rôle d'exercer le contrôle sur les sociétés de ses associés qui seront ses filiales². Cela va permettre le développement et le renforcement des politiques de coordination entre les activités des filiales en vue de réaliser des économies d'échelles en centralisant les activités administratives, juridiques, financières et comptables au niveau de la holding, ça permet aussi de contrôler les sociétés qui étaient étrangères avant la création de la holding par les associés. Cette procédure est représentée dans le schéma suivant avec trois sociétés et trois groupes d'associés

¹ JEAN PARENT, les firmes industrielles T2. Presse universitaire de France 1978.

² Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd) p62

Schéma n°03

Représentation schématique d'une création d'une HOLDING par le haut



Source : Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd) p62

2) La création par le bas

Il s'agit pour l'entreprise de transférer à des filiales qu'elle crée dont elle détient déjà une partie ou la totalité de son activité, en échange d'une remise d'actions qui lui permettra d'avoir l'influence sur leur gestion et leur stratégie¹

Cette méthode est utilisée par les grandes entreprises qui exercent des activités diversifiées sous une même entité juridique. Le résultat de cette procédure sur cette entreprise sera l'autonomie juridique pour chaque activité filialisée, ce qui permettra la souplesse dans la gestion.

3) La création par acquisition d'entreprises

Les deux mécanismes d'acquisition d'entreprises par l'intermédiaire d'une société holding sont le LBO (leveraged buy out) et le RES (rachat des entreprises par les salariés).

Nous remarquons que l'objectif principal visé par la création d'une holding est d'exercer le contrôle sur d'autres sociétés quel que soit la méthode utilisée.

Et maintenant, on va voir les types de contrôle que peut exercer une holding.

3.1 : Les types de contrôle

La holding peut exercer trois types de contrôle sur ses filiales qui sont :¹

a) Le contrôle exclusif

Ce type de contrôle peut être exercé dans trois cas :

* Premier cas : quand la société holding détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote dans une autre entreprise. Dans ce cas on parle d'un contrôle exclusif de droit.

* Deuxième cas : quand la holding a participé à la désignation pendant deux exercices successifs de la majorité des membres des organes de direction ou de surveillance d'une entreprise. Dans ce cas on parle d'un contrôle exclusif de fait. Il est exercé lorsque la holding détient au moins 40% des droits de vote directement ou indirectement.

¹ Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2ème éd), p61

* Troisième cas : quand la holding a reçu le droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise à la suite d'un contrat.

b) Le contrôle conjoint

Lorsque le contrôle est partagé entre plusieurs associés en nombre limité, c'est-à-dire que les décisions à prendre en ce qui concerne cette entreprise seront le résultat d'un accord².

c) Le contrôle par influence notable

Ce contrôle est exercé lorsque la holding détient directement ou indirectement au moins 20% de droit de vote d'une société. Il se limite à la gestion et la politique financière de la société contrôlée.³

3.2 : Les formes juridiques des sociétés holding

Dans de très nombreux cas, la création d'une holding résulte de la volonté commune de plusieurs personnes, donc c'est une société dont le capital est réparti entre plusieurs personnes qui détiennent selon les cas des parts sociales, ou des actions, d'où la nécessité d'une forme juridique. La holding peut être une société civile si elle est financière, ou une société en commandite par action pour laisser une marge de manœuvre aux dirigeants(SCA), ou une société à responsabilité limitée utilisé dans le même cas que la SCA, aussi on a la société anonyme utilisé dans le cas où le contrôle est assuré selon la volonté des actionnaires. On peut conclure que la forme juridique diffère selon ce que décident les associés, soit de gérer eux même la société ou laisser une marge de manœuvre aux dirigeants.⁴

¹ Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd), p114 et ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991, p 103

² Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd), p114
Et ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991, p103
Et MAGGY PARIENT : les groupes de sociétés édition LITEC 1993, p139

³ Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd), p115
Et ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991, p104
Et MAGGY PARIENT : les groupes de sociétés édition LITEC 1993, p139

⁴ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, page 24

3.3 : Le patrimoine d'une société holding

Son patrimoine est représenté par le bilan avec l'actif et le passif :

L'actif représente les droits de l'entreprise (biens et créances) qui se traduit en l'actif immobilisé et l'actif circulant. Le passif qui montre ses obligations vis-à-vis des apporteurs de capitaux (actionnaires et créanciers) qui est scindé en capitaux propres et dettes. Ce qui nous intéresse est l'actif immobilisé qui comprend les éléments qui identifient l'activité durable de la holding qui est le contrôle et la gestion de portefeuilles d'activités, qui sont les titres ou bien les immobilisations financières, un titre est un certificat représentatif d'une valeur mobilière, qui permet à leurs détenteurs de participer au capital de la société émettrice.¹

On distingue les catégories de titres suivants, selon la durée de leur détention et les motivations :²

- * Titres de participations : durée de détention longue tout en exerçant une influence.
- * Titres immobilisés de portefeuille : durée de détention longue tout en recherchant une rentabilité.
- * Autre titres immobilisés : durée de détention longue et subie comme les nantissements et les obligations convertibles en action.
- * Valeur mobilière de placement : durée de détention brève qui recherche une rentabilité.

D'après ça, on peut conclure que les titres détenus par les holdings sont les titres de participations par ce qu'elles peuvent avoir une influence et pendant une longue durée.

Conclusion

L'étude de la holding revient à étudier un type de société mère dans les groupes de sociétés, dont l'activité principale consiste à contrôler et orienter un ensemble de société (avec des activités complémentaires ou non) vers des objectifs et des stratégies à long terme. Son capital est composé de titres de participations d'une ou plusieurs autres sociétés sur lesquelles elle exerce un pouvoir.

La holding a un rôle à trois dimensions

- Evitant la dispersion des titres
- Faciliter l'acquisition d'entreprises grâce aux avantages fiscaux
- Une meilleure gestion des groupes

On peut dire que la holding est un moyen qui facilite et optimise la croissance des entreprises (leurs activités, leurs capitaux et leurs dimensions), tout en gardant le contrôle et la gestion sur tout son périmètre quel que soit sa dimension.

Le chapitre qui suit va s'intéresser à la question de la diversification stratégique.

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, page 26 et 27

² Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd), p106

Chapitre 02

La diversification stratégique

Introduction

Les origines de la constitution de la société holding découlent de trois sources¹ selon M. Guerchouh Mouloud :

A- Société holding comme résultante de la séparation d'une compagnie en différentes entreprises causée par une nécessité de décentralisation et de responsabilisation de marchés distincts. Dans ce cas, les décisions sont prises par le groupe ;

B- Société holding comme résultante d'une construction financière qui vise à accroître les revenus du groupe. Dans ce cas, la structure de la société holding se compose d'un sommet stable assez restreint et d'entreprises acquises ou vendues. L'activité du management sur le plan holding est purement financière. Cela signifie que seules les finances seront centralisées et par conséquent, les autres fonctions seront caractérisées par une importante autonomie sur le plan juridique et managérial au niveau des filiales ;

C- Société holding comme résultante d'un rachat de firmes évoluant dans le même secteur d'activité que la compagnie évoluant vers la structure holding. Dans ce cas, la société holding vise à exploiter les effets de synergie en termes de technologie, d'économie d'échelle, de marketing, maîtrise d'un processus de production... etc.

Le contexte économique actuel permet aux entreprises performantes de pouvoir se diversifier et faire face à de nouveaux challenges et servira ainsi efficacement leurs intérêts. La stratégie de diversification est devenue une pratique incontournable pour les entreprises qui arrivent à couvrir une large partie de leurs domaines d'activité (Leaders). L'engagement de ces entreprises dans cette dernière améliorera de manière significative leurs résultats en apportant des gains de productivité importants et une maîtrise efficace des différents défis à relever. Il est important de préciser que la stratégie de diversification, est une combinaison de démarches de processus et de méthodes, qui engagent une très grande partie de l'organisation, elle permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à réussir ses projets dans les budgets, les délais et le respect des besoins des clients.

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, page 61

Section 01 : Fondements et déterminants de la stratégie

Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines :

1.1 Historique de la stratégie

1.1.1 Le concept de la stratégie dans le domaine militaire

L'origine du mot stratégie est le mot grec stratégie, qui signifie l'art du général. L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires aux combats.¹ D'autres sources, dit que le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, stratos qui signifie armée, et agos signifie je conduise², donc bien qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner. Au sein de cette approche, deux écoles peuvent être distinguées :

1.1.2 L'art de la guerre selon Sun Tzu

Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun-Tzu, le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre ».³ Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu a fait écouler beaucoup d'encre, certains ont nié son existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du Ve siècle avant Jésus-Christ. Organisé en treize articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où le stratège s'attache surtout.

1.1.3 Définition de la stratégie de l'entreprise

Selon Mickael Porter, la stratégie est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre une firme et les moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. La stratégie permet à l'entreprise de se concentrer sur l'essentiel pour vaincre ou survivre dans une situation de

¹ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, P21.

² M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 8.

³ C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2^e édition, Paris, 1996 p 58

concurrence. Elle engage les ressources matérielles, humaines et financières de l'entreprise et leur affectation sur le long terme.¹

Selon Henry Mintzberg une stratégie peut être délibérée, lorsqu'elle est construite et planifiée ; ou émergente, lorsqu'elle est consécutive à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit réagir. Ces deux stratégies coexistent le plus souvent dans l'entreprise et aboutissent à la stratégie réalisée.²

La conception de stratégie selon Von Clausewitz Selon Von Clausewitz, la stratégie se situe avant le combat. La stratégie choisit le terrain, le moment et les moyens à engager. La stratégie établit le plan de guerre et fixe les principales actions propres à y conduire.³

La mission traduit les buts que l'entreprise s'est fixés dès sa création. Ces buts correspondent à des finalités économiques, sociales ou sociétales. Elle est la traduction des besoins et des attentes des acteurs que l'entreprise entend ou doit satisfaire.

1.1.4 La démarche stratégique

Présentation de la démarche stratégique

La démarche stratégique n'est pas seulement un contenu qui définit les actions à mener dans le futur, mais c'est d'abord et essentiellement un processus qui engage des acteurs dans l'entreprise et se construit comme un projet commun.

Pour mieux comprendre la démarche stratégique ; il est plus commode de donner les réponses aux questions suivantes : qui participent à la formulation de la stratégie, quand et comment ? Qui sont étroitement liés.

*Qui participent à la formulation de la stratégie ?

La réflexion stratégique est-elle réservée aux stratèges (les dirigeants), qui ensuite communiquent leurs décisions au groupe, ou bien est-elle le fruit d'un travail de groupe auquel participent plusieurs échelons hiérarchiques ?

¹ Michael E. Porter, Choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition economica, 1999, p18.

² E. MORIN, « Science avec conscience », Paris, Seuil, 1990,1

³ Mohammed Ben Tahar, Les Fondamentaux du management stratégique De la formulation à la mise en œuvre de la stratégie, Edi livre, 2017, p5.

Est-ce les informations détenus par les dirigeants qui servent de support pour la réflexion stratégique, ou c'est les informations collectées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (études de marchés, consultations d'experts...etc.) ?

Dans le cas où la réflexion stratégique est préparée par le dirigeant ; la confidentialité est garantie, mais le risque de biais cognitifs et donc d'erreurs de jugements sont considérables, et c'est l'une des raisons qui rendent plus efficaces un processus participatif d'élaboration de la stratégie.

Si le processus d'élaboration de la stratégie est soumis à une participation élargie (cadres supérieurs, cadres moyens, consultants...etc.), la motivation des personnes qui participent à la réflexion, serait grande, et le travail est enrichi avec une participation progressive à la mise en œuvre de la stratégie.

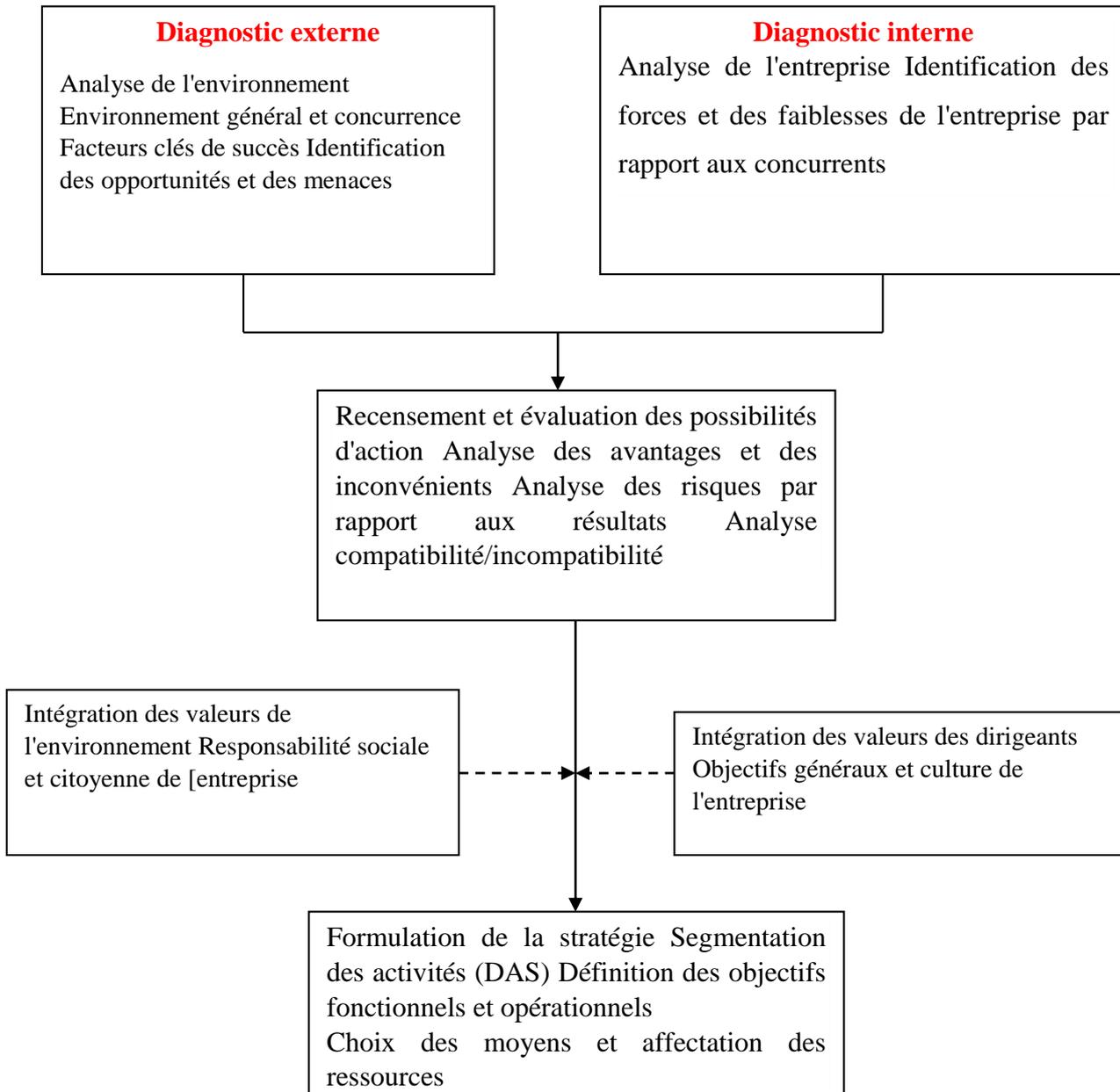
Dans les années récentes, le développement de ce qui est appelé « le gouvernement d'entreprise» (ou Corporate Governance) : « ensemble d'institutions qui donnent de la légitimité aux pouvoirs des dirigeants » (conseils d'administration, assemblée générale des actionnaires, conseil de

La stratégie comporte trois niveaux d'intervention :

- **La stratégie globale** : appelée également "corporate strategy", cette stratégie concerne l'entreprise (mono ou multi-activités) dans sa totalité.
- **La stratégie par domaine d'activité** : appelée également "business strategy", cette stratégie se limite à une activité de l'entreprise.
- **La stratégie opérationnelle** : stratégie qui décline les deux précédentes au niveau des fonctions : stratégie marketing, stratégie financière etc.

1.1.4.1 Les étapes de la démarche stratégique

Figure N°01 : La démarche stratégique Le modèle LCAG (modèle de Learned, Christensen, Andrew et Guth)



Source : la démarche stratégique La stratégie est une anticipation lucide, la tactique est une réactivité habile, revue MOULY management des entreprises, p9.

1.2 Les déterminants de la démarche stratégique

- Dans les petites et moyennes entreprises qui interviennent souvent sur un nombre limité de marchés, ce sont généralement les managers les plus expérimentés qui effectuent le diagnostic. Les décisions stratégiques sont alors fortement influencées par l'expérience, les valeurs et des attentes des dirigeants. La démarche stratégique est souvent émergente.
- Dans les grandes entreprises qui sont fréquemment présentes dans plusieurs activités voire plusieurs métiers, il sera nécessaire d'effectuer une démarche stratégique dans chaque domaine d'activité stratégique (DAS). Mais il faudra aussi veiller à la cohérence des décisions prises dans ces différents domaines et réfléchir à l'allocation des ressources entre ces différents DAS. Dans une grande entreprise, le contrôle stratégique sera plus poussé que dans une PME.

1.2.1. Le domaine d'activité stratégique

Un DAS est un ensemble de couples marché/produit qui relève d'une même combinaison de facteurs clés de succès(FCS).¹

Le domaine d'activité est l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique : la segmentation des activités de l'entreprise a pour objet de définir cette unité de la façon la plus pertinente possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer.

Une base stratégique est un ensemble de domaines d'activités stratégiques entre lesquels existent des partages de ressources, ou des partages de savoir-faire, ou des effets d'image, ou des complémentarités de gamme, ou des cessions internes(réelles ou potentielles).

La segmentation stratégique se caractérise par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoirs faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience. Il y'a autant de segments stratégiques que de telles combinaisons, chacune étant homogène et différente des autres.

¹ J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4^{ème} édition d'organisation 2003, p 34.

Un segment stratégique représente donc un champ de lutte concurrentiel spécifique. Ainsi le marketing segmente les marchés, en trouvant les sous-ensembles de consommateurs qui ont des comportements d'achat semblables.¹

1.3. Les formes de la stratégie

La stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions : certaines de ces actions sont délibérées et planifiées. D'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit répondre.

1.3.1. La stratégie délibérée ou anticipée

La stratégie réalisée résulte d'une décision réfléchie qui, de sa formulation à sa mise en œuvre, n'a pas varié et s'est réalisée comme prévu (ce qui ne veut pas dire que ses effets sont nécessairement positifs).

