

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

**Mémoire
En vue de l'obtention du diplôme
De Magistère en Sciences Economiques
Option: Management des Entreprises**

Thème

**Les déterminants de choix des stratégies
d'externalisation dans les entreprises des services
publics en Algérie :
Cas de l'externalisation des fonctions technico-
commerciales de Sonelgaz**

Encadré par : GUENDOUZI Brahim

Présenté par : TIFRANI Souad

Jury composé de:

Président : ALIZIANE Mohand Ouamar, Maître de conférences classe « A », U/ Boumerdes

Rapporteur : GUENDOUZI Brahim, Maître de conférences classe « A », UMMTO

Examinatrice : AISSAT née LEGHIMA Amina, Maître de conférences classe « A », UMMTO

Examineur : ABIDI Mohamed, Maître de conférences classe « B », UMMTO

Date de soutenance : 24/05/2012

Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord à mon directeur de mémoire le Docteur GUENDOUZI Brahim, qui m'a guidé et conseillé tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie également les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de juger ce travail.

Je suis très reconnaissante aux responsables de Sonnelgaz, particulièrement ceux de la direction de la filiale de distribution SDC de Blida. Je remercie les enseignants de l'UMMTO qui ont contribué à ma formation, aussi les enseignants chercheurs rencontrés en France durant mon stage de recherche à paris dauphine, pour leurs orientations et critiques, notamment, Patrice GEOFFRON(Paris-Dauphine) et Véronique PERRET (Paris-Dauphine).

Je terminerai ces remerciements par les personnes qui me sont chères. Ma famille pour son soutien et ses encouragements.

A la mémoire de ma mère ;

A MA FAMILLE.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Partie I : Etude théoriques de la stratégie d'externalisation et de la déréglementation des services publics en réseaux.....	05
Introduction de la partie I.....	06
Chapitre I : L'externalisation élément de stratégie et de théorie de l'entreprise.....	08
Introduction de chapitre I.....	08
Section I : Les aspects stratégiques et opérationnels de l'externalisation.....	08
Section II : les apports théoriques à la problématique de la décision de l'externalisation.....	26
Section III : le contrat une implication de la stratégie d'externalisation.....	49
Conclusion de chapitre I.....	59
Chapitre II : Les services publics en réseaux : de monopole à la concurrence.....	60
Introduction de chapitre II.....	60
Section I : Présentation synthétique de service public.....	60
Section II : La libéralisation des services publics en réseaux.....	77
Section III : les processus de déréglementation des secteurs électriques et les implications stratégiques sur les opérateurs historiques.....	94
Conclusion de chapitre II.....	116
Conclusion de la partie I.....	117
Partie II : l'externalisation un choix stratégique nouveau pour les entreprises de services publics en Algérie : facteurs déterminants à partir de cas de Sonelgaz.....	119
Introduction de la partie II	110
Chapitre III : La restructuration de secteur de l'énergie en Algérie et les implications sur l'organisation de Sonelgaz.....	122
Introduction de chapitre III.....	122
Section I : Les mouvements de la libéralisation du secteur de l'énergie en Algérie...	123
Section II : L'évolution de l'organisation de Sonelgaz : de monopole à l'avènement de l'économie de marché.....	145
Conclusion de chapitre III	165
Chapitre IV : La décision de choix de l'orientation stratégique de Sonelgaz vers l'externalisation de ses fonctions technico commerciales.....	166
Introduction de chapitre IV.....	166
Section I : Le contexte interne et externe de Sonelgaz en adoptant la stratégie d'externalisation.....	167

Section II : Processus d'externalisation des fonctions technico-commerciales.....	194
Section III : La décision de l'externalisation au niveau de Sonelgaz : déterminants à partir des résultats de l'enquête réalisée au niveau de la SDC.....	206
Conclusion de chapitre IV.....	225
Conclusion de la partie II.....	227
Conclusion générale.....	230
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux, schémas et figures	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Depuis la fin des années 1990, les firmes opèrent sous l'influence de la financiarisation, de la mondialisation et des mutations technologiques¹ un triple mouvement stratégique caractérisé par trois phénomènes interconnectés : le « refocusing » (recentrage) sur leur cœur de métier, « l'offshoring » (délocalisation) et l' « outsourcing » (externalisation).

Ce mouvement s'inscrit dans le cadre de l'entreprise étendue puisqu'il impacte à la fois la firme et son réseau de preneurs d'ordre. Il en résulte une complexification des stratégies puisqu'il s'agit désormais d'opérer des choix à la fois technologiques, productifs et organisationnels.

Dans un contexte de concurrence exacerbée et mondialisée, les entreprises doivent s'adapter à la fois à des contraintes externes (notamment à l'environnement concurrentiel) et interne (les différentes restructurations). Pour faire face à toutes ces contraintes les entreprises ont pris un mouvement de recentrage sur leur « cœur de métier » en se focalisant sur quelques maillons de la chaîne de valeur et sur leurs missions principales c'est-à-dire sur les activités jugées indispensables à la satisfaction des besoins et des attentes des consommateurs mais les plus créatrice de valeur pour l'entreprise.