1.3.2. La stratégie émergente ou occurrente

La stratégie réalisée provient des opportunités offertes à l'entreprise qui peut remettre en cause la stratégie initiale (ses effets ne sont pas forcément négatifs). Cela traduit la réactivité de l'entreprise : la situation résulte d'une préparation à toute éventualité de la part des dirigeants.

1.3.3. La stratégie subie

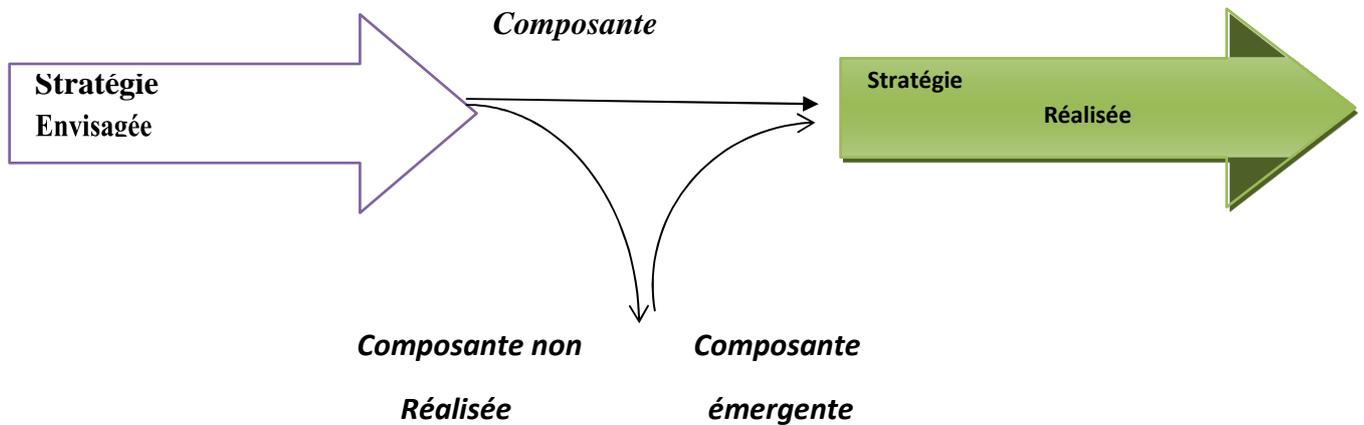
La stratégie réalisée n'a rien à voir avec la stratégie décidée sans que l'on puisse expliquer réellement pourquoi (ses effets sont souvent négatifs). Cela traduit un certain attentisme : la situation résulte souvent d'une non-décision des dirigeants.

1.4. Les diverses composantes de la stratégie : de l'intention à la réalisation

Mintzberg & Waters (1985) montrent que la stratégie envisagée peut correspondre à la stratégie réalisée (composante intentionnelle ou délibérée). Cependant, le long de la vie de l'entreprise, la stratégie peut comporter des composantes non réalisées mais surtout des composantes émergentes qui apparaissent sans intentionnalité.

¹ FILALI Abderrahmane, La décision stratégique dans l'entreprise : Impact sur l'organisation de l'entreprise économique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2013/ 2014, P 78.

Figure N° 02 : Les composantes de la stratégie



Source : D'après Mintzberg et Waters (1985), p 258.

1.5. La détermination des objectifs stratégiques

Un objectif est la traduction concrète des appréciations que l'entreprise porte sur son existence et son devenir.

C'est la représentation d'un état futur voulu et qui devient pour l'entreprise une raison d'agir. Les dirigeants de l'entreprise sont chargés de fixer les objectifs stratégiques ; la décision résulte de plusieurs variables :

- Les variables individuelles (formation, expérience du dirigeant) ;
- Les variables organisationnelles (taille et structure de l'entreprise, procédures de traitement de l'information, rapports de pouvoir, etc.) ;
- Les variables de situation (prise en compte de l'environnement et de sa turbulence) ;
- Les variables de performance (chiffre d'affaires, productivité, rentabilité des capitaux investis, etc.).

1.5.1. L'élaboration des objectifs stratégiques

La définition des objectifs peut être l'aboutissement d'une réflexion stratégique sur l'entreprise et sur son environnement ou, au contraire, le déclencheur de cette réflexion. Le choix des objectifs stratégiques dépend étroitement des acteurs qui interviennent, directement ou

indirectement dans le processus de décision et qui ont souvent des intérêts contraires. C'est pourquoi H. Mintzberg souligne que la fixation des objectifs résulte plus d'un jeu de pouvoir que d'un processus rationnel.

1.5.2. Variété des objectifs stratégiques

Les objectifs d'une entreprise sont multiples et variés. Ils peuvent faire l'objet d'une typologie selon la durée (moyen ou long terme) et selon la nature (objectifs économiques ou non économiques).

Les objectifs sont interdépendants et hiérarchisés (les objectifs généraux sont fragmentés en de nombreux sous-objectifs). Ils doivent être cohérents entre eux.

1.6. Le processus stratégique

1.6.1. Le modèle « LCAG »

Le modèle de Harvard ou LCAG décrit le processus stratégique en quatre étapes principales de manière rationnelle : la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en œuvre. Dans la version actualisée du modèle, les auteurs du modèle soulignent que le processus se heurte aux problèmes suivants :

- une fois le but général déterminé, on se heurte à la multiplicité des objectifs ;
- l'identification du problème-clé et des options se heurte à l'ignorance partielle (information limitée au sens de H. Simon) ;
- le choix de la solution repose sur des critères tirés de la théorie financière (maximisation de la valeur).

Mais ces critères doivent tenir compte des problèmes occasionnés par la nature des compétences distinctives, par la recherche de synergies, par le jeu changeant des acteurs.

1.6.2. Le modèle FFOM ou SWOT

Le modèle FFOM permet d'identifier le rôle essentiel du diagnostic externe (opportunités et menaces de l'environnement) et du diagnostic interne (forces et faiblesses de l'entreprise) dans la liaison entre le choix des buts et le choix d'un positionnement concurrentiel. L'analyse

SWOT aboutit à la définition de la stratégie « économique », c'est-à-dire au choix des produits et des marchés sur lesquels l'entreprise va affronter la concurrence.¹

1.7. Les niveaux de la stratégie et les domaines d'activités stratégiques

Dans l'entreprise, il est possible de cerner trois niveaux de stratégie avec des responsabilités et des autorités distinctes.

1.7.1. La stratégie générale ou corporate

La stratégie générale ou globale correspond au choix par les dirigeants des domaines d'activité de l'entreprise et des allocations de ressources entre les domaines d'activité. Les caractéristiques de la stratégie générale dictent les caractéristiques de l'organisation.²

1.7.2. La stratégie d'activité ou business

Dans une entreprise multi-activités, chaque domaine d'activité stratégique (DAS) est considéré comme un centre de profits qui poursuit une stratégie propre au sein de la stratégie globale. La stratégie d'activité sur un marché particulier ou un segment particulier du marché vise à créer, à développer ou à conserver un avantage concurrentiel sur ce marché.³

1.7.3. La stratégie fonctionnelle

La stratégie fonctionnelle est une stratégie appliquée à une fonction au sein de la stratégie globale (production, finance, GRH, marketing...).

1.8. La segmentation stratégique

1.8.1. Définition

Une entreprise a en général, plusieurs métiers. Il est alors difficile de concevoir une stratégie globale sans délimiter les différentes activités de l'entreprise : c'est l'objet de la segmentation stratégique.⁴

La segmentation stratégique permet de regrouper ou de subdiviser en groupes homogènes les activités de l'entreprise pour créer des DAS (domaines d'activités stratégiques) sur lesquels

¹ G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry "Stratégie" 9^e édition, Pearson 2011, P 128.

² J. P. Helfer M. Kalika J. Orsoni, management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert, P231.

³ Ibid. p 204.

⁴ J.BRILMAN " les meilleures pratiques du management" 4^{ème} édition d'organisation 2003, p 34.

l'entreprise pourra se battre spécifiquement contre ses concurrents et auxquels elle pourra allouer des ressources indépendamment de ce qu'elle fait ailleurs.

La segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activité stratégiques et se poursuit par l'identification des bases. Le résultat définit le portefeuille d'activités de l'entreprise dans son ensemble. La segmentation stratégique de l'ensemble des activités d'une entreprise aboutit à un découpage souvent représenté par un arbre renversé en « bases stratégique » et en « domaines d'activités stratégiques »

1.8.2. Les critères de segmentation stratégique

Les critères de segmentation stratégique peuvent être classés en trois catégories :

- les variables externes (les clients, la concurrence, la distribution et le marché) qui permettent de caractériser la demande ;
- les variables produits (les compétences et la technologie) qui permettent de caractériser l'offre ;
- les variables internes (la structure des coûts et les synergies) qui déterminent la valeur de l'offre.¹

Tableau N°01 : La segmentation stratégique et la segmentation marketing

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Découpage	Des activités de l'entreprise Du marché	Des activités de l'entreprise Du marché
Décisions	Investir, désinvestir...	I Prix, publicité, Internet...
Décideurs	Direction générale groupe	Division Marketing

Source : J . P . Helfer M. Kalika J . Orsoni, op. Cit, p 15.

La première divise les activités de l'entreprise au niveau de la direction générale et les questions qui se posent sont celles de l'investissement ou du désinvestissement. En revanche, la segmentation marketing se focalise sur les clientèles, relève des décisions des directeurs marketing ou des chefs de produits et porte sur le mix marketing.

¹ ATAMER TUGRUL – CALORI ROLAND "Diagnostic et décisions stratégiques", Dunod, 2ème édition 2003, p 65-66.

1.8.3. La place du management stratégique dans une entreprise

Une entité qui se lance sur le marché sans connaître ses forces, ses faiblesses, les menaces et les opportunités, est perdue d'avance. Aussi bonne une idée soit-elle, si elle ne s'insère pas dans le cadre d'une stratégie, elle a toutes les chances de se solder par un échec. Voilà pourquoi le management stratégique étudie :

- le marché sur lequel l'entreprise se positionne,
- la concurrence,
- le public auquel elle s'adresse,
- l'économie de sa zone d'activité,
- le profil de ses équipes professionnelles,
- la formation et la motivation de ses employés,
- les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

En définitive, sans management stratégique, les entreprises seraient incapables de s'adapter aux changements qui se font jour et se propagent sur les marchés mondiaux. Évaluer les entreprises et leur environnement permet d'identifier les solutions qu'elles doivent offrir à leurs clients si elles veulent conserver leur confiance. Cet ensemble de décisions vitales est la base du planning d'action de chaque entreprise.

1.8.4. Les branches stratégiques

Toutes les organisations doivent prendre en compte les menaces et les opportunités présentes dans leur environnement. L'analyse du macro environnement a été un thème récurrent en stratégie dès les années 1960. L'analyse industrielle est devenue une tradition de recherche à partir du début des années 1980, lorsque Michael Porter montra comment les outils de l'économie industrielle par utiliser l'analyse économique pour comprendre le succès de différentes stratégies de diversification. Cette branche reste très active de nos jours, la diversité des questions abordées ne cessant de croître : mesure de l'intérêt des innovations stratégiques, des stratégies d'internationalisation, ou encore des multiples formes d'alliances ou de réseaux. La mesure de la performance stratégique s'appuie le plus souvent sur une analyse rigoureuse des options stratégiques et mobilise des concepts d'économie, de manière à établir quelles sont les stratégies les plus rentables et dans quelles conditions. Elle s'oppose à l'idée reçue selon laquelle certaines stratégies seraient bonnes dans l'absolu.

Les processus stratégiques examinent de quelle manière les stratégies sont formées et déployées. Il s'agit ici d'aider les managers dans les processus pratiques de management stratégique. À partir des années 1960, la planification stratégique a consisté à s'appuyer sur l'économie et des approches scientifiques afin de construire des systèmes rationnels et analytiques permettant l'élaboration et le déploiement de la stratégie.

Cependant, la stratégie n'est pas faite que de systèmes : elle implique également des individus. Depuis les années 1980, l'approche cognitive a montré comment les perceptions, les émotions et les jeux politiques mettent en cause les analyses rationnelles. Les spécialistes de cette approche recommandent d'accepter la réalité désordonnée et irrationnelle des organisations plutôt que d'essayer d'imposer une rationalité théorique. Enfin, l'approche de la stratégie comme pratique utilise la microsociologie pour expliquer en détail les processus stratégiques, qu'ils soient formels ou informels. Cette approche se concentre sur la manière dont les individus font de la stratégie et sur l'importance des outils et des compétences qu'ils doivent mobiliser à cet effet.

Section 02 : La diversification stratégique

L'objectif essentiel de cette deuxième section est d'expliquer le concept de la stratégie de diversification. Nous allons ainsi, essayer de présenter l'essentiel des concepts qui seront utilisés dans le reste de notre travail de recherche. Nous parlerons notamment des moyens et des types de diversification, du processus qui amène à la diversification, des fondements et des motivations de la diversification, et enfin des enjeux liés à cette stratégie.

2.1. Le concept de la stratégie de diversification

Jusqu'au début du siècle dernier, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, étaient spécialisées dans leurs secteurs respectifs. C'est à cette époque qu'une nouvelle stratégie de développement a fait son apparition : la diversification. Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente plus de simplement adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.¹

2.2. La définition de la stratégie de diversification

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au

¹ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique SPA CEVITAL-Agro-industrie, 2014, page 33

surplus de ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité qui est liée à la première d'une façon ou d'une autre mais qui requière l'acquisition d'un nouveau savoir-faire par tout le personnel dédié à cette nouvelle activité.¹

En d'autres termes, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité stratégique, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Ainsi, la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques. Elle désigne l'élaboration de produits innovants sur des marchés nouveaux. Cependant ; la diversification n'est pas réduite à une extension du champ d'activité de l'entreprise. En effet, Contrairement à la spécialisation qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire uniques, la diversification impose l'emploi d'un nouvel ensemble de savoir-faire. L'entreprise ne se repose plus sur son métier principal et s'évertue à assimiler de nouvelles compétences afin de pénétrer au mieux son nouveau monde concurrentiel.²

De manière générale, la diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés. Selon le niveau et la nature de la diversification d'une organisation, ses dirigeants ne doivent pas utiliser le même type de logique de groupe. Même des organisations de petite taille, ne comprenant qu'un seul DAS, peuvent être confrontées à des situations dans lesquelles la diversification constitue une option pertinente, voire une nécessité.³

¹ Marc Ingham et all, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.

² FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 33

³ G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry "Stratégique" 9è édition, Pearson 2011, P439.

2.3. Les voies et types de diversification

Dans un environnement concurrentiel, les entreprises cherchent davantage à se diversifier, et cela via plusieurs manières de faire à savoir :

2.3.1. Les voies de diversification : Une entreprise peut se diversifier sur trois dimensions principales :

- la dimension géographique : on parlera alors de diversification géographique ;
- la dimension filière : ce mouvement est communément désigné par le terme d'«intégration» ou encore de « diversification verticale » ;
- la dimension activité : c'est la plus connue, et souvent la seule développée ; on l'appelle diversification horizontale.

a) La diversification géographique : Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. Cette voie de diversification comprend certains avantages et inconvénients.¹

Les avantages peuvent être résumés comme suit :

- L'entreprise échappe à un aléa qui résulte de l'exploitation d'un portefeuille de clients trop étroit ;
- La production se développe et le bénéfice des lois d'apprentissage se fait sentir : les coûts moyens unitaires diminuent.

Les inconvénients : ils se présentent comme suit ;

- Les frais commerciaux supplémentaires entraînés par la conquête de nouveaux marchés (à l'exportation par exemple, sont souvent élevés ; ils peuvent mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise) ;

¹ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 34

-L'entreprise est confrontée à de nouveaux marchés qu'elle ne connaît pas.¹

b) La diversification verticale : l'intégration : L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences d'une même filière et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes tels que² :

- La constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval) ;
- La différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ. Cette différenciation se traduit fréquemment au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par un service de plus grande qualité ;
- La maîtrise de technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication ;
- La réduction des coûts de production, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes.³

L'intégration permet d'autre part l'économie des coûts de transaction qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises, appartenant en particulier à deux maillons de la même filière.

Indépendamment des coûts préalables de recherche et de négociation, ces coûts de transaction sont constitués pour une entreprise :

- Des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement ;
- Des pertes occasionnées et des coûts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle.

La fréquence des mouvements d'intégration verticale tient sans doute à l'apparente facilité d'une diversification dans un domaine proche de l'activité de base de l'entreprise. Le déploiement dans une même filière peut cependant donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, susceptible de conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration

¹ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 35

² FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 35

³ Frank Brulhart et al., les 7 points clés de la croissance de l'entreprise, édition Eyrolles, Paris, 2011, P61.

verticale. C'est donc le potentiel compétitif apporté par l'intégration qu'il s'agit d'examiner avec précision. Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût ou de qualité. Comme pour la voie passé, la diversification accès sur la dimension de filière représente autres avantages et inconvénients¹ :

Les avantages

- La diversification des activités ;
- La diminution des risques ;
- L'accroissement du pouvoir sur le marché ;
- L'approvisionnement et débouchés captifs ;
- La Réalisation d'économies essentiellement de coûts de transactions.

Les inconvénients

- L'assèchement des ressources ;
- La réduction de la flexibilité ;
- La multiplication d'obstacles à la sortie ;
- La Difficulté de coordination.

c) La diversification horizontale : L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités². La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités *a fort ticket d'entrée*, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

¹ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 36

² Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^e Editions Bréal, 2007, P56.

Avantages

-Si l'entreprise dispose d'un portefeuille d'activité bien équilibré, dans lequel les secteurs risqués voisinent avec des branches plus sûres, si les perspectives de rentabilité ne sont pas toutes exposées aux mêmes périls, on profite alors des gains obtenus d'une part pour compenser les pertes subies de l'autre.

Inconvénients

-La gestion devient très complexe ;

-Rares sont les opérations communes à plusieurs activités qui peuvent être menées de front.

Par conséquent, les gains de synergies sont faibles.

2.3.2. Les types de diversifications : plusieurs typologie existe, nous retiendrons celle de diversification liée et non liée

A. La diversification liée ou concentrique

Consiste à exploiter plusieurs activités, mais qui présentent certains points communs entre elles. Il existe aussi une proximité entre le métier de base de l'entreprise et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne. La diversification se fonde sur les compétences existantes qui sont ensuite appliquées dans d'autres activités. Ces dernières sont généralement de nature technologique ou commerciale. Cette diversification repose sur l'exploitation des synergies.

B. La diversification non liée ou conglomérale

Il existe peu de rapport entre les métiers, donc il n'y a pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités. L'entreprise pénètre des DAS différents de son activité principale en pratiquant la politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.¹

Même si cette stratégie est très risquée, il pourrait également, en cas de succès, fournir une croissance et une rentabilité accrue.