Ce phénomène est souvent décrit comme le mouvement stratégique des années 1980 et 1990. L'externalisation apparaît comme un phénomène simultané au recentrage sur les métiers, activités, fonctions et compétences ou sous-ensembles stratégiques et non stratégiques. Les activités traditionnellement externalisées étaient les activités à faible valeur ajoutée. Le mouvement atteint désormais des activités clés comme les achats, la production, la R&D et des secteurs stratégiques tels que le secteur de l'énergie qui a connu des restructurations et des réorganisations au cours des deux dernières décennies. Un changement qualitatif s'opère donc et constitue un enjeu et un objet de recherche de plusieurs travaux et publications.

Cette évolution des pratiques s'est accompagnée du développement de nouveaux outils d'analyse pour essayer de comprendre les motivations essentielles de ces décisions et d'émettre des recommandations afin de les réaliser au mieux. Ces outils économiques renseignent les juristes sur les facteurs d'efficience mis en avant par les économistes pour

¹ Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication compris.

évaluer le bien fondé, ou au contraire l'absence de justification des décisions d'externalisation et de leur modalité de réalisation pratiques.

Deux voies d'analyse sont généralement utilisées par des économistes pour juger de pratiques qui relèvent, selon leur jargon, du choix d'un mode de « gouvernance » d'un « transaction » (coordination de deux activités entre deux entités techniquement séparables) : à savoir la théorie des coûts de transaction et la théorie de ressources et compétences.

D'autres approches proposent également des voies d'analyses complémentaires. Il nous semble, cependant, que l'essentiel de l'argumentation économique tient dans ces deux catégories d'analyses dont nous reprenons les principaux arguments dans ce travail.

Problématique

Le mouvement de restructuration des économies qui s'est développé à l'échelle mondiale depuis la fin des années soixante-dix s'est traduit par une tendance générale à l'ouverture économique. Les règles de l'économie de marché s'imposent ainsi progressivement à tous les pays, accompagnées au sein des grandes industries de réseaux telles que les industries électriques et gazières de nouveaux schémas organisationnels fortement imprégnés des principes économiques libéraux.

L'articulation des activités et des modes de gestion bâtis autour des missions de service public est ainsi remis en cause, en particulier, le rôle de catalyseur du développement reconnu jusqu'ici à l'industrie électrique et gazière fait de moins en moins l'unanimité.

Dans ce cadre, l'Algérie connaît depuis plus d'une décennie une ouverture économique graduelle aux règles de l'économie de marché. Ceci marque son entrée dans une nouvelle ère économique, en passant d'une économie centralisée et planifiée vers une économie de marché libre.

En effet, l'ensemble des entreprises algériennes subit des restructurations pour faire face aux nouvelles conditions de marché.

C'est dans ce cadre que l'entreprise Sonelgaz (Société nationale de l'électricité et du gaz), le gestionnaire historique de l'industrie électrique, suit un mouvement de restructuration exigé, d'une part, par les réformes économiques nationales et d'autre part, par le mouvement mondiale de la déréglementation de secteur de l'électricité et gaz. Cette restructuration appelle à une remise en cause d'une part, de l'organisation de l'opérateur Sonelgaz en monopole et d'autre part, les règles de gestion au sein de cette entreprise.

L'ensemble de ces restructuration et remises en causes ont des implications sur les comportements ainsi les choix stratégiques de Sonelgaz. D'ailleurs pour son adaptation aux nouvelles conditions de marché où le client est le pivot de l'activité de toute entreprise, elle a mis en place un ensemble d'actions visant une redéfinition des ses activités stratégiques et de ses activités auxiliaires en externalisant certaines de ces dernières.

En effet, dans le cadre de ce travail d'initiation à la recherche, nous nous intéressons principalement à analyser et expliquer l'orientation stratégique de Sonelgaz vers l'externalisation notamment pour la réalisation de ses fonctions technico-commerciales. Dans cette perspective nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Quels sont les déterminants de choix des stratégies d'externalisation des fonctions technico-commerciales pour Sonelgaz ?

Les hypothèses formulées à propos de notre sujet de recherche sont :

- Le coût de réalisation des activités constitue un déterminant pour la décision de l'externalisation des activités technico-commerciales pour Sonelgaz ;
- La recherche d'une meilleure qualité de service conduit l'entreprise Sonelgaz à faire appel aux prestataires externes pour la réalisation des activités technico-commerciales ;
- Le recentrage sur le métier de base constitue un déterminant pour la décision de l'externalisation au sein de l'entreprise Sonelgaz.

Méthodologie de recherche

Pour mener à terme ce travail, nous avons effectué dans une première étape une recherche bibliographique en matière de théorie qui nous a permis de définir les fondements de stratégie d'externalisation notamment les déterminants théoriques à la décision de cette dernière, ainsi que les déférentes déréglementations des services publics de l'électricité et gaz en général, et le cas Algérien en particulier, dont l'externalisation constitue une implication. Et afin de donner les éléments de réponses au questionnement, nous avons tenté d'effectuer une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec quelques responsables au niveau de la direction de la SDC filiale de groupe Sonelgaz. Pour cela, nous présenterons notre travail en deux parties.