¹ Ulrike Mayrhofer, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007, P90.

2.4. Les fondements et moyens de la diversification

Nous allons parler des fondements en premier lieu et ensuite des moyens de diversification.

2.4.1. Les fondements de la stratégie de diversification : Elles se basent sur trois éléments essentiels :

□ **Le métier et le domaine d'activité**

Le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire aller à contresens dans ses choix stratégiques. La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité. Ces mouvements peuvent se traduire soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers.¹

□ **La synergie**

- Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès sont rares.

- Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

- L'entreprise doit s'appuyer sur ses compétences dans le cadre de sa nouvelle activité.

□ **Les deux pivots clés : technologie et marché**

La maîtrise d'une technologie ou d'un ensemble convergent de technologies constitue une compétence distinctive. En s'appuyant sur un ensemble de technologies génériques les entreprises peuvent développer des produits très divers sur des marchés variés. On parle de stratégies génériques. Après avoir vu les fondements de la diversification nous allons parler sur les moyens qui mènent à la diversification.

2.4.2. Les moyens de la diversification

Il existe quatre différents modes de diversification. Ces différents modes résultent de la taille et de la situation de l'entreprise, mais aussi des conjonctures du moment. Il est nécessaire afin de s'assurer de la réussite de la diversification choisie, d'analyser les potentiels des différents marchés et secteurs ainsi que leur rentabilité.

¹ Basile Ganidis, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France, 2004, p195.

Ainsi, il est bon de saisir les occasions de reconversions possibles. Il y a effectivement des temps plus propices, des situations conjoncturelles qui favorisent la reconversion vers certaines activités. Enfin, il est aussi nécessaire de remarquer la présence de synergies exploitables. L'entreprise peut opter pour quelques modes de diversification, et cela selon sa situation à savoir ;

a. La diversification de placement

Ici, l'attrait du segment de départ est élevé et la position concurrentielle de l'entreprise est également élevée. Elle recherche dans ce cas un lieu de placement pour excédents financiers que lui confère sa position stratégique initiale, ou se lance dans nouveaux projets destinés à capitaliser de nouvelles compétences. Cette diversification met en avant les entreprises en bonne santé financière, dominant leur marché respectif. La diversification de placement réside dans l'investissement. Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel. Lorsqu'il est financier, la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière. Lorsqu'il est industriel, l'entreprise acquiert un nouveau savoir-faire, accompagné généralement d'un pouvoir d'influence important. Ce placement est irrévocable. On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.¹

b. La diversification de redéploiement

Attrait du segment de départ faible et position concurrentielle élevé. La firme exploite actuellement des actifs forts sur un secteur en phase de maturité ou de déclin et tente une diversification de substitut à la faible croissance de son secteur original.²

Elle est caractérisée des entreprises présentant des activités vieillissantes aux fortes pressions concurrentielles. Elle se présente donc comme une alternative à moyen terme, à la faible rentabilité de l'activité majeure. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'assurer que le potentiel de croissance de sa nouvelle activité sera de plus en plus grandissant. Généralement,

¹ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 39

² Jean-Louis Magakian et all, Op.cit, P58.

les entreprises exploitent les synergies de leurs précédentes activités, afin de mieux s'engager sur leurs nouveaux marchés.¹

c. La diversification de survie

Attrait du segment de départ moyen et position concurrentielle moyenne. Une telle démarche implique des ruptures dans l'entreprise, parfois survenant trop tardivement. Une entreprise dans telle situation se tournera vers une activité à taille réduite car elle dispose de peu de ressources, la nouvelle activité devra aussi de mieux utiliser les savoirs faire détenus et devra dégager le maximum de synergie. Elle est souvent apparentée à une diversification de redéploiement. La seule différence est la durée de mise en place. Lors d'une diversification de survie, le délai est nettement plus rapide. Comme son nom l'indique, l'entreprise se trouve dans une situation très difficile, de par la concurrence ou de son activité en perdition. Elle doit donc retrouver sa pérennité grâce à une nouvelle activité. Généralement, les entreprises employant ce type de diversification présentent une situation économique très faible. Les entreprises doivent donc rechercher une activité, bien souvent d'ampleur réduite, en utilisant au maximum leurs compétences actuelles. Il est de plus impératif de trouver un nouveau métier aux perspectives de croissance élevé. En effet, il y a derrière cette reconversion un objectif de rentabilité immédiate, ainsi qu'une volonté de survie de l'entreprise.²

d. La diversification de confortement

Attrait de segment de départ moyen et position concurrentiel moyennes, mais, dans ce cas, l'entreprise désire améliorer son avantage concurrentiel en se tournant vers une activité complémentaire. Ici l'entreprise cherche plus au moins à profiter de synergies entre domaine d'activité visé et l'activité de départ.³

Cette stratégie caractérise les entreprises présentant une situation intermédiaire au vu de la concurrence (PME principalement). Bien souvent, cette situation semble fixe et difficile à améliorer fondamentalement. En effet, les moyennes entreprises ne peuvent concurrencer les plus grands groupes, notamment sur le débit et le volume de production. De ce fait, ces entreprises s'attribuent une activité additionnelle. En effet, grâce à cette dernière, elles peuvent se différencier de la concurrence qui est néfaste à sa croissance. Elles doivent enfin se lancer

¹ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 40

² FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 40

³ Jean-Louis Magakian et all , Op.cit, P58.

de préférence dans des domaines d'activités en lien avec leurs activités précédentes. Opter pour un type de diversification et suivre un moyen bien déterminé ne s'effectue qu'à travers l'analyse des raisons que passe chaque entreprise à mettre en œuvre cette stratégie.¹

2.5. Les raisons de la diversification

De nombreuses entreprises font le pari de se diversifier. Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à se diversifier, comme la recherche du profit, de l'indépendance ou encore la survie.²

Augmenter les profits

Dans la plupart des cas, lorsqu'une entreprise se diversifie, elle a pour objectif principal d'augmenter ses profits. En effet, en se focalisant sur un seul marché, et en le dominant, on s'assure des revenus tant que ce marché est porteur, mais ces revenus sont limités, ils ne peuvent pas dépasser une certaine limite. En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits ; cela peut aussi avoir comme effet d'améliorer son image de marque, et ainsi attirer de nouveaux clients connaisseurs de la qualité des produits dores et déjà fournis par cette entreprise. Vendre sur différents marchés, c'est aussi un moyen de réduire les risques de faillite de l'entreprise si un des marchés de l'entreprise s'écroule.³

Eviter la dépendance

Dans certains cas, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but : éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale, le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de (les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

2.5.3. Se sauver

Dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît ; la survie à très court terme de l'entreprise est menacée. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du temps dans des secteurs très concurrentiels ou dans des

¹ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 41

² François Colle, le guide stratégique du responsable d'entreprise, édition maxima, boulogne 1993, P304.

³ FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, 2014, page 41

marchés voués à disparaître. Ces entreprises, qui sont généralement en difficultés, ne disposent pas des fonds nécessaires à une vaste politique de diversification. Elles ne peuvent pas se permettre d'acheter du nouveau matériel ou d'embaucher. Elles comptent plus sur la réutilisation du matériel et des compétences déjà présents au sein de l'entreprise, et se tournent donc souvent vers la diversification horizontale, c'est-à-dire conserver le même métier de fond, mais s'orienter vers de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.¹

¹ François Colle, le guide stratégique du responsable d'entreprise, édition maxima, boulogne 1993, p304.

Conclusion

Les holdings tentent d'avantage à avoir une vision claire permettant d'assurer leurs pérennités, et se différencier de leurs concurrents. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la stratégie d'entreprise en l'occurrence la stratégie de diversification. Pour se faire, elle fait appel à une analyse de la démarche stratégique afin de prendre le choix pour la stratégie qu'elle doit entreprendre.

La diversification n'est pas encore imprégnée dans la culture managériale des holdings publiques Algériennes.

La diversification est le fait pour une entreprise (dans notre cas une holding) de créer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre à d'autres territoires géographiques. Elle est destinée à :

- Diviser ses risques d'exploitation,
- Ou au contraire à prendre de nouveaux risques pour profiter d'occasions (options réelles) et si possible de synergies (diversification offensive),
- Ou éventuellement compenser un recul de rentabilité de ses activités et marchés traditionnels (diversification défensive), c'est alors un outil de reconversion.

En définitive, l'entreprise opère une stratégie de diversification dans la plupart du temps, car cela lui permet de profiter des avantages de cette dernière pour faire face à la concurrence accrue jalonnant le marché.

Le chapitre qui suit va s'intéresser à la question des holdings publics Algériens.

Chapitre 03

Les holdings publics Algériens

Introduction

Les entreprises publiques économiques en Algérie, avant d'être regroupées sous le contrôle des holdings publiques ont connu un processus de structuration qu'on peut résumer comme suit : de l'indépendance jusqu'au début des années soixante-dix caractérisée par un processus d'investissements publics dans un grand nombre d'activités qui a conduit à la constitution de grandes sociétés nationales fortement concentrées et intégrées, ensuite on a les restructurations organiques et financières jusqu'à la création de sociétés holdings en 1996, entre temps on a eu le découpage et décentralisation des sociétés d'état, le passage à l'autonomie des entreprises, la création de fonds de participation qui vont être transformés en holdings. La constitution de holdings en Algérie répond à des objectifs divers et obéit à des modalités différentes, ce qui engendre des disparités que ce soit dans leur fonctionnement ou dans leurs impacts sur les entreprises qui constituent leurs périmètres et qu'elles contrôlent. Depuis l'indépendance, les entreprises algériennes n'ont cessé de subir des transformations. Ces dernières ont touché tous les aspects de l'entreprise : organisation, fonctionnement, propriété, statut... etc. On va essayer de revoir l'historique de l'entreprise algérienne en touchant aux différentes réformes qu'elles ont subies. Ceci va permettre de déduire la nature des défaillances, qui étaient la résultante des réformes économiques¹, pour arriver aux holdings et savoir si l'état a appris de ces erreurs.

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p94 et p95

Section 01 : Le secteur public avant la création des holdings**1.1 L'autogestion**

En Algérie, l'autogestion agricole et industrielle a été imposée dans les faits, au lendemain de l'indépendance, suite à la prise en main spontanée, par les travailleurs algériens des usines et domaines agricoles abandonnés par les colons suite aux accords d'EVIAN de Mars 1962. Les entreprises industrielles autogérées ont cependant progressivement disparu au bénéfice d'entreprises étatiques. La stratégie globale de développement de l'Algérie¹, devait s'articuler sur la réalisation de trois révolutions : industrielle, agraire et culturelle, pour assurer l'indépendance politique, l'indépendance économique et l'indépendance culturelle. La révolution industrielle devait permettre de bâtir une industrie moderne et intégrée sur laquelle reposeraient les espoirs de développement. C'est pourquoi, l'Algérie avait lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense ; ce qui lui avait permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique. Elle répond ainsi à la théorie selon laquelle trois principales stratégies d'industrialisation sont identifiées en économie de développement : la substitution des importations, les industries industrialisantes et la valorisation des exportations. Le secteur industriel autogéré a en fait progressivement disparu, entre 1971 et 1974, suite à la mise en œuvre d'un socialisme d'inspiration soviétique, le secteur autogéré industriel s'amenuise par liquidation, transfert aux collectivités locales ou absorption par une entreprise d'Etat (société nationale).

En 1974, le secteur autogéré industriel disparaît statistiquement, il ne subsiste que le secteur autogéré agricole.²

1.1.1 Les nationalisations

La période 1966 – 1971 de l'économie algérienne fut marquée principalement par la nationalisation des secteurs clés de l'économie et la création d'entreprises publiques ainsi que la mise en place d'un processus de planification centralisé. De ce fait, une série de mesures ont été entreprises dans le but de permettre à l'économie algérienne une extension au-delà du secteur des hydrocarbures qui représentait jusque-là, le secteur générateur des ressources financières pour l'Etat. Dès ses débuts, l'État algérien avait opté pour la nationalisation du secteur minier et

¹ Conformément aux résolutions du CNRA réuni à Tripoli en mai-juin 1962

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p96

bancaire (1966), ainsi que la nationalisation du secteur de distribution des produits pétroliers (1967)¹. Ainsi, le lancement du pré-plan triennal (1967 –1969) était destiné à mettre en place les moyens matériels pour la réalisation des futurs plans, et la nationalisation du secteur amont des hydrocarbures (1971). En développant une base industrielle importante, les décideurs algériens voulaient affranchir l'économie et la société algérienne des contraintes de l'économie de marché. Il s'agissait d'offrir au plus grand nombre une sécurité de l'emploi, une formation professionnelle, un accès à l'éducation, aux soins et aux loisirs. Les entreprises publiques en distribuant différents avantages, ont été le lien privilégié de la réalisation d'objectifs d'une politique socioéconomique qui se voulait en rupture avec le libéralisme occidental.²

1.2 Les caractéristiques du secteur public jusqu'en 1980

Il était organisé sous forme de sociétés nationales, qui étaient en grande partie dans le secteur industriel à cause des investissements orientés dans ce secteur pour créer des équipements et des produits qui vont être nécessaires pour relancer les autres secteurs (agriculture, construction, bâtiment...etc.) Et de créer des emplois pour absorber le chômage qui caractérisait la période d'après-guerre.

La part importante des investissements dans l'industrie sur le total des investissements publics est montrée par les chiffres suivants³ :

Période 1970-1973 : 52%

Période 1974-1977 : 43,4%

Période 1978-1979 : 62%

Source : HOCINE BENISSAD Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) p23 O.P.U

Ce secteur a été divisé en deux sous-secteurs en 1978, des industries légères et des industries de base :

Industries légères : S.N.M.C, S.N.L.B, S.N.I.C, S.O.N.I.C, S.N.S.E.M.P.A.C, S.O.N.I.T.E.X, S.O.N.I.P.E.C, S.G.E.D.I.A, S.N.T.A et S.N.M.A.

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p95

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p96

³ HOCINE BENISSAD Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) p23 O.P.U

Industries de base : S.N.C, S.O.N.A.R.E.M, S.O.N.A.C.O.M, S.O.N.E.L.E.C et S.N METAL, qui ont absorbé une part importante du total des investissements dans l'industrie avec ¹:

La période 1967-1969 : 88,7% pour l'industrie de base

La période 1970-1973 : 86% pour l'industrie de base

La période 1974-1977 : 88% pour l'industrie de base

La période 1978-1979 : 78% pour l'industrie de base

Source : HOCINE BENISSAD Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) p23 O.P.U

L'industrie de base tourne autour de cinq branches : la sidérurgie, les hydrocarbures, les matériaux de constructions, la construction mécanique, et l'équipement électrique et électronique. Ces sociétés nationales se caractérisent par :

- 1- Une économie fortement administrée et centrée par l'état pour les prix, les salaires, les investissements et la distribution des bénéfices.
- 2- Une très grande dimension lie à la largeur du portefeuille d'activités.
- 3- Les prix sont fixés par le ministère du commerce.
- 4- Leur financement se fait par deux types de crédits :
 - Crédits internes : accordés par la BAD lorsqu'il s'agit de crédits à long termes, ou par la banque primaire pour les crédits a moyen termes.
 - Crédits externes : accordes pour le financement des équipements et matériels, de la formation professionnel et des prestations d'assistance technique, tout ça est accordé par les institutions financières étrangères
- 5- L'expression « d'usine sociale » : car les travailleurs ont une participation relative à la prise de décisions dans ces sociétés grâce à l'ordonnance N° 71-74 de 1971 et mise à l'épreuve par l'ordonnance N° 72-58 du 10 octobre 1972, d'où un bilan de 51 sociétés nationales appliquant ce système en 1977².
- 6- Une forte dépendance en matière des approvisionnements en équipements et matières premières de l'extérieur, dont le volume dépend aussi des recettes pétrolières.

¹ HOCINE BENISSAD Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) p23 O.P.U

² MOKHTAR LAKEHAL, Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence l'harmahan 1992 p 134-135

- 7- Des obstacles à l'autofinancement : pour mieux contrôler les sociétés nationales, l'état les oblige à se financer par des crédits bancaires.

1.2.1 Les problèmes engendrés et la nécessité de restructurations

Le mode de gestion des sociétés nationales a eu les effets négatifs suivants :

- 1) Difficulté de gestion à cause de leur grande taille.
- 2) L'interdiction de l'autofinancement a fait que les dirigeants et les gestionnaires se désintéressent de l'amélioration de la rentabilité de ses sociétés, car elles ne sont pas soumises à des contraintes budgétaires (diminution des coûts de production, amélioration de la productivité...etc.)
- 3) L'importance donnée au volet social et à l'emploi par le planificateur avec une création moyenne annuelle de 132 000 emplois entre 1972 et 1984, a engendré un sureffectif, donc des charges salariales de plus en plus importantes que les entreprises ne peuvent pas contrôler à cause des lois législatives en faveur du travailleur.
- 4) Les prix fixés et imposés à ses entreprises, ont fait qu'elles effectuent des prix de vente à perte, d'où des déficits dans leurs résultats.

1.2.2 Les restructurations organiques et financières du début des années 80

Elles sont deux types :

A) La restructuration organique

Pour alléger et décentraliser la gestion des sociétés nationales jugées trop larges par rapport à la largeur de leur portefeuille d'activités (production, distribution...etc.) des entreprises nationales de petite et moyenne taille vont se substituer à ses sociétés. Cette réorganisation se repose sur deux axes :

a- Découpage de sociétés

- Horizontal : par rapport aux types de produits ; par exemple : la production du textile est découpé en textile en soie et textile en laine.
- Verticale : en spécialisant chaque entreprise dans une seule activité : production, distribution...etc.

b- Décentralisation régionale

Les sièges sociaux des entreprises d'état qui étaient centres au niveau de la capitale ont été transférés pour être rapprochés des centres de production. Le bilan de ce découpage et décentralisation fut la création de 404 nouvelles entreprises nationales à partir de 70 sociétés nationales, dont plus de 100 issues des 15 sociétés nationales dans le secteur industriel.

B) La restructuration financière

La restructuration organique a été accompagnée par une restructuration financière, par ce que les entreprises nationales ont hérité des déséquilibres et des déficits financiers dans lesquels fonctionnaient auparavant leurs sociétés mères. Elle consiste en assainissements comptables et financiers portés sur environ 200 entreprises¹, ça a porté sur :

- La transformation des dettes de ces entreprises à l'égard du trésor en dotations définitives, pour un montant de 26 milliards de dinars.
- Un rééchelonnement de leur dette envers les banques.
- L'octroi de fonds propres fait sous forme de prêts du trésor et/ou des banques, et le versement des 35 milliards de dinars sous forme de subventions.

Pour éviter de nouveau déficits financiers, il est prescrit à ces entreprises de dégager à l'avenir des ressources propres pour s'autofinancer en établissant la comptabilité analytique qui était jusque-là ignorée par le planificateur.

C) Les contraintes rencontrées après la restructuration

Les objectifs visés par ces restructurations n'ont pas été réalisés par ce que : Ils n'ont pas été accompagnés par des réformes juridiques pour changer l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et qui l'empêche de dégager l'autofinancement qui leur a été prescrit, en effet² :

- a-** Malgré leur établissement de la comptabilité analytique pour calculer les prix selon les coûts réels, l'importance des charges salariales dues au sureffectif, et des charges financières engendrées par leur recours aux crédits d'exploitation, restent des obstacles à l'autofinancement.

¹ HOCINE BENISSAD Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) p41

² Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p41

- b-** Ces entreprises ne peuvent pas contrôler leur effectif à cause des obstacles des textes législatifs de type socialiste qui est le statut général du travailleur.
- c-** La chute des prix du pétrole dans les années 80 et la dévaluation du dinar la même période a rétréci les importations des matières premières, d'où une sous capacité de production.
- d-** Un endettement auprès des institutions financières, du aux couts de crédits faibles et les prélèvements fiscaux qui n'épargnent même pas les entreprises déficitaires ont engendré des charges financières très importantes.

Les dysfonctionnements dans la planification de l'économie a causé l'inflation qui a été engendré par le financement des investissements par voie de crédits à l'économie et des avances au trésor publique, surtout au cours des années 80, avec la consommation accrue des prêts à court terme par les entreprises pour financer une masse salariale plus importante (selon le statut général du travailleur) et l'importance des avances au trésor par l'institut d'émission de la monnaie du a la diminution des recettes budgétaires (pétrolières)¹

L'entreprise confrontée aux obstacles cités, va connaitre ensuite d'autres restructurations qui seront accompagnées par des réformes législatives qui concerneront les modes de gestion, de financement, fixation des prix de revient, et des salaires ...etc.

1.3 Le passage de l'autonomie en 1980 à la création des holdings

Les réformes qui seront engagées à partir de 1988 vont permettre une rupture avec le système de l'économie planifiée et administrée de l'époque précédente en passant d'un état comme régulateur de l'économie vers un état propriétaire ou actionnaire au sein des entreprises publiques. Ces réformes peuvent être résumées en :

- Le passage à l'autonomie des entreprises ;
- La création de fonds de participations ;
- La création de holdings.

A) Le passage à l'autonomie de l'entreprise et la création des fonds de participation

Les réformes lancées en 1988, consacrées en premier lieu à l'autonomie de gestion pour la majorité du secteur productif et des services, à l'exception des entreprises jugées fortement déstructurées et pour lesquelles le passage à l'autonomie va être différé.

¹ H. BENISSAD, op.cit., p119-120

Suite à la loi 88-01 de janvier 1988, les entreprises publiques économiques (EPE) vont se substituer aux entreprises nationales ou entreprises locales.

Les entreprises publiques économiques sont des personnes morales de droit privé (société par actions ou à responsabilité limitée), avec son propre capital social et une autonomie financière.¹

Quant à la gestion de ces entreprises elle est gouvernée par les règles courantes de droit commercial et non par le droit administratif, le droit d'administration appartient au conseil soumis au contrôle du propriétaire qu'est et l'Etat, quant au droit d'exploitation et de gestion, il revient à la direction générale, ce qui annule la relation titulaire.

Sous ce régime de l'autonomie, il est accordé aux entreprises publiques :

- 1) D'établir librement son organigramme en fonction de ses services techniques.
- 2) De fixer les prix.
- 3) De choisir et organiser ses circuits de distribution.
- 4) De fixer la rémunération de ses travailleurs.
- 5) De conclure ses propres contrats sans l'intervention du centre et de la banque.
- 6) De refuser toute intervention dans sa gestion, sauf celles prévues par le code de commerce et la loi 88-01.²
- 7) Choisir les investissements conformes à son activité et porteurs de maximum de profits privés.

Mais en contrepartie de cette marge de manœuvre, l'entreprise publique économique peut être déclarée en faillite en cas de cessation de ses dettes selon la loi 88-01.

Les EPE à leur autonomie se structurer comme ceci (structure a) :

- Le propriétaire
- Le conseil d'administration

¹ La loi 88-01 de janvier 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques.

² Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

- La direction générale et services de différentes fonctions d'EPE (comptabilité, stock, production)

Les valeurs mobilières des EPE sont regroupées par l'état autour de 8 fonds de participation, dotés chacun d'un capital social de 30 000 000 DA, divisés en 300 actions de 100 000 DA. Ces fonds de participation sont des agents fiduciaires chargés de la gestion du portefeuille d'actions de l'état dans les entreprises EPE s'activant dans l'agro-alimentaire et la pêche, les mines, les biens d'équipement, la chimie la pétrochimie et la pharmacie, la construction, l'électronique, les télécommunications et l'informatique, les industries diverses (textiles, chaussures, ameublement) et les services. Ceux sont toutes des activités stratégiques dont l'état ne peut pas perdre le contrôle.¹

La structure de chaque fond de participation est comme suit (structure b)² :

- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Président du fond de participation
- Différentes Directions

Les membres de conseil d'administration qui sont de cinq à six, sont désignés par le gouvernement pour une durée de cinq ans. L'ensemble des fonds de participation sont sous le contrôle du chef du gouvernement qui se réunit en assemblée générale :

- Chef du gouvernement.
- Assemblée générale des fonds de participation
- Les 8 fonds de participation (avec chacun la structure (b))
- Les EPE (avec chacune la structure (a))

Les fonds de participation ont pour rôle de gérer les entreprises PE pour le compte du trésor public, sans intervention directe de l'état dans cette gestion.

B) Les contraintes de l'autonomisation des entreprises publiques

Le passage à l'autonomie des entreprises ne peut pas être totalement réalisé pour toutes les entreprises. Celles qui sont passées à l'autonomie en 1989 ont donné naissance à des sociétés par actions regroupées autour de 8 fonds de participation.

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p46

² Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p46

Les autres ne sont pas passées à l'autonomie à cause de deux critères :

- Soit qu'elles sont caractérisées par des difficultés financières importantes, dont le passage à l'autonomie a nécessité des besoins en assainissements pour les doter d'un capital social.

Ces entreprises sont au nombre de 23, dont 14 du secteur public.

- Soit que l'Etat veut garder le monopole sur ces entreprises ; exemple : Les EPE avec l'activité dans l'électricité.

En plus de ces critères, le passage à l'autonomie a comme même des contraintes à cause de l'environnement défavorable dans lequel se trouvait ces entreprises caractérisées par :

- 1) Un sous-emploi des capacités de production du à un manque d'approvisionnement.
- 2) La dévaluation du dinar.
- 3) Le sureffectif.
- 4) Manque de devises.
- 5) La multiplication des conflits sociaux du à la reconnaissance du droit de grève par la constitution du 23 février.

Quant au fond de participation il été en mesure de gérer convenablement leurs portefeuille à de défavorable caractérisé par :

- 1) La mauvaise gestion qui rend l'objectif de la rentabilité des entreprises secondaire.
- 2) Une quasi - autonomie des fonds de participation, donc des entreprises publiques vis à vis des pouvoirs politiques.
- 3) La centralisation d'un nombre exagéré d'entreprises à chaque fond de participation, par exemple : Le FP services est actionnaire dans environ 350 firmes.
- 4) Les dispositions législatives interdisant la cessibilité des actions représentatives du capital social des EPE.

Section 02 : Les holdings publics en Algérie

Au second semestre 1995, deux lois fondamentales ont été prises : La loi sur la privatisation des entreprises publiques et la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'état. Cette dernière institue les holdings publics (11 holdings publiques ont été créés auxquels viendront plus tard s'ajouter 5 holdings régionaux). Il est assigné à ces holdings la mission de gestion des capitaux marchands de l'état. Ces holdings ont donné une nouvelle structure au secteur public dans le

but de le préparer à entrer dans l'économie de marché. Pour cela les pouvoirs publics ont adopté une structure permettant de garder le contrôle sur le secteur.

2.1 La structure du secteur public depuis 1995

Pour passer d'une économie administrée à une économie de marché, le gouvernement avec l'introduction des holdings publics a mis en place la structure suivante :

- Chef du gouvernement.
- Conseil national des participations de l'état (CNPE).
- Assemblée générale des Holdings publics.
- Holdings publics.
- EPE.

2.1.2 Le contrôle des holdings par le CNPE

Dans cette structure les holdings publics sont contrôlés le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE). C'est à dire que c'est à lui que revient l'orientation stratégique des actifs de ses Holdings, par l'exercice de droit de propriété, En effet c'est lui qui fixe les conditions de placement des capitaux de l'état, les acquisitions et la cession d'actions et autres valeurs mobilières. Il est chargé de la coordination et de l'orientation de l'activité des holdings publics.

Le CNPE est composé ensemble des 17 ministres impliqués dans la conduite de l'économie et du délégué à la planification, dont le fonctionnement est représenté comme sa :

- Chef du gouvernement.
- CNPE avec les 17 ministres
- Délégué aux participations de l'état (Ministre de la restructuration industrielle et de la participation)
- Secrétariat technique permanent.

Le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) se réunit au moins une fois par an sous la présidence du chef du gouvernement, comme il peut être convoqué à tout moment par le président, à la demande de ses membres ou de l'assemblée générale des Holdings publics.

Ses missions sont exercées selon les modalités du code de commerce pour les sociétés de capitaux.¹

Le président du CNPE peut choisir un ou plusieurs de ses membres pour exercer les attributions de l'assemblée générale des holdings publics, ce qui permet notamment d'impliquer les représentants des départements ministériels dans l'orientation des Holdings.

2.2 La structure des Holdings publics

De leur création, jusqu'aux réformes de juin 2000², chaque Holding public est géré par un directoire placé sous le contrôle d'un conseil de surveillance ; leurs membres sont désignés pour une durée de six ans renouvelables par l'assemblée générale des Holdings. Ils sont choisis selon leurs compétences et l'expérience requise dans les domaines d'activité concernés.

A) Le directoire

Son président peut être désigné parmi ses membres, qui peut prendre aussi le titre d'un directeur général unique, chargé de représenter la Holding dans ses relations avec les tiers dans la limite de ses activités, et sous le contrôle de l'assemblée générale et du conseil de surveillance.

B) Le conseil de surveillance

Il est composé de sept membres, dont le président, qui se réunissent tous les trois mois en session ordinaire et en cas de besoin en session extraordinaire sur convocation du président du directoire, ou du directeur général unique, ou à la demande du conseil de surveillance, ou des commissaires aux comptes, selon les dispositions du code de commerce. Son contrôle est permanent sur la gestion des Holdings publics.³

C) Les commissaires aux comptes

Au niveau de chaque Holding sont désignés au moins deux commissaires aux comptes par l'assemblée générale. Leur mission consiste à l'orientation de l'assainissement des comptes des entreprises sans participer dans la gestion, et à la réhabilitation des notions élémentaires de gestion comme : la gestion financière, la rentabilité financière, diagnostique financier et économique... etc.

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p50

² Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p50

³ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p51

2.2.1 La structure des entreprises publiques économiques affiliées aux holdings

Il est mis sous le contrôle des holdings publics les entreprises publiques économiques, où ils détiennent des parts de participation. Mais indifféremment des fonds de participation, les entreprises affiliées à chaque Holding sont organisées par grande filière ; filière mécanique, filière électrique, filière agro-alimentaire, ...etc.¹

« La filière est un ensemble d'activités complémentaires et techniquement interdépendantes, sans pour autant appartenir au même secteur ou à la même branche, contribuent aux différentes étapes de la production (segments) d'une même famille de produits depuis l'extraction, en amont, jusqu'à la distribution en aval.

Les activités de segment "amont" concernent les matières, les industries extractives ainsi que les biens nécessaires à l'ensemble de la filière.

Le "noyau central" regroupe les branches de transformation.

Le segment "aval" achète essentiellement aux autres branches de la filière. Il regroupe les commerces ou les services liés au produit »²

De plus chaque Holding détient la totalité du capital des entreprises publiques économiques ou des groupes, pour éviter théoriquement la dilution du contrôle de propriété entre plusieurs centres, comme c'est le cas des fonds de participation.

Les entreprises publiques économiques sont des sociétés commerciales structurées soit en groupes avec des filiales (unités autonomes) ou sous forme d'entreprises avec des unités non autonomes.

Pour l'organisation et l'orientation du contrôle de propriété dans les entreprises publiques économiques, il est représenté comme cela :

- Assemblée générale de l'entreprise P.E
- Conseil d'administration
- Directeur général ou Président Directeur général

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p52

² Jean Claude Gehane, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, DUNOD Paris 1995 page 187

En conclusion, on peut dire que :

-Le CNPE est chargé d'orienter les Holdings selon la politique économique du gouvernement, étant qu'il est soumis sous l'autorité du chef du gouvernement.

-Les holdings publics assurent la fonction stratégique pour l'ensemble des capitaux qu'elles détiennent, comme la cession, l'acquisition des capitaux marchands, l'investissement ou la des entreprises ...etc.

-Les entreprises publiques, par leur autonomie, sous forme de groupes ou de filiales s'occupent de la fonction négociable.

2.2.2 Les objectifs et le rôle des Holdings publics

Suite au dysfonctionnement dans la planification de l'économie Algérienne et sa dépendance des recettes des hydrocarbures qui occupent une part importante dans le total des exportations.

L'Algérie s'est retrouvée en difficultés de Paiements extérieurs, à partir de la deuxième moitié des années 80. Ceci s'explique par :

- 1- La réduction de l'ordre de 40% des recettes d'exportations qui commençait à connaître un redressement à partir de 1989, Cette réduction est observée à partir de 1986 à cause du choc pétrolier.
- 2- Cette réduction des exportations va ramener une augmentation du passif extérieur de la balance de paiements, en une année de 1985 à 1986, ce dernier s'accroît de plus de 3 milliards de dollars et une augmentation du ratio service de la dette/exportation.

Ces difficultés de paiements extérieurs au milieu de l'année 1991 engendrent :

- 1 - Une pénurie en produits de large consommation.
- 2- Une insuffisance des exportations de matières premières et produits semis finis.
- 3- Une accélération de l'inflation.

Face à tous ces problèmes, l'Algérie va s'engager dans un programme d'ajustement structurel comprenant :

- Un programme de stabilisation macro-économique.
- Un ensemble de réformes structurelles et institutionnelles.

Ce programme va influencer les entreprises publiques économiques dans leur structure financière, et organique et va imposer de transformer le secteur public pour l'adopter aux nouvelles exigences du marché. C'est dans ce contexte de transformations que vont intervenir les Holdings publics.

2.2.3 Le programme d'ajustement structurel et ses effets sur les entreprises économiques

Après de multiples négociations entre le FMI (Fonds Monétaire International) et les pouvoirs publics algériens, il est envisagé dans le programme d'ajustement structurel de mettre en œuvre des mesures qui vont permettre à l'économie de fonctionner efficacement selon les règles de l'économie de marché.

Mais ces mesures vont influencer négativement sur les entreprises publiques économiques comme suit :

- 1- Le relèvement du coût de crédit pour l'amener à devenir positif en terme réel qui va alourdir les passifs des entreprises publiques économiques.
- 2- La dévaluation du dinar qui va alourdir les dettes contractées en devises par les entreprises publiques économiques.
- 3- L'ouverture du commerce extérieur qui va favoriser l'entrée des produits étrangers, qui constituent une menace pour les produits des entreprises publiques économiques non adaptées aux exigences de l'économie de marché (qualité, délais et prix)

Il est recherché par ce programme d'ajustement structurel les objectifs suivants :

- 1) De conférer plus de liberté, d'autonomie à l'entreprise publique ;
- 2) D'abandonner la fixation administrative des prix ;
- 3) De mettre fin au monopole de l'économie traditionnelle et d'introduire la concurrence ;
- 4) De mettre fin aux livraisons obligatoires de production pour permettre au commerce à caractère marchand de jouer son rôle ;
- 5) D'établir des réformes du système bancaire et institutions financières de développement, pour mettre fin aux relations administratives entre les banques et le budget de l'état ;
- 6) Supprimer le monopole de l'état sur les échanges internationaux et favoriser les activités de l'import-export',
- 7) D'accueillir les investissements directs étrangers pour pénétrer aux marchés extérieurs ;

8) D'améliorer le taux de change et d'en faire le principal outil de commerce extérieur et de rétablir la convertibilité du commerce national ;

9) Conduire la privatisation partielle ou totale des terres et/ou des firmes publiques.

—Toutes ces mesures et ces objectifs impliquent de transformer le secteur public pour l'adopter aux nouvelles exigences de l'économie de marché, et c'est dans ces transformations que les holdings publiques vont jouer leur rôle.

2.3 Les objectifs tracés par les Holdings publics dans leur stratégie de développement

Pour atteindre les objectifs tracés par le programme d'ajustement structurel, et confiant les capitaux marchands de l'état aux holdings publics, il leur a été assigné objectifs suivant :¹

1) Les holdings doivent élaborer des stratégies de branche, pour reprendre la structure du secteur public existant avant le début des années 80, c'est pour cela que plusieurs Holdings ont été constitués par branche.

2) Les Holdings doivent concrétiser leur élaboration des plans de redressement internes des entreprises et le suivi de leur application, la prise en charge des entreprises en quasi faillite, la mise en œuvre d'un programme de partenariat externe par la recherche de partenaires étrangers compétents, la préparation à la privatisation totale d'un certain nombre d'unités et d'entreprises ainsi que le suivi du programme de mise à niveau des entreprises publiques.

3) Les entreprises doivent participer à l'élaboration de relations avec le partenaire syndical, la décentralisation des négociations salariales par des conventions de branches et d'entreprises et du dialogue social au sein de l'entreprise.

4) Les Holdings doivent assurer l'éloignement des interférences politiques des entreprises publiques économiques, en jouant le rôle de séparateur pouvoir/entreprises.

D'après ces différents objectifs, on peut conclure que l'objectif principal que doivent réaliser les Holdings est de mettre fin à l'ancien système administré des entreprises publiques pour les préparer à entrer dans une économie libérale, qu'est l'économie de marché.

¹ El WATAN, du 22/11/99. NG entretien avec Abdelmadid BOUZIDI;

2.3.1 Le dispositif banques—entreprises

Pour permettre aux entreprises publiques économiques d'accéder au marché extérieur, tout en s'adaptant aux normes internationales, d'avancer dans leur technologie, et de s'adapter au goût du marché, par conséquent être compétitives, des mesures ont été préconisées et exigées par les Holdings publics de ses entreprises.

Parmi ces mesures : La filialisation des unités la cession d'actifs, la dissolution des unités et entreprises non viables, le partenariat et la privatisation, et d'autres d'ordre financier dont le dispositif banques/entreprises. Ces mesures font partie des plans de redressement interne exigé à ses entreprises par les Holdings publics dans le cadre de leur mission de gestion des capitaux marchands de l'état.

Ajoutant au de redressement les contrats de performance élaborés pour les cadres dirigeants afin de les inciter à améliorer les performances de ses entreprises.

Le dispositif banques—entreprises est un complément de ces différentes mesures, il a pour ambition de remettre les entreprises ayant un potentiel et des perspectives réelles de redressement en conditions de fonctionnement normales, surtout dans leur relation avec le secteur financier. Ce dispositif a été mis en œuvre après un constat d'un profond déséquilibre financier des entreprises publiques.

A) La situation financière des entreprises avant la mise en œuvre du dispositif

Malgré les différentes restructurations organiques et financières engagées dans les années antérieures, les entreprises publiques connaissent toujours des déséquilibres d'ordre structurel constatés par le diagnostic effectué dans la période de 1995-1996¹ qui a montré :

- 1) Un niveau anormalement des stocks représentant en moyenne 7 mois du chiffre d'affaire.
- 2) Une perte de change à l'origine des résultats nets déficitaires importants.
- 3) Un oiseau de créances détenu sur centrale et les entreprises très élevé.
- 4) Des frais de personnel très élevés qui gênent la rentabilité.
- 5) Un plan de charge insuffisant.
- 6) Une sous activité chronique au niveau de certaines filières et unités de certaines entreprises.

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p51

Ajoutant à ces caractéristiques la situation de la trésorerie des entreprises publiques industrielles (qui représentent la majorité du secteur public) qui était négative tout au long de la décennie 90¹. On remarque que la trésorerie des entreprises commence à s'améliorer jusqu'à juin 1994, pour connaître une forte dégradation à partir de décembre 1994, ceci s'explique comme suit ²:

- L'amélioration de la trésorerie jusqu'à juin 1994 s'explique par un choc inflationniste, cette augmentation des prix va causer à partir de 1994 une contraction des débauchés due à la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs.
- Ajoutant à cela la dévaluation du dinar et l'augmentation des taux d'intérêt à court terme. De plus, le rôle de caisses joué par les banques dans la période administrée de l'économie s'est répercuté négativement sur le système bancaire à cause du volume important de dettes à court terme effectuées en faveur du secteur public.
- Ce qui montre la gravité de la situation des banques est que les normes fixées par la banque d'Algérie en matière de division des risques, qui doit être entre 115 et 125% sont largement dépassées, donc l'application de ces normes prudentielles et des règles de fonctionnement des crédits auraient mis beaucoup d'entreprises en faillite, d'où une perte de l'outil de production national.

Le principe du dispositif banques entreprises sera le soutien des entreprises qui ont un besoin réel de redressement, avec l'implication active du système bancaire.

B) La mise en œuvre du dispositif

Pour la mise en œuvre du dispositif, il a été retenu les principales mesures suivantes :³

- 1) Organisation par les Holdings du processus de filialisation pour sauvegarder les unités viables.
- 2) Contractualisation des relations banques-entreprises.
- 3) Consolidation des dettes et périodes de grâce de deux années pour le remboursement, pour engager le programme de redressement interne.
- 4) Dissolution et fermeture des entreprises ou unités non viables.

¹ Note de conjonctures du ministère de l'industrie cité dans la tribune du 25/09/95 article tiré de la page 12

² Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p57

³ Ministère de l'industrie et de la restructuration. Colloque sur la restructuration industrielle (point de situation et perspective) page 5

5) Normalisation des charges.

6) Traitement particulier de certaines entreprises avec le soutien du trésor.

En pratique l'application de ce dispositif consiste à sélectionner les entreprises en deux types :

*** Les entreprises éligibles**

Ce sont les entreprises qui ont un potentiel et des perspectives réelles de redressement, mais dont la dégradation constante de leur situation financière et de trésorerie leur permettent de bénéficier de crédits bancaires additionnels. Elles sont de trois catégories¹ :

- Catégorie 1 : Les entreprises qui ont besoin d'une simple consolidation de l'endettement bancaire. Elles sont financièrement équilibrées, mais elles ont besoin d'un rééchelonnement de la dette bancaire pour renforcer leurs équilibres financiers et leur permettre de fonctionner dans de meilleures conditions de trésorerie.

- Catégorie 2 : Les entreprises dont la situation nécessite une consolidation de l'endettement bancaire et un financement à moyen terme du volet social. Ce sont les mêmes que les précédentes sauf que le financement du volet social est mis à la charge des entreprises.

- Catégorie 3 : Les entreprises dont la situation appelle à un renforcement et une reconstitution de l'actif net (négatif) préalablement à tout engagement de la banque.

*** Les entreprises non éligibles** : Ce sont les entreprises qui ont les caractéristiques suivantes :

- Une situation financière équilibrée.
- Les entreprises non redressables.
- Les entreprises déjà assainies.
- Les entreprises autonomes dont le traitement a relevé d'un autre dispositif.

2.3.2 Les solutions envisagées

Pour mettre en œuvre ce dispositif, il a été envisagé les solutions suivantes² :

1)- Le traitement du volet d'exploitation : Il s'agit de traiter la situation des entreprises et les mesures à prendre par les partenaires concernés qui sont :

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, 2000, p59

² Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, UMMTO, 2000, p60

- La réactivation des plans de redressement interne de la part des entreprises accompagnées des solutions bancaires envisagées dans l'objectif de :

- L'amélioration des taux d'utilisation des capacités de production.
- Une meilleure adaptation des produits aux besoins du marché.
- Une réduction importante des stocks et une gestion rationnelle.
- Une amélioration des délais de recouvrements des créances.
- Une réduction substantielle des charges, surtout celles liées aux frais du personnel.

2)- La prise en charge du volet social : concernant la compression des effectifs .Le trésor et les banques vont apporter leurs appuis aux entreprises dont leur situation financière ne permet pas de couvrir le volet social.

Ce soutien a consisté :

a - pour le trésor

- La prise en charge des coûts de l'opération de la compression des effectifs.
- La prise en charge des crédits bancaires envers ces entreprises effectués pour le financement des plans de compression d'effectif, cela se fait par l'achat total ou partiel des dettes à court terme des entreprises.

b - pour la banque

- A mettre en place des crédits en faveur des entreprises pour financer le coût du volet social. Négociation avec les autres entreprises sur les montants, la durée et le taux des crédits accordés pour le volet social. Sur 399 entreprises publiques économiques, 206 dans tous les secteurs ont été traités par ces mesures, avec 128 milliards de dinars dont 100 milliards sous forme de soutien bancaire soit 78% et 27,5 pour le trésor¹.

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, UMMTO, 2000, p60

B) Mesures et engagements des holdings dans ce dispositif

Concernant l'intervention des holdings publics dans ce dispositif, elle concerne la représentation des entreprises dont ils détiennent des participations et prendre des mesures et des engagements pour faciliter sa mise en œuvre :

a- Les mesures : les holdings ont proposé des mesures internes et externes qui sont :

- 1- La compression des effectifs pour alléger les charges financières des entreprises.
- 2- L'externalisation d'activités secondaires pour se baser sur les activités rentables et stratégiques.
- 3- La filialisation des entreprises viables pour les préparer à la privatisation et au partenariat.
- 4- Cession d'actifs non performants et fermeture d'unité et d'entreprises toutes entières qui représentent des situations économiques et financières non rentables et qui peuvent nuire aux entreprises viables.

b- Les engagements : Leurs engagements consistent :

- 1- Obtenir les assainissements financiers des entreprises qui relèvent de leur portefeuille d'activités.
- 2- L'intervention auprès de la Banque Africaine de Développement (BAD) pour la négociation du rééchelonnement de la dette extérieure.
- 3- Aider les entreprises pour faire face au recouvrement' des créances détenues sur l'état et d'autres entreprises publiques économiques.
- 4- Aider les entreprises publiques économiques dans la régularisation de leur patrimoine immobilier (propriété des terrains et constructions).

En conclusion, on dira que le but de ce dispositif est de sauvegarder les entreprises et les unités qui ont des capacités futures de faire face aux défis de l'économie de marché (qualité, prix, délais, concurrence, compétitivité...) et cela par¹ :

- la sélection des entreprises non viables et de vouer à leur dissolution.

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, UMMTO, 2000, p62

- La sélection des unités et entreprises viables, c'est à dire celles qui représentent des mesures de performances futures, et de remédier à leur redressement, pour les structurer sous formes de filiales, regroupées en groupes ou en holdings pour faciliter leur privatisation.

2.3.3 LA STRATEGIE DE RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUE FILIALISATION ET/OU PRIVATISATION

La consolidation du dispositif de redressement, la restructuration des entreprises publiques, le développement du partenariat et la mise en œuvre des actions de privatisation sont les principaux axes du programme d'action défini par les holdings publics pour l'année 1998.

Concernant la restructuration des entreprises publiques, il s'agit de leur recentrage sur leur métier de base, de l'externalisation des activités connexes et de la filialisation des activités viables et créatrices de richesse.

Quant à la privatisation, il s'agit de la cession des actifs des entreprises publiques au secteur privé (local ou étranger) ; contrairement aux formes antérieures de privatisation qui consistaient en la privatisation de leur gestion.

2.3.3.1 La filialisation des entreprises publiques économiques

La filialisation est définie généralement comme suit : « la filialisation est une restructuration interne de l'entreprise, c'est la création de structure juridique indépendante pour accueillir une division ou une branche d'activité qui jusqu'alors, était intégrée au sein de la structure juridique de la société mère, La filiale ainsi créée est dotée d'une autonomie opérationnelle et d'une capacité de financement »¹

L'analyse de cette définition nous permet de constater que :

La filialisation permet de créer une nouvelle structure juridique dotée d'une autonomie opérationnelle, c'est à dire elle gère sa propre exploitation (production, commercialisation, comptabilité etc...) avec sa propre capacité de financement (un capital social, une capacité d'endettement, gestion de la trésorerie etc... ..)

A) Les formes de filialisation

Il y a trois formes possibles de filialisation :²

¹ Aimable Quintal, Yves de Rongé. Filialisation d'activités d'entreprises. Stratégies et gestion. Nouvelle imprimerie Duculot S.A Gembloux (Belgique) 1992 page 38

² Aimable Quintal, Yves de Rongé. Filialisation d'activités d'entreprises. Stratégies et gestion.

- 1) Elle peut être effectuée lors de la création d'une nouvelle activité.
- 2) Elle peut s'effectuer par l'apport des actifs et passifs d'une branche d'activité, à une entité juridiquement indépendante déjà existante, ou créée spécialement pour accueillir ces apports.
- 3) Elle peut s'effectuer lors de l'acquisition d'une entreprise, dont on maintient la personnalité juridique.

Donc la filialisation permet le passage d'une économie d'entreprise à une économie de groupe, parce qu'une fois que les activités d'une entreprise sont filialisées, cette entreprise va se transformer en groupe, tel qu'il est définie dans la première partie.

B) Les objectifs de la filialisation des entreprises publics en Algérie

La filialisation des entreprises publiques économiques est une étape de la stratégie des Holdings publics. Elle est fondée sur l'analyse de la position concurrentielle des métiers de l'entreprise, de la valeur produite par ses métiers, pour les objectifs suivants :

- 1- Empêcher que les problèmes des unités non performantes d'une entreprise n'influencent ou n'handicapent les unités performantes.
- 2- Le désinvestissement partiel ou total d'une activité non profitable, ou en régression avant d'influencer négativement sur la rentabilité de l'entreprise, ou de segment d'activité dont l'évolution à moyen et long terme est difficile de prévoir.
- 3- Pour la préparation au partenariat la filialisation sert à préparer un accord avec un partenaire en créant une filiale commune, soit par la mise en commun d'activités semblables pour atteindre une taille critique sur un marché particulier, ou pour atteindre une taille critique en matière de recherche et développement, ou par la mise en commun d'activités complémentaires.
- 4- Pour la recherche des capitaux extérieurs, dans le cas où un segment d'activité possédait un avantage compétitif, mais ne disposait pas des moyens financiers pour assurer le développement de l'activité, l'entreprise va filialiser ce segment pour permettre à un partenaire extérieur disposant de capitaux à s'intégrer dans la filiale.

Nous présentons l'exemple de filialisation des entreprises du Holding public Chimie-Pharmacie HOLDAPH¹

Nouvelle imprimerie Duculot S.A Gembloux (Belgique) 1992, page39

¹ La tribune du lundi 22 juin 1998. Article : Le schéma de restructuration des entreprises de HOLDAPH page 35

La Holding créée en septembre 1996 avec cinq entreprises en pharmacie qui sont :

SAIDAL, Les trois Pharms, Socothyd, et 11 en chimie.

Pour le secteur chimie, la restructuration a commencé avec l'ENAVA¹ dont le projet de restructuration a débuté en Mars 1997, après un concours de la BEA pour financer les approvisionnements en matière première. Cette entreprise a été restructurée en 4 filiales qui sont représentées :

Groupe ENAVA :

- Filiale Abras (produit abrasif)
- Filiale Alver (production du verre creux à usage alimentaire)
- Filiale soniver (production de produit verrier)
- Filiale Africaver (Verre imprimé armé et de sécurité)

L'entreprise ENAD est filialisée en quatre unités qui sont ;

- Filiale Sidet
- Filiale Soder
- Filiale Sodeor
- Filiale Shymecer.

(Activité d'engineering, stratégie développement, gestion et prise de participation dans l'industrie de des produits d'entretien et d'hygiène corporelle)

L'entreprise SAIDAL a été filialisée comme suit :

Groupe SAIDAL (secteur pharmacie)

- Filiale antibioticale : Complexe de Médea Production et commercialisation de produits de synthèse penicilliques et non penicilliques.
- Filiale biotic : production et commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain.
- Filiale pharml même objectif que Biotic.
- Filiale pour le gardiennage et la sécurité.

¹ Allek saifa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, UMMTO, 2000, p64

Quant aux 3 pharms elles ont fait l'objet d'une dissolution au 31/12/1997 pour être redéployées. à travers trois nouvelles entreprises nationales :

- Simedal : Entreprise nationale d'approvisionnement créée en 1997 avec un capital social 300 000 000 Da.
- Digromed : chargée de la distribution de gros et demi gros capital social 10 000 000 DA.
- Endimed : distribution de détail et la privatisation progressive des agences pharmaceutiques dont 9 sont déjà cédés et 50 en cours de vente en 1998.

La filialisation a permis au secteur public de passer d'une économie d'entreprise à une économie de groupe et à faciliter l'évolution des différents métiers de ses entreprises (capital, productivité, avantages concurrentiels etc...) Aussi à faire ressortir les unités viables et les unités non viables qui seront l'objet'. d'une dissolution, d'une cession de tout ou partie de leur actif et de privatisation à fin de les faire passer aux mains du secteur privé qu'a plus de moyens et de performance pour les développer pour les préparer à faire face au défi de l'économie de marché, et de servir comme modèle aux entreprises publiques.

2.3.3.2 La privatisation

Parmi les objectifs tracés par le programme d'ajustement structurel au secteur public, est sa privatisation totale et /ou partielle. On entend par privatisation :¹

1- Soit l'introduction de formes de gestion privées dans les entreprises publiques par quatre formules :

- L'autonomie de l'entreprise d'Etat.
- Le "Leasing" c'est à dire la location d'une entité publique à une société privée.
- Le contrat de "management" par lequel une firme géré pour le compte d'une entreprise publique tout ou partie de son patrimoine.
- L'assistance au management, c'est à dire la firme d'état va bénéficier des conseils et des services d'une société privée, elle est utilisée dans le cas où l'état enregistre une déficience marginale du savoir-faire.

¹ H.BENISAAD. IDEM page 169.

2- soit le transfert total ou partiel d'actions ou de parts sociales et donc de droit de propriété sur les entreprises publiques au secteur privé, par les techniques suivantes :

- a- Le "Buy Out", ou l'actionnariat ouvrier (cité dans la première partie).
- b- L'augmentation du capital, par le biais de la cession d'actions nouvelles au secteur privé.
- c- L'offre publique d'actions, par la vente d'une partie ou la totalité de ces actions par l'Etat au grand public à prix fixe ou aux enchères.
- d- Par la vente d'actifs ou d'éléments, dans ce cas l'état propriétaire va sélectionner des acheteurs compétents qui ont une technologie avancée pour leur transférer une partie ou l'intégralité de ses intérêts dans la firme à privatiser.

En Algérie, la privatisation du secteur public a connu deux étapes du point de vue chronologique.

A) Les procédures de privatisation en Algérie

Les procédures de privatisation du secteur publique ont connu deux étapes¹ :

1- La première relative à l'implantation de techniques de gestion privées dans des entreprises publiques, cela est justifié par :

- a- L'assistance au management mis en œuvre ou cours de l'industrialisation des années 70, sous forme de formules "produit en mains" remplacé par la formule "clé en mains".
- b- La loi 88-01 qui instaure l'autonomie de gestion pour toutes les entreprises publiques jugées viables, ou viabilisées.
- c- La loi 89-01 qui a défini la notion du contrat de "management" et ses principales caractéristiques, comme par exemple, la société internationale SOFITEL qui gère à Alger des infrastructures hôtelières, menées par le compte d'une entreprise publique touristique.

2- La deuxième relative au transfert total ou partiel du domaine de l'Etat au secteur privé. Cela est justifié par :

¹ Ministère de l'industrie et de la restructuration : Colloque sur la restructuration industrielle. Point de situation et perspectives. EL AURASSI 2-3 Mars 1999, page 27

a- Les articles 24 et 25 de la loi de finance complémentaire de 1994 qui autorisait les entreprises publiques à céder leurs actifs et d'ouvrir leurs capitaux à concurrence de 49%¹. La mise en œuvre de l'article 24 a été renforcée par les décrets suivants :

- Le décret exécutif n° 94 - 415 du 28 novembre 1994 qui fait la distinction entre :

- La cession d'élément d'actifs pris séparément dont la décision revient à l'assemblée générale de l'entreprise.

- La cession d'actifs pouvant constituer une activité économique autonome dont la décision revient à l'assemblée générale du fond de participation au ministère chargé de participations.

b- La circulaire MRIP / 948 du 11 novembre 1995 qui va faire l'objet de cession les biens qui ne sont pas indispensables à la poursuite de l'exploitation de l'entreprise, ou qui sont une cause de dysfonctionnement, ou les bien dont la cession va permettre de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

c- Les deux circulaires adoptés en 1995 qui va faire l'institution de comités sectoriels de privatisation partielle et d'un comité national de suivi chargé de la coordination des opérations de privatisation partielle.

La mise en œuvre de cet article a été caractérisé par deux séries d'appels d'offres : l'une en 1995 louée pour cinq hôtels, mais dont aucune offre n'a été enregistrée, et l'autre dans la fin de 1995 et début 1996 concernant 50 offres pour des entreprises dans les secteurs de l'industrie, tourisimes, commerce et agriculture.

A partir de 1997 la privatisation va être marquée par une dualité dans les modes de privatisation :

- D'une part il y'a l'ordonnance no 9 du 19 mars 1997 dont les textes traitent tous les aspects de la privatisation : dont la liste des entreprises à privatiser, les institutions concernée, les procédures de vente, etc.

- D'autre part, il y'a l'ordonnance relative aux capitaux marchands de l'Etat qui accorde des prérogatives aux holdings publics en matière de gestion des actifs des entreprises publiques, dont nous allons voir les rôles dans la privatisation dans le point suivant.

¹ Les articles 24 et 25 de la loi de finance complémentaire de 1994 qui autorisait les entreprises publiques à céder leurs actifs et d'ouvrir leurs capitaux à concurrence de 49%

B) Les prérogatives accordées aux holdings publics dans le processus de privatisation des entreprises publiques

A partir de juin 1997 le CNPE va mettre en œuvre la notion de privatisation totale des entreprises publiques qui sera confiée au conseil de privatisation et la notion de privatisation partielle qui sera confiée aux holdings publics. Dont les prérogatives ont été mentionnées dans l'ordonnance sur les capitaux marchands de l'état.

En effet par cette ordonnance, il est accordé aux holdings le droit d'émettre, acquérir et céder toutes valeurs mobilières, mais conformément à la législation commerciale et par autorisation de l'assemblée générale des holdings avec le rapport du directeur et le conseil de surveillance.

Mais avant toute opération de cession, ou privatisation, ses holdings doivent effectuer certaines opérations de restructuration, d'évaluation et de sélection des entreprises ou unités à privatiser, dans le cadre des plans de redressement interne des entreprises, et de plan de performance, dont la filialisation a joué un rôle important dans le processus.

Parmi les opérations mises en œuvre à travers les holdings et après approbation de l'assemblée générale (CNPE) sont :

1- Augmentation du capital de l'ERDIAD Sétif à hauteur de 20%, seul 50% des actions mises en vente a été cédé dans le public, l'autre par les banques nationales.

2- 58 Pharmacies ont été cédées aux professionnels (dont 4 aux salariés) pour un montant de 440.360 Millions de DA.

4- Une opération d'ouverture du capital de SAIDAL à concurrence de 20%.

Section 03 : Exemple de holding public en Algérie

Une analyse de quelques exemples des holdings publics en Algérie est inéluctable, afin d'obtenir des éléments qui peuvent servir de base pour une appréciation du schéma holding ¹en Algérie. En cela, on a choisi un holding public avec sa filiale, à savoir : le holding AGROMAN et sa filiale LEADER MEUBL.

L'exemple qu'on va traiter dans ce travail, concerne le holding public AGROMAN et une de ses filiales qui est LEADER MEUBLE.

On va toucher plusieurs points concernant ces entités juridiques et économiques en essayant de déduire les relations qu'elles génèrent.

3.1 La holding public AGROMAN

On va traiter la structure du holding AGROMAN² et son fonctionnement, après l'avoir présenté.

A- présentation du holding AGROMAN : Le holding agro-alimentaire et industries manufacturières a été créé en juin 2000, après la fusion de trois (03) holdings publics. Il s'agit du holding agro-alimentaire de base, du holding agro-alimentaire divers et du holding industries manufacturières. Il regroupe trois (03) secteurs d'activité, AGROMAN contrôle les participations de l'Etat dans 406 entités juridiques, encadrées par 31 groupes industriels et entreprises publiques économiques.

Les 31 groupes industriels du portefeuille d'AGROMAN réunissent 406 sociétés filiales, représentant des filières diverses.

- 1- La filière transformation céréalière est représentée par cinq (05) groupes industriels • ERIAD ALGER, ERIAD SETIF, ERIAD CONSTANTINE, ERIAD TIARET et ERIAD SIDI- BEL ABBES.
- 2- La filière lait et produits laitiers est constitués de 15 laiteries, gérées par le groupe GIPLAIT.

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p113

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p114 à la p118

- 3- La filière sucre est constituée du groupe ENASUCRE dont l'activité principale est le raffinage et la commercialisation du sucre à travers ses trois (03) complexes de raffinage de sucre roux, et d'une unité de conditionnement et d'installations portuaires.
- 4- La filière corps gras est représentée par le groupe ENCG, constitué de Neuf (09) raffineries margarineries savonneries.
- 5- La production et la commercialisation des vins et des tabacs sont confiées à l'office national de commercialisation des produits viticoles (ONCV) et la société nationale des tabacs et allumettes (SNTA).
- 6- Les filières textiles cuire et bois s'articulent autour d'un important réseau d'unités de production et de commercialisation que constituent 119 usines. La filiale textile est constituée de trois groupes : TEXMACO (textile manufacturing Cotton), WSF (Wollen and Synthetic Fabrics) et C & H (confection et habillement). Elle regroupe 51 filiales. La filière cuir, elle, représentée Par le groupe Leather industry (L.I), est composée de 23 entreprises. La filière bois et dérivés, quant à elle, est constituée du groupe Wood manufactures (W.M), du groupe liège Algérie (G.L.A) et de l'entreprise nationale d'approvisionnement en bois (EINAB) Elle réunit 36 filiales.

En marge de leurs activités principales, les groupes industriels d'AGROMAN ont développé des fonctions d'études et ingénieries, d'agrégation, de contrôle technique et de laboratoire à travers quatre (04) sociétés : Le bureau national d'études pour le développement rural (BNEDER), le centre national des textiles et cuir (CNTC) et l'engineering environnement consult (EEC).

3.1.1 Structure et fonctionnement du holding AGROMAN : Le changement dans la structure organisationnelle du holding AGROMAN a induit des mutations dans son fonctionnement.

C'est ce qu'on va traiter dans les points ci-après.

- a) **La structure organisationnelle d'AGROMAN :** La structure des trois (03) holdings, à l'origine du holding AGROMAN, était de type radial ou unitaire. Après la fusion de ces holdings, la structure du nouveau holding est devenue pyramidale (multidivisionnelle).

La structure du holding AGROMAN est chapeauté par une direction générale, gérée par un président directeur général unique, nommé par le CNPE, un assistant, un secrétariat de direction générale et un secrétariat régional.

La direction générale contrôle deux (02) divisions : division portefeuille et division Partenariat et privatisation.

La tête de la holding contrôle une trentaine de groupes industriels, qui gèrent les portefeuilles d'un nombre important de filiales (406), selon le critère de la branche d'activité homogène.

b) Le fonctionnement du holding AGROMAN : La restructuration des holdings publics n'a pas abouti à des changements majeurs dans leur fonctionnement. A part leur structure organisationnelle qui est devenue pyramidale et l'adoption de l'option du président directeur général unique à la tête du holding, les autres principes qui régissent le fonctionnement des holdings sont restés inchangés.

Ainsi, la holding AGROMAN est sous la tutelle de l'Etat, pour lequel il gère ses participations dans de nombreuses entités juridiques. La gestion des participations de l'Etat dans les filiales du holding AGROMAN ne se fait plus d'une manière directe, mais par l'intermédiaire de groupes industriels qu'il détient.

En d'autres termes, le holding AGROMAN détient à 100 % et contrôle des groupes industriels, qui à leur tour, détiennent des filiales (EPE) à 100%. Il s'agit donc d'une délégation de pouvoir de contrôle. C'est à dire que le holding AGROMAN détient des filiales par la superposition des groupes industriels. C'est une détention indirecte.

Ce nouveau fonctionnement du holding AGROMAN induit des relations avec ses filiales différentes de celles d'avant la fusion des holdings. En effet, le contrôle des filiales se fait par le biais des groupes industriels qui communiquent au holding les informations transmises par les filiales (rapports périodiques, bilans, ... etc.). En terme de stratégie, le holding transmet les directives concernant sa politique aux groupes, qui à leur tour, veille à sa bonne application par les entreprises filiales. Il s'agit d'une décentralisation des pôles de décisions entre les niveaux de l'organisation de la holding, ou d'un cloisonnement entre les niveaux de décision de gestion et de l'application.

3.1.2 Le groupe industriel Wood manufactures

Il est inéluctable de traiter le fonctionnement de Wood manufactures¹ qui est une structure intermédiaire existante entre la holding AGROMAN et les filiales, afin de voir l'apport de la structure holding pour l'efficience organisationnelle de la holding elle-même et de ses filiales.

3.1.2.1 Présentation du groupe industriel Wood manufactures

Le groupe industriel « Wood manufactures » (WM) a été créé en juillet 1999, il fait partie des 25 groupes du holding AGROMAN. Il est issu de l'ex holding HOLDMAN. Elle est composée de 34 filiales dont il est entièrement propriétaire.

Ses filiales s'étalent tout au long de la chaîne de valeur (amont-aval). Ainsi, on trouve une filiale dont l'activité est la transformation primaire du bois en panneaux. La deuxième activité concerne la transformation du bois en équipements de collectivité. Il s'agit de la fabrication du mobilier domestique, de mobilier de collectivité de production menuiserie et la production de préfabriqués (fixe et mobile).

Wood manufactures possède aussi plusieurs unités de distribution de mobiliers domestiques de collectivité, à Alger, Oran, Constantine, Sétif et Ouargla. Comme il contrôle des filiales qui ne s'inscrivent pas dans la même branche, à savoir, les entreprises de la production céramique vaisselle.

3.1.2.2 Missions et Présentation de W.M

Wood manufactures a comme mission de fructifier tout l'appareil productif des filiales, de rentabiliser les capitaux et de présenter les filiales (portefeuilles) à la privatisation. On lui attribue toutes les décisions concernant les grands axes du fonctionnement des filiales en termes de stratégies, comme il approuve ou désapprouve les comptes des filiales lors de son assemblée générale ordinaire.

1) Structure et fonctionnement de W.M :

La structure et le fonctionnement de Wood Manufactures s'établissent dans les points ci-dessous.

- a) **Structure de W.M :** Wood Manufactures est géré par un président directeur général, il est nommé par le holding AGROMAN, assisté par quatre (04) dirigeants et un conseil

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p118 a 120

d'administration composé d'un président et de deux (02) administrateurs. La rémunération du PDG de W.M est basé sur deux (02) parties, la première est fixée par le SMIC, et la deuxième partie est variable divisée en (02) deux portions : 40% décidé par le conseil d'administration et 60% en fonction du résultat net du groupe (W.M).

- b) Le fonctionnement de Wood manufactures :** On va voir le fonctionnement de Wood manufactures à travers les relations qu'il entretient avec le holding AGROMAN (son Propriétaire) et les filiales qu'il détient.
- c) Les relations entre la holding et W.M :** Les relations existantes entre W.M et son propriétaire AGROMAN ont le caractère de flux d'informations concernant les bilans des filiales, les exportations, les importations et les investissements. W.M joue aussi le d'intermédiaire entre les filiales et la holding AGROMAN.
- d) Les relations entre W.M et ses filiales :** En plus de l'intermédiation entre AGROMAN et les filiales, W.M reçoit de la part des filiales les bilans à la fin de chaque année. W.M oriente et veille à la bonne exécution des stratégies élaborées, par le contrôle qu'il exerce sur les filiales, Néanmoins et selon l'entretien avec un dirigeant de W.M, les relations entre WM et ses filiales sont prédominées par des informations informelles.

3.2 LEADER MEUBLE (TABOUKIRT)

LEADER MEUBLE(TABOUKIRT)¹ s'agit d'une entreprise qui appartient à la holding AGROMAN d'une manière indirecte. On va voir les conséquences de la filialisation sur cette entreprise après avoir fait sa présentation et analyser sa structure organisationnelle.

A- Présentation : L'initiation en projet de l'usine de TABOUKIRT a été en 1973. La même année, les contrats ont été signés afin d'entamer les travaux. Cependant, les travaux de construction de l'usine n'ont débuté qu'à l'aube de 1975.

La construction de l'usine a été confiée à la firme allemande HILDEBRAND qui a pu achever les travaux en 1976. Dans la même année, l'usine fut réceptionnée provisoirement, car le montage et l'installation des équipements n'ont été entamés qu'en 1977. Et c'est au début de l'année 1978 que l'usine fut réceptionnée définitivement et sa mise en exploitation réelle est intervenue quelques mois plus tard (octobre 1978).

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p120 a la p123

Cette usine est implantée dans le village TABOUKIRT, Commune de TIZI-RACHED, sur la route nationale N°12, distant de 20 Km à l'Est de la ville de TIZI-OUZOU. Elle s'étale sur une superficie de huit (08) hectares dont trois (03) sont couverts.

La création de l'usine revient à l'ordonnance NO 72-43 du 03 octobre 1972, portant création de la société nationale des industries des lièges et bois (SNLB). A partir des années 80, et à l'issue de la restructuration organique et du décret 82-406 du 06 décembre 1982, la (SNLB) est devenue l'entreprise nationale d'ameublement et de la transformation du bois (ENATB).

Le statut de l'ENATB est resté inchangé jusqu'à 1998 et exactement, le 26 mars 1998 où elle est devenue une société par actions (SPA) et a pris le nom de LEADER MEUBLE. Son capital s'élève à 1 000 000 DA. L'effectif de LEADER MEUBLE s'élève à 465 travailleurs repartit entre cadres, maîtrise et exécutants.

B- Structure et organisation de LEADER MEUBLE : L'entreprise «LM» est structurée autour d'une unité de production et quatre (04) directions, qui sont liées directement à la direction générale. La présidence de la direction générale est assurée par un président directeur général (PDG), assisté par quatre (04) responsables qui assurent les services de contrôle qualité, de contrôle de gestion, de l'hygiène et de sécurité et juridique. Les quatre responsables avec le PDG forment le staff de l'entreprise. Quatre autres chargés des départements suivants : Département approvisionnement ; département vente et marketing ; direction administration et finances et direction technique.¹

a) Structure du département approvisionnement : Le département assure deux fonctions représentées par deux services, à savoir : le service achat et le service gestion des stocks.

Le service achats s'occupe de la documentation prospective, de la gestion des commandes et de la réception et transit. Le service gestion des stocks, quant à lui, sa mission est de veiller à la tenue des stocks, ainsi qu'à la gestion des magasins.

b) Structure du département ventes et marketing : Le département vente et marketing est structuré autour de trois (03) services, à savoir : le service ventes et marketing, subdivisé en deux (02) sous services (ventes et marketing), le service technico-commercial et le service recouvrement.²

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p121

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p122

c) Structure de la division administration et finances : Cette direction est Structurée autour de deux (02) départements, à savoir : le département administration, subdivisé en service ressources humaines' services moyens généraux, service sélection - formation et le service social. Et le département finances et comptabilité, subdivisé en service finance, service comptabilité générale et service comptabilité analytique et budget.

d) Structure de la direction technique : Trois (03) départements composent la direction technique. Il s'agit du département maintenance avec deux services (service études et méthodes' et service inventaire), du département technique avec trois services (services études et méthodes, service Ordonnancement et service atelier gabarit), et du département production avec quatre services (services panneaux, service bois massif, service traitement de surface - quincaillerie et service emballage — mousse).¹

3.2.1 Les conséquences de la filialisation sur l'organisation de (LM)

A- L'autonomie : LEADER MEUBLE est dotée d'une autonomie sur ce qui concerne son fonctionnement interne, tels que la production, le recrutement, la fixation des prix ... etc. mais, elle dépend du groupe WM et du holding AGROMAN, dès qu'il s'agit de décisions d'ordre stratégique.²

B- La coordination et les synergies organisationnelles : Concernant la coordination et les synergies organisationnelles, et selon les entretiens avec les cadres de LM, elles sont de nature informelles. C'est à dire, qu'elles n'émanent pas du groupe ou du holding. Mais, dans le cadre des relations informelles entre les dirigeants de filiales et de la coopération interentreprises.

C- La nomination et les modalités de des dirigeants : L'entreprise LM est gérée par un président directeur général, nommé par le holding pour un mandat de six (06) renouvelables. Il Perçoit un salaire composé d'une partie fixe et d'une autre variable qui dépend des résultats de l'entreprise.

D- Le système d'informations : L'entreprise LM est tenue de communiquer au groupe «WM» les informations concernant la consolidation des bilans. En effet, à la fin de chaque année, les bilans de LM sont transmis au groupe afin de les analyser. LM ne communique au groupe

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p122

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p122

aucune information concernant les approvisionnements, le volume de production, les prix Etc.

Néanmoins, les informations existantes et communiquées, et selon l'avis des cadres de LM circulent d'une manière très fluide entre l'entreprise et le groupe. Cependant, très peu d'informations circulent entre les différentes entreprises du groupe W M. Ceci dit, que c'est la disponibilité et la fiabilité de l'information qui posent des problèmes, ainsi que l'absence d'un cadre formelle de coopération interentreprises.

E- Les incitations et les motivations : A part les salaires que perçoivent le PDG et les autres travailleurs de LM, il n'y a aucun autre mécanisme de motivation.

F- Le pouvoir économique : L'appartenance de LM au groupe WM et au holding AGROMAN lui procure un pouvoir économique plus important, car en constituant un groupe d'achat de filiales, elles engendrent un pouvoir de négociation plus large.

3.3 Comparaison entre les holdings en Algérie et ceux d'ailleurs

L'analyse théorique faite sur les sociétés holdings et celle qui a touché les holdings publics peuvent permettre de faire une distinction entre les deux cas, et de déduire les particularités des holdings publics.¹

3.3.1 Analyse comparative

Cette analyse va toucher certains points concernant l'organisation et le fonctionnement des sociétés holdings en général et des holdings publics en Algérie.

3.3.1.1 Le type de holdings

Les holdings publics en Algérie sont des holdings industriels, car ils sont orientés vers l'exploitation et la production industrielles, et toutes les filiales qu'ils contrôlent sont des entreprises industrielles. Cela paraît très logique, du fait que c'est le tissu industriel en Algérie qui a été touché par cette restructuration.

L'autre caractère qu'on peut attribuer aux holdings publics, c'est qu'il s'agit de holdings de concentration, du fait qu'ils fédèrent des entreprises du même secteur d'activité. Il s'agit donc de holdings publics industriels de concentration.

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002 p138 à la p144

3.3.1.2 La propriété

Les holdings publics appartiennent à un seul actionnaire et majoritaire qu'est l'Etat. En effet, ces holdings gèrent les participations détenues par l'Etat dans l'absence d'autres actionnaires.

En ce qui concerne les sociétés holdings dans les autres pays, elles sont détenues par des actionnaires bailleurs de fonds et des actionnaires contrôlares. Et contrairement aux holdings publiques en Algérie, ces sociétés holdings sont cotées en bourse et soumises aux menaces des OPA.

3.3.1.3 Les modalités de la constitution

Généralement, la constitution des sociétés holdings se fait selon deux (02) modalités : La constitution par le haut, par voie d'apport ou de cession de titres détenus par la majorité des actionnaires d'une société nouvellement créée. La constitution par le bas, par transfert des actifs à une société holding déjà existante. Il s'agit de la filialisation. Dans le cas des holdings publics en Algérie, il ne s'agit ni d'une création par le haut ni par le bas, mais entre les deux. En effet, l'Etat algérien a procédé à la création des holdings, afin de regrouper et de contrôler des entreprises appartenant à la même branche ou filière. Il s'agit de transferts des actifs des entreprises à un holding public créé pour l'occasion, et le holding devient une société de portefeuille.

3.3.2 Les objectifs de constitution

La création des sociétés holdings répond à des objectifs divers, tels que le renforcement du pouvoir de négociation, l'exploitation des économies d'échelle et des synergies organisationnelles, l'optimisation de la structure financière, la recherche d'une fiscalité avantageuse... etc. Il s'agit d'objectifs qui répondent aux contraintes de marché.

La création des holdings publics obéit à un objectif, qui consistait à préparer les entreprises qu'ils contrôlent à la privatisation et la mise à niveau des entreprises viables, ainsi que la liquidation de celles qui n'avaient pas de chances de survie.

La préparation des entreprises à la privatisation consiste à améliorer leurs situations financières et à fructifier leurs portefeuilles.

3.3.2.1 La structure organisationnelle

La société holding est gérée par un conseil d'administration composé d'actionnaires, qui détiennent les plus grandes parts d'actions, et chapeauté par un président directeur général ou un directeur général élu par le conseil d'administration.

Avant la dernière configuration du secteur industriel en Algérie, en l'occurrence les holdings publics, ces dernières sont gérées par un directoire composé de trois à cinq membres, qui est surveillé par un conseil de surveillance, qui à son tour est contrôlé par le conseil national des participations de l'Etat (CNPE).

La structure organisationnelle de la holding publique était de type radial, c'est à dire que la holding (directoire du holding) contrôle les filiales d'une manière directe.

Avec la nouvelle réforme sur les holdings et l'abandon de l'option directoire, la holding publique est gérée par un président directeur général et un conseil d'administration. Cependant, le PDG du holding, comme on l'a constaté dans les exemples traités, est nommé toujours par le CNPE. Cette réforme a touché aussi la structure de la holding. La structure organisationnelle de la holding est devenue divisionnelle dans certains holdings et multidivisionnelle ou pyramidale dans d'autres.

La structure divisionnelle possède une structure intermédiaire reposant sur des divisions regroupant des entreprises de la même branche. Par contre, dans la structure multidivisionnelle, on trouve une structure intermédiaire basée sur des groupes industriels, rassemblant des entreprises appartenant à une branche d'activité homogène.

3.3.2.2 Exploitation des effets de levier

La constitution d'une société holding permet d'exploiter des effets de levier (Juridique, financier et fiscal). Cependant, en Algérie la création des holdings publics ne se fait pas par l'acquisition d'entreprises (économie d'endettement), ce qui fait que l'effet de levier financier est inexistant. En ce qui concerne l'effet de levier fiscal, l'appartenance des entreprises à un holding public ne modifie pas le régime fiscal et les différentes impositions aux divers impôts, car elles ne bénéficient pas d'un régime d'intégration fiscale.

3.3.2.3 L'autonomie

Généralement, les sociétés holdings sont maîtres de leurs destins, c'est à dire qu'elles prennent des décisions d'une manière autonome, activent dans le cadre de leurs stratégies et soumises aux contraintes du marché. En Algérie, les holdings publics répondent à des objectifs que l'Etat a fixé, et leur survie dépend de la volonté des pouvoirs publics de les maintenir ou de les supprimer.

3.3.2.4 Caractéristiques propres aux holdings publics

La comparaison entre le cadre général des sociétés holdings et les holdings publiques a permis de dégager certaines caractéristiques particulières et propres aux holdings publiques.

3.3.2.5 L'environnement économique

Les entreprises algériennes, ainsi que les holdings publiques à qui elles appartiennent, sont insérés dans un environnement politico-économique national très instable. Entre ceux qui sont pour le maintien des holdings et ceux qui préconisent leurs suppressions, le débat n'est pas encore tranché. Cette situation engendre un climat de suspicion et de doute au sein des holdings. Ajoutant à ceci, une économie prédominée par le secteur public et la faiblesse du secteur privé qui tarde à avoir la place qu'il doit occuper. Cette situation entrave la mission des holdings qui consiste à préparer les entreprises à la privatisation. D'autant plus que l'économie nationale n'est pas encore ouverte aux partenaires ou aux investisseurs étrangers (bailleurs de fonds) capables d'acquérir les entreprises concernées.

3.3.2.6 Prédominance de la bureaucratie ou de l'administratif

On a remarqué que ce soit au niveau de l'organisation ou du fonctionnement général, les décisions stratégiques relèvent des administrations de l'Etat (CNPE). Surtout, en ce qui concerne les décisions stratégiques. Ceci rend l'autonomie des holdings très restreinte et leur marge de manœuvre très réduite. A titre d'exemple, la nomination des dirigeants des holdings ne se fait pas selon des critères de compétence, mais d'une manière purement administrative (C.N.P.E).¹

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p143

3.3.3 Les objectifs de la création des holdings publics

A notre connaissance, aucun pays au monde n'a procédé à la constitution d'une société holding afin de privatiser ses filiales, et jamais une société holding n'a comme objectif la privatisation comme c'est le cas des holdings publics en Algérie.

La comparaison entre le cadre théorique des sociétés holdings et les holdings publics en Algérie a révélé certaines disparités liées à la propriété, aux modalités et aux objectifs de la constitution, à l'autonomie...etc. Mais, la différence la plus importante qu'on a constatée est relative à la constitution des holdings. En effet, et généralement, la création des sociétés holdings et leur survie dépendent de leurs stratégies et de leurs capacités à se maintenir dans un environnement mouvant et menaçant, et à faire face aux différentes contraintes du marché. Cependant, en Algérie, la création ou la suppression des holdings publics relèvent des pouvoirs publics et dépendent des mutations dans la sphère politique du pays.¹

3.3.3.1 L'efficacité organisationnelle des holdings publics présentés

L'analyse théorique menée sur l'efficacité organisationnelle de la forme d'organisation holding a permis de déduire un certain nombre de critères, qu'on a résumé dans deux (02) séries : la structure multidivisionnelle et l'introduction en bourse de la société holding.

L'analyse faite sur les holdings publics en Algérie, qui a porté sur leur cadre juridico-économique et sur la réalité de leur fonctionnement, a permis de dégager des caractéristiques propres aux holdings publics. Afin d'apprécier l'efficacité organisationnelle des holdings publics en Algérie, on va tenter de projeter les déterminants de l'efficacité organisationnelle (forme d'organisation holding) sur le cas des holdings publics, en tenant compte de certaines caractéristiques liées à l'environnement politico-économique de l'Algérie.²

3.3.3.2 Test des critères d'efficacité organisationnelle

On va tester l'efficacité organisationnelle des holdings publics sur deux (02) séries de critères (la structure multidivisionnelle et l'introduction en bourse).

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p143

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p143

3.3.3.3 La structure du holding public

Depuis leur création (automne 1995) jusqu'à l'été 2000, la structure organisationnelle du holding public¹ était de type radial ou unitaire. Le holding était chapeauté par un directoire de trois (03) à cinq (05) membres « direction générale », qui contrôlait un nombre important d'entreprises.

A partir de juin 2000 et avec la fusion des holdings, des changements concernant leur structure ont été opérés. Ainsi, la structure radiale a laissé la place soit à une structure divisionnelle pour certaines holdings, soit multidivisionnelle pour d'autres.

Il s'agit de trois (03) cas de figures (trois structures). Néanmoins, en ce qui concerne ce travail, on va se focaliser sur la structure des holdings après la dernière réforme (structure divisionnelle et la structure multidivisionnelle). On verra ensuite si ces deux structures permettent d'obtenir les avantages cités précédemment.

A- Exploitation des effets de levier : Il ne peut exister des effets de levier, du fait que la constitution des holdings publics n'est pas basée sur l'acquisition des entreprises par l'économie d'endettement (effet de levier financier), et les filiales des holdings publics ne sont pas soumises à un régime d'intégration fiscale (effet de levier fiscal).

B- La coordination : Les structures organisationnelles des holdings publics (divisionnelles et multidivisionnelles) n'ont pas amélioré la coordination entre les différentes filiales et entre les filiales et le sommet du holding. En effet, la coordination interentreprises a pris un caractère informel et son efficacité dépend de la volonté des dirigeants des filiales et leur sensibilité ou leur souci de coordonner, ainsi que des relations informelles qu'ils entretiennent.

L'enquête sur la holding AGROMAN a montré un manque flagrant de mécanismes fiables et capables d'améliorer la coordination interentreprises et entreprises - holding.

C- La circulation des informations : A partir de l'enquête menée au niveau des holdings et des entreprises, (AGROMAN-WM-LM), pour qui la structure organisationnelle correspond à une structure multidivisionnelle, on a pu constater que les informations que la holding communique aux filiales via les groupes industriels, ont le caractère de consignes, de plans et de dispositions administratives que les filiales doivent prendre en considération. Les

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p144 à la p149

informations transmises des filiales vers les groupes industriels et le holding sont des rapports périodiques (mensuels et trimestriels), à l'image du (TCR) et des bilans de fin d'années.

Selon les déclarations des cadres de WM et LM, le problème de l'information entre le holding et les filiales ne réside pas dans la circulation, mais plutôt dans sa disponibilité, sa qualité et sa fiabilité, car les informations circulent d'une manière très fluide. Ceci est dû au rôle important des groupes industriels dans la décentralisation de l'information.

Ce qu'on peut retenir, c'est l'absence d'un système d'information bien défini, capable d'obtenir les informations nécessaires au bon fonctionnement de la holding et des filiales. Ajoutant à ceci, la centralisation des informations au niveau des holdings et la rigidité de leur circulation, surtout dans le cas d'une structure divisionnelle. La structure multidivisionnelle offre une meilleure circulation, grâce à la décentralisation des informations et le rôle important des groupes industriels.

D- Diversité des modalités de financement des investissements : En réalité, on ne peut même pas parler de la diversité des modalités de financement des investissements, car ces derniers sont rares ou inexistantes.

Les décisions d'investissement ne relèvent pas des entreprises, mais plutôt des holdings qui les détiennent et qui sont incapables de procurer les fonds nécessaires aux projets qui stagnent depuis des années. Cette situation est causée par le manque de la clarté qui caractérise les relations entre les holdings et les banques, et l'incapacité des entreprises à trouver les prêteurs pour manque de garanties. D'autant plus que la plupart d'entre elles sont à découvert et vivent des problèmes financiers énormes, causés par le retard ou l'absence d'assainissement de leurs dettes. Ainsi, les entreprises ne procèdent qu'à des investissements de renouvellement et très peu de création.

Selon certains cadres des holdings, les fonds ne manquent pas, mais les holdings n'ont pas la prérogative de financement des investissements de grande envergure.

E- Le rôle du conseil d'administration dans la prise de décisions : Le conseil d'administration du holding public (structure divisionnelle ou multidivisionnelle) possède plusieurs prérogatives, telles que la nomination des dirigeants des filiales, ainsi que ceux des groupes industriels ou des divisions, traite les bilans (par l'intermédiaire du commissaire aux comptes) et les rapports périodiques des entreprises, décide de la liquidation des filiales, gère la holding avec le président directeur général etc. Cependant, il ne peut pas nommer le PDG,

car cette décision relève du CNPE, et ne décide pas de la modalité de rémunération des dirigeants des filiales et du holding. Ceci prouve que le conseil d'administration de la holding ne possède pas tous les droits dont une société holding peut jouir théoriquement.

F- Les synergies organisationnelles : Dans les conditions de manque d'informations et d'un système d'information de qualité, et l'absence de mécanisme de coordination adéquat entre les filiales du même holding, on ne peut parler d'exploitation des complémentarités organisationnelles, car elles sont souvent inexistantes. Même dans le cas où celles-ci existent, la faiblesse des mécanismes d'incitation et de motivation des cadres dirigeants et administrateurs ne les poussent pas à les exploiter.

3.4 Introduction en bourse des holdings publics

Comme on l'a constaté auparavant, les holdings publics en Algérie sont des holdings non cotés. Cette caractéristique induit que l'un des deux critères de l'efficacité organisationnelle d'une société holding n'est pas vérifié. Théoriquement, ceci implique l'absence des avantages qui peuvent découler d'une société holding cotée. Néanmoins, on va vérifier si cette caractéristique est à l'origine de certains avantages ou inconvénients.

A- les incitations et les motivations pour les membres des holdings : Les dirigeants des holdings publiques sont nommés par le CNPE, ils sont tenus de gérer les holdings et de réaliser des performances. Cette obligation de résultats peut être une motivation pour ces dirigeants, afin de travailler pour le bien être des holdings. Cependant, le caractère du système de rémunération des dirigeants entend plutôt une détérioration des mécanismes d'incitation, du fait que les salaires qu'ils perçoivent ne sont pas du tout attractifs, et de l'absence de dividendes à cause de l'inexistence de l'actionnariat.

Il s'agit des causes de relâchement de mécanismes d'incitations et de motivations de second rôle, car la principale réside dans l'objectif de la création des holdings publiques, qui consiste à préparer les entreprises à la privatisation. Les dirigeants des holdings sont peu soucieux d'atteindre cet objectif (en fructifiant le portefeuille des entreprises), car ils savent qu'une fois la privatisation sera achevée, leur place disparaîtra, ainsi que tous les avantages qu'ils peuvent obtenir par l'enracinement.

B-Réduction des comportements opportunistes des dirigeants : Dans une société holding cotée, les dirigeants détiennent le contrôle résiduel. Et même s'ils ne le possèdent pas, ils sont

soumis aux contraintes du marché et du contrôle du conseil d'administration qui réduisent leurs comportements opportunistes.

Dans le cas des holdings publiques, les dirigeants tendent à optimiser leurs avantages discrétionnaires, à cause du relâchement des droits de propriété et des incitations qui en découlent. En effet, dans l'absence d'un marché de managers fondé sur la performance, d'un contrôle efficace du conseil d'administration (contrôlés par le CNPE), de l'actionnariat et d'offres publiques d'achat, qui peuvent contraindre les dirigeants. Ces derniers ont toutes les possibilités ou les occasions d'avoir des comportements opportunistes, en maximisant leurs avantages discrétionnaires. Ajoutant à ceux-ci, la nomination qui obéit à des considérations extra-économiques (politiques), qui induisent que les dirigeants ne se préoccupent pas de la contrainte de résultats pour se maintenir dans leur poste de travail, mais plutôt des changements politiques dans le pays.

C- Réduction des conflits : Le caractère purement administratif du fonctionnement des holdings publiques, la nomination des dirigeants qui n'est pas fonction de compétences et l'absence de systèmes d'information- communication et de coordination, ont induit des conflits entre les holdings et leurs filiales. Ainsi, il s'agit des conflits issus de la conception et du fonctionnement des holdings. On peut citer un conflit qui a éclaté en 1999 entre l'entreprise nationale d'approvisionnement en équipements professionnels et collectifs et d'application technique (ENAPAT) et le président du holding qui la détient¹. L'origine du conflit remonte à la décision du président du holding de liquider l'ENAPAT et de filialiser les unités de ANNABA et de TEBESSA, malgré la bonne santé financière et la croissance du chiffre d'affaire qu'elle a réalisé. Cette décision, que les responsables d'ENAPAT ont jugé d'unilatérale, irréfléchie et sans consultation, a induit la poursuite en justice du président du holding par le syndicat et le comité de participation de l'entreprise, afin d'obtenir l'annulation de la décision de liquidation.²

On constate à travers cet exemple, la nécessité d'étendre le rôle du conseil d'administration du holding dans la prise de décisions et dans le contrôle des dirigeants des holdings publics.

On peut dire aussi, que si la holding est cotée en bourse et qu'il est détenu par plusieurs actionnaires, les décisions du président (PDG) ne peuvent être acceptées sans le consentement des membres du conseil d'administration (rationalisation des décisions).

¹ « LIBERTE », p12, du 27 sept 1999

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p149

D- Un pouvoir économique plus important : La concentration des entreprises et la constitution des holdings publics ont procuré un pouvoir économique important, que ce soit pour les entreprises ou pour les holdings. C'est un avantage qui se cristallise sous forme de pouvoir de négociation des contrats d'approvisionnement ou de commercialisation avec des entreprises étrangères. Une situation meilleure que dans le cas des entreprises autonomes qui négocient les contrats. Cependant, le contexte global, la situation de l'économie nationale, ainsi que la situation financière de la majorité des entreprises rendent toutefois, la négociation fragile pour manque de garanties financières.¹

3.5 Appréciation de l'efficacité organisationnelle des holdings publics

Les critères d'efficacité organisationnelle d'une forme d'organisation holding sur les caractéristiques du fonctionnement et de l'organisation des holdings publiques a induit des résultats, sur lesquels, on peut porter une appréciation sur l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie. On a constaté qu'en plus des deux déterminants de l'efficacité organisationnelle d'une société holding qui n'ont pas été respectés, les avantages qui peuvent découler de cette forme d'organisation ne sont pas réalisés. Les structures des holdings publiques en Algérie (divisionnelle ou multidivisionnelle) n'ont pas permis de dégager des rendements organisationnels qu'une forme d'organisation holding peut engendrer et qui peuvent réaliser une efficacité organisationnelle. Ainsi, la mise en place de ces structures s'est soldée par une médiocre coordination entre les holdings publics et leurs filiales, et entre les filiales du même holding. Ce manque de coordination s'est traduit par une faible cohérence. En réalité, il ne peut induire que des effets pervers sur la création et l'exploitation des synergies organisationnelles, ainsi que sur la qualité et la circulation des informations. Il s'agit des éléments susceptibles, théoriquement, d'accroître les coûts managériaux. Le caractère de non cotation des holdings publics a engendré un relâchement des mécanismes d'incitation et de motivation pour les membres des holdings, qui s'est cristallisé sous forme de comportements opportunistes des dirigeants et de conflits entre les holdings et leurs filiales. Ainsi, on peut dire que le bilan des holdings publics en terme organisationnel est défavorable et négatif. L'analyse des deux exemples précédents a montré qu'ils se sont soldés par un déficit managérial et une croissance des coûts organisationnels (coûts nécessaires au contrôle des filiales). Il s'agit des indices d'une inefficacité organisationnelle. Par conséquent, on peut avancer que la réorganisation du secteur public sous forme de holding a abouti à une organisation inefficace et à un échec des holdings

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p144 à la p149

dans leur mission d'harmoniser et de réaliser la cohérence dans le fonctionnement des entreprises publiques économiques.¹

3.6 Les raisons de l'inefficience de l'organisation holding en Algérie

Comme on l'a constaté auparavant, la réorganisation du secteur public en Algérie sous forme de holdings publics s'est soldée par une organisation inefficience. Plusieurs raisons à cet échec organisationnel ont été avancées. Néanmoins, il est inéluctable de les traiter d'une manière plus approfondie. Ces raisons se divisent en deux (02) catégories² : des causes ou raisons liées à la configuration holding d'un côté et à la situation économique du pays d'un autre côté.

A- Les causes liées à la conception des holdings : La conception des holdings publiques en Algérie constitue une cause majeure de leur inefficience organisationnelle. C'est ce qu'expliquent les points ci-dessous :

A-1 : Absence d'un système d'information : Dans les sociétés ou les entreprises de taille importante telle que les sociétés holdings, l'information joue un rôle fondamental dans l'organisation. En effet, la fiabilité d'un système d'information permet d'obtention d'informations de qualité et une circulation fluide, permettant ainsi une meilleure réactivité dans tous les niveaux de la structure organisationnelle ;

Les holdings publiques en Algérie souffrent de l'absence d'un système d'information susceptible de les aider à améliorer les rendements organisationnels, en réduisant les coûts liés à l'organisation des différents niveaux de la structure et par conséquent, à réaliser l'efficience organisationnelle.

A-2 : Relâchement des mécanismes d'incitation et de motivation : Le relâchement est dû essentiellement, à la nature de la rémunération des dirigeants et d'autres membres des holdings fondée sur les résultats, tout en sachant qu'ils étaient cooptés sans qu'ils ne disposent des compétences requises. Ajoutant à ceci, le relâchement des droits de propriétés susceptibles de motiver les membres des holdings à cause du droit, pourtant accordé par la loi (code de commerce) aux cadres dirigeants et aux administrateurs de détenir le minimum de capital dans les entreprises qu'ils dirigent, et dont ils ne jouissent pas. Ceux-ci engendrent la démotivation

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p149

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie », 2002, p150 à la p154

de ces cadres et par conséquent, ils augmentent leur irrationalités qui induit une inefficience organisationnelle ;

A-3 : Manque de stratégie : Il est très difficile aux holdings publics de concevoir des stratégies propres à chaque entreprise qu'ils contrôlent et à leurs situations économiques. En effet, ils ne sont pas en mesure de répondre à l'assistance d'un trop grand nombre de filiales.

On constate que la taille des sociétés holdings (grande taille) engendre plus d'inconvénients que d'avantages.

La défaillance de l'organisation due au manque de stratégies engendre des relâchements des mécanismes de coordination (s'ils existent) ou une médiocre coordination, qui est à l'origine des coûts organisationnels importants et d'une inefficience organisationnelle ;

A-4 : Manque de cohérence : La création et la constitution des sociétés holdings dépendent des mécanismes du marché (concurrence), qui les poussent à un maximum de cohérence dans leurs structures (en choisissant une structure adéquate) et leur fonctionnement, afin de minimiser les coûts organisationnels et réaliser l'efficience organisationnelle.

Dans le cas des holdings publics, leur conception émanant des bureaucrates et des décisions politiques, ce qui ne peut être qu'une source d'incohérence énorme et de coûts organisationnels importants.¹

A-5 : Manque de synergies organisationnelles : Théoriquement, les structures organisationnelles des holdings publics sont susceptibles de permettre des synergies organisationnelles entre les filiales du même holding et leur exploitation. Cependant, l'absence de coordination et de système d'information, et la faiblesse de la cohérence et la coopération inter filiales empêchent les holdings de dégager des synergies organisationnelles qui peuvent permettre une efficience organisationnelle.

B- Les causes liées à la situation économique de l'Algérie : La conception des holdings publics ne constitue pas la seule cause de l'inefficience organisationnelle des holdings publics, car cette dernière est due aussi à des facteurs extra-holdings, c'est à dire à la situation de l'économie algérienne.

¹ LAMIRI, (1999), p 295.

B-1 : Absence de participation privée : Le retard accumulé par l'Algérie dans son ouverture à l'économie mondiale risque d'attarder l'entrée des partenaires étrangers et leurs capitaux. Des partenaires qui peuvent constituer des actionnaires bailleurs de fonds dans les filiales et qui sont susceptibles d'installer une culture d'entreprise. Et en connaissant la faiblesse de la participation des capitaux privés nationaux, l'introduction en bourse des EPE susceptible d'apporter des avantages organisationnels considérables n'est pas pour aujourd'hui. Ceux-ci induit des entraves à la réalisation de l'efficience organisationnelle ;

B-2 : Inexistence d'un marché de managers : La modalité de la nomination des dirigeants et les autres administrateurs des holdings publics n'est pas basée sur des considérations objectives (compétences), mais plutôt sur le hasard du clientélisme et l'accointance avec les hommes forts du pouvoir. Cette modalité exclus les mécanismes du marché dans la désignation des managers, qui induit la marginalisation de compétences certaines de beaucoup de cadres capables de gérer les holdings. Ceux-ci engendrent les défaillances et des erreurs managériales qui induisent, par conséquent, des coûts organisationnels importants ;

B-3 : Difficultés financières des entreprises : Les mécanismes du marché et la sélection naturelle font que seules les entreprises viables et compétitives survivent. En Algérie, où ces mécanismes sont la survie des EPE ne dépend pas de leurs compétitivités, mais de la volonté des pouvoirs publics qui décident de leur maintien ou de leur suppression pour des considérations politiques (secteur stratégiques, etc.). Cette situation a poussé les holdings publics à gérer des entreprises sur emploi endettées et dont leur survie ne tient qu'à une décision administrative. Delà, on peut se demander, comment peut-on exiger aux holdings publics de rendre ces entreprises viables, or que toutes les théories scientifiques les condamnent à disparaître ?

En réalité, ces entreprises gênent le fonctionnement des holdings publics et les autres entreprises compétitives.

3.7 Incidences de l'inefficience organisationnelle des holdings publics sur leur devenir et l'efficience des organisations périmètres

La configuration holding, qui s'est soldée par une inefficience organisationnelle, peut rester sans incidences sur l'efficience des organisations qui constituent le périmètre l'occurrence, les entreprises filiales, et sur le devenir des holdings publics eux même.

3.7.1 Incidences sur l'efficacité organisationnelle du périmètre

Le mode organisationnel des holdings et les caractéristiques de leur fonctionnement, qui ont induit l'inefficacité organisationnelle de ce mode de gestion en Algérie, ont causé d'innombrables préjudices pour leurs filiales, notamment, leur efficacité organisationnelle.

On ne peut nier l'inefficacité organisationnelle qui a caractérisé les entreprises algériennes depuis l'indépendance pour diverses raisons. Delà, on peut dire que la configuration des holdings n'est pas la cause de l'inefficacité des organisations filiales.

Cependant, quand on procède à une restructuration ou une réorganisation de ces entreprises, c'est dans le but de porter des solutions à des problèmes organisationnels ou autres. Or, la configuration holding dont on attendait l'augmentation des rendements organisationnels n'a pas donné des améliorations significatives, concernant la réduction des coûts organisationnels internes aux filiales.

Ainsi, d'après les enquêtes menées auprès des entreprises, on a constaté les éléments suivants dans l'organisation de ces entreprises :

- A- L'inexistence de complémentarités organisationnelles ou inexploitées si elles existent.
- B- Les mécanismes de coordination internes à l'entreprise sont restés inchangés malgré leur inadéquation.
- C- Une dépendance par rapport à l'échelon supérieur, dès qu'il s'agit de décisions importantes ou stratégiques.
- D- Un système d'informations inexistant ou inadéquat.
- E- Un relâchement des mécanismes d'incitation et de motivation à cause de l'incertitude qui caractérise le devenir des cadres et de l'entreprise ;
- F- Ascendance des comportements opportunistes des dirigeants et des conflits entre les holdings et les filiales.

Ces points indiquent les défaillances managériales causées par la filialisation des entreprises, qui ont induit des coûts organisationnels importants. Il s'agit des indices d'une inefficacité organisationnelle.

Delà, on peut conclure que l'inefficacité organisationnelle de la structure holding en Algérie a causé l'inefficacité des organisations périmètres.

3.8 Les incidences sur le devenir des holdings publics

Les défaillances enregistrées par la plupart des holdings publics, qui sont essentiellement dues à une défaillance du management, causée par une gestion hasardeuse des capitaux marchants et des portefeuilles des entreprises, poussent à réfléchir sur le devenir de ce mode d'organisation. La question que se posent actuellement les pouvoirs publics, est faut-il supprimer ou maintenir les holdings publics ? Ils basculent entre la première option et la deuxième sans autant trancher. Tantôt, ils parlent de leur maintien en opérant certaines modifications dans leur fonctionnement, et tantôt ils optent pour leur suppression en les remplaçant par des groupes industriels autonomes.

Ainsi, les holdings publics sont devenus le champs de bataille des hommes du pouvoir et de leurs intérêts (rivalités de pouvoir économique), et un enjeu politique qui fait bénéficier certains, plus que d'autres, mais toujours au détriment du secteur public et des entreprises publiques économiques.

Conclusion

La configuration holding, telle qu'elle est conçue en Algérie, représente un cas particulier, car elle présente des disparités importantes par rapport aux sociétés holdings analysées dans le cadre théorique. Il s'agit de disparités liées à la structure organisationnelle, à la nature de la propriété, aux objectifs et modalités de la création, aux types des holdings et à l'autonomie.

La particularité des caractéristiques des holdings publics ont induit des défaillances managériales considérables, qui sont à l'origine de leur inefficience organisationnelle. Cependant, il ne s'agit pas de l'unique raison, car la situation économique de l'Algérie a joué un rôle négatif, qui a contribué à l'augmentation des coûts organisationnels des holdings publics.

L'inefficience organisationnelle des holdings publics ne peut engendrer que des effets pervers sur le fonctionnement des organisations périmètres. Ce qui a comme conséquences, l'inefficience de la plupart des filiales contrôlées par les holdings.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les holdings publics ont joué un rôle non négligeable dans l'organisation du secteur public algérien ces dernières années. Leur introduction dans la structure des entreprises publiques et les différents engagements pris par ces sociétés dans une phase de mutation d'une économie administrée à une économie de marché.

Les holdings publics constituent la forme d'organisation pour laquelle l'Etat algérien a opté, afin de réorganiser le secteur public économique et préparer les EPE à la privatisation. Théoriquement, et sous certaines conditions, la formes d'organisation holding est une organisation efficiente, par les avantages qu'elle peut procurer. Cependant, le bilan de l'organisation par les holdings en Algérie s'est avéré un échec, car cette opération s'est soldée par une croissance phénoménale des coûts organisationnels qui traduit une inefficience organisationnelle et une mauvaise gouvernance.¹

Cette inefficience est due aux défaillances du management des holdings, liées à leurs conceptions et leur configuration d'un côté, et aux caractéristiques de l'économie algérienne qui ne peuvent pas permettre à cette forme d'organisation de réussir d'un autre côté, L'inefficience organisationnelle des holdings publics ont induit l'inefficience des organisations qui forment leur périmètres et qu'ils contrôlent. Il s'agit d'un impact direct et inévitable, à cause de la nature du contrôle que les holdings exercent sur les filiales et des relations qui en découlent.

Les médiocres rendements organisationnels et autres des holdings publics ont soulevé des polémiques et des débats sur leur suppression ou leur maintien, sans autant aboutir à une décision concrète. Néanmoins, c'est leur dissolution et leur remplacement par des groupes industriels qui priment. En réalité, le problème ne se situe pas à ce niveau, c'est à dire la dissolution ou le maintien, mais ailleurs. En effet, l'organisation holding ne constitue pas la cause, car elle peut être une organisation efficiente lorsque certaines conditions liées à sa configuration et à son environnement économique sont respectées, Or, en Algérie au lieu de mettre en place les conditions nécessaires au bon fonctionnement des holdings, on les a insérés dans un environnement économique et social qui ne peut permettre l'épanouissement de cette forme d'organisation.²

L'option holding, groupe industriel ou autres types d'organisation ne constituent pas des options miracles, et il ne suffit pas d'opter pour l'une ou l'autre pour améliorer la situation des

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie » UMMTO, 2002, p157

² GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie » UMMTO, 2002, p158

Conclusion générale

entreprises algériennes. Le mal de l'économie algérienne n'est ni dans la structure holding ni dans une autre forme d'organisation, mais dans ses conditions et sa configuration, car si elles restent inchangées, la maladie persistera encore. En effet, même l'option de groupes industriels avancée par les pouvoirs publics est vouée à l'échec, car elle affrontera les mêmes obstacles qui demeurent devant toutes tentatives de sortie de crise.¹

Lorsque les rivalités politiques, les enjeux personnels et la subjectivité bureaucratique éloignent toute forme d'analyse scientifique et rationnelle dans l'élaboration des réformes économiques, on ne peut s'attendre qu'à des solutions simplistes et incohérentes et au bricolage. Ainsi, la sortie de l'économie algérienne de sa léthargie n'est pas pour aujourd'hui.

Ainsi nous avons confirmé les hypothèses posés dans la problématique qui sont :

Hypothèse 01 : il faut se baser que sur une diversification conglomérale par ce que le holding permet d'acquérir des entreprises grâce à un montage financier et de mutualiser ses charges.

Hypothèse 02 : les conditions économiques en Algérie ne sont pas favorables à la constitution de la structure holding.

Enfin, on peut dire que ce mémoire nous a permis de comprendre en premier lieu les déterminants et fondements des holdings que ce soit leur historique et définition, les choix et motifs de cette organisation particulière et les méthodes de leur création. En deuxième lieu, on a compris ce qu'était la diversification stratégique avec les fondements et déterminants de la stratégie des holdings ainsi que leur diversification stratégique. En troisième lieu, on a abordé les holdings publics Algériennes, on a compris ce qu'était le secteur public avant la création des holdings, les holdings publics en Algérie et on a même donné un exemple d'un holding public en Algérie pour bien illustrer nos propos.

¹ GUERCHOUH MOULOUD, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie » UMMTO, 2002, p158

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

Alain Couret, Didier Martin, Les sociétés holdings, que sais-je, 1997 (2eme éd)

ALAIN CHOINEL : Introduction à l'ingénierie financière. Copy Right la revue Banque 1991.

BIEN AYNE, la croissance des entreprises. Tome 1 : analyse dynamique des fonctions de la firme 1971

Aimable Quintal, Yves de Rongé. Filialisation d'activités d'entreprises. Stratégies et gestion.

BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4ème édition d'organisation 2003.

C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2édit, Paris, 1996.

E. MORIN, « Science avec conscience », Paris, Seuil, 1990

François Colle, le guide stratégique du responsable d'entreprise, édition maxima, Boulogne 1993. Frank Brulhart et all, les 7 points clés de la croissance de l'entreprise, édition Eyrolles, paris, 2011. G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry"Stratégique" 9è édition, Pearson 2011.

H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.F. Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Editions du Seuil, Paris, 1996.

Hamid M. Temmar, L'économie de l'Algérie: 1970-2014, Alger : O.P.U, 2015

HOCINE BENISSAD Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993)

J. P. Helfer M. Kalika J . Orsoni, management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert. ATAMER TUGRUL – CALORI ROLAND "Diagnostic et décisions stratégiques", Dunod, 2ème édition 2003.

Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^e Editions Bréal, 2007.

Jean Claude Gehane, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, DUNOD Paris 1995

JEAN PARENT : Les firmes industrielles. T2 croissance des firmes et structures industrielles.

Jean-Yves Capul et Olivier Garnier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, 2011, Hatier.

Mohamed_Elhocine_Benissad, L'Économie algérienne contemporaine, Que sais-je ?, 1980.

Mohamed Elhocine Benissad, Economie du développement de l'Algérie (1962-78) : sous-développement et socialisme, economica, 1979.

Taïeb Hafsi, Le développement économique de l'Algérie : expériences et perspectives, casbah editions, 2011.

Smaïl Goumeziane, le mal Algérien : économie politique d'une transition inachevée, 1962-1994, fayard, 1994.

M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica.

MAGGY PARIENT : les groupes de sociétés édition LITEC 1993

Marc Ingham et all, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995.

Michael E. Porter, Choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition economica, 1999.

Mohammed Ben Tahar, Les Fondamentaux du management stratégique De la formulation à la mise en œuvre de la stratégie, Edi livre.

MOKHTAR LAKEHAL, Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence l'harmahan 1992

R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005.

La presse

El WATAN, du 22/11/99. NG entretien avec Abdelmadid BOUZIDI

La tribune du lundi 22 juin 1998. Article : Le schéma de restructuration des entreprises de HOLDAPH

« LIBERTE », du 27 sept 1999

Les thèses et mémoires

FILALI Abderrahmane, La décision stratégique dans l'entreprise : Impact sur l'organisation de l'entreprise économique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2013/ 2014.

GUERCHOUH MOULOU, mémoire de magister « La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie » UMMTO, 2002

Allek saïfa, mémoire, la restructuration du secteur public algérien sous forme de holding, UMMTO, 2000

FAOUDI Mourad, GHARBI Tawfik, mémoire, L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification Cas pratique *SPA CEVITAL-Agro-industrie*, UAMB, 2014

Colloque

Ministère de l'industrie et de la restructuration : Colloque sur la restructuration industrielle. Point de situation et perspectives. EL AURASSI 2-3 Mars 1999.

Sites internet

<https://business-cool.com/vie-etudiante/ressources/lbo-leveraged-buy-out/>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Chaebol>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_d%27entreprises

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Conglom%C3%A9rat_\(%C3%A9conomie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conglom%C3%A9rat_(%C3%A9conomie))

Autres

La loi 88-01 de janvier 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques.

La loi 89-01 qui a défini la notion du contrat de "management" et ses principales caractéristiques.

L'ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

L'ordonnance N° 71-74 de 1971 et mise à l'épreuve par l'ordonnance N° 72-58 du 10 octobre 1972, qui confèrent aux travailleurs ont une participation relative à la prise de décisions dans ces sociétés.

Les articles 24 et 25 de la loi de finance complémentaire de 1994 qui autorisait les entreprises publiques à céder leurs actifs et d'ouvrir leurs capitaux à concurrence de 49%.