Dans la première nous présenterons la stratégie d'externalisation et de la déréglementation des services publics en réseaux, elle est structurée en deux chapitres :

Chapitre I : L'externalisation élément de stratégie et de théorie de l'entreprise.

Chapitre II : Les services publics en réseaux : de monopole à la concurrence.

Dans la deuxième partie nous traiterons le cas de l'Algérie, dont l'externalisation représente un choix stratégique nouveau pour les entreprises de services publics en Algérie, elle sera présentée en deux chapitres :

Chapitre III : La restructuration de secteur de l'énergie en Algérie et les implications sur l'organisation de Sonelgaz.

Chapitre IV : La décision de choix de l'orientation stratégique de Sonelgaz vers l'externalisation de ses fonctions technico commerciales.

En fin nous terminerons par une conclusion générale.

Partie I : Etude théoriques de la stratégie d'externalisation et de la déréglementation des services publics en réseaux

Introduction de la partie I

Les années quatre-vingt-dix ont vu un développement très important des politiques d'externalisation. En effet, rare les fonctions de l'entreprise qui ne sont pas touchées par ce phénomène. Elle couvre l'ensemble des changements organisationnel qui affectent les entreprises de toutes natures. L'externalisation est plus spontanément associée aux dimensions d'efficacité et de performance opérationnelles qu'au développement stratégique de l'entreprise. L'association classique de l'externalisation avec la réduction des coûts est ainsi illustrative d'une préoccupation de court terme. Pour être réellement stratégique, l'externalisation suppose un bilan préalable des axes de développement et des compétences futures de l'entreprise. Elle requiert aussi une sélection d'un partenaire privilégié capable d'en faire un réel vecteur de la stratégie de l'entreprise cliente.

Le renforcement de cette pratique suscite des préoccupations de plus en plus vives en focalisant l'attention des managers, des consultants et des chercheurs. Cette tendance existe depuis de nombreuses années, mais elle semble s'accroître et s'élargir au-delà du secteur manufacturier pour englober des services publics en réseaux notamment le secteur de l'électricité et gaz.

D'ailleurs, au cours des deux dernières décennies, les services publics en réseaux (télécommunication, eau, l'électricité,...) de plusieurs dizaines de pays ont été soumis à des « déréglementations » c'est-à-dire des réformes visant à changer les règles économiques qui guidaient leurs fonctionnement en situation de monopole. Le cœur de toutes ces réformes est le recours à des mécanismes concurrentiels pour encadrer le fonctionnement de chaque service en particulier le secteur électrique et gazier.

Dans l'industrie de l'électricité, la restructuration consiste en la réorganisation des secteurs intégrés en des entreprises distinctes de production, de transport et de distribution. Cette séparation des fonctions vise d'une part, à favoriser la concurrence entre producteurs et d'autre part, à ouvrir l'accès aux réseaux de transport et de distribution. En effet, sous la pression des réformes, les opérateurs historiques ont été peu à peu amenés à changer leurs modes d'organisation en adoptant des stratégies nouvelles telles que la stratégie d'externalisation.

Dans cette partie, nous allons traiter dans un premier chapitre, les aspects stratégiques et opérationnels de l'externalisation ainsi que la décision de l'externalisation selon le point de vue de théorie de coûts de transaction et de ressources et compétences. Dans un Second chapitre, nous allons aborder la question de réformes des services publics en réseaux, notamment celles de secteur de l'électricité.

Introduction de chapitre I

Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise, la concurrence s'exacerbe au niveau international, l'émergence de nouvelles techniques de coordination interentreprises et de multiples prestataires spécialisés dans tous les domaines des services aux entreprises. Sont les raisons pour lesquelles les entreprises cherchent à anticiper et à influencer leur environnement. Pour cela ; elles ont entrepris un vaste mouvement de recentrage sur leur « métier de base » en externalisant certaines de leur fonctions et activités. Il s'agit de simplifier la gestion des entreprises en diminuant la taille et en limitant la diversité de leurs activités. Cette évolution des pratiques s'est accélérée depuis le début des années 1990. Elles deviennent un outil stratégique à la disposition des dirigeants et un moyen rapide d'accéder à des ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne.

L'externalisation fait souvent référence aux mécanismes de coopérations et de relations contractuelles interentreprises créant des transactions et des contrats de nature diversifiées. L'analyse de la décision de ces relations contractuelles entre les preneurs d'ordres et les donneurs d'ordres a fait l'objet d'études de plusieurs travaux notamment des théories de la firme. En effet, la théorie des ressources et des compétences, la théorie contractualiste en l'occurrence la théorie des coûts de transaction analyse et explique le comportement des acteurs en adoptant la stratégie d'externalisation.

L'objectif de ce chapitre consiste alors dans une première section de présenter les aspects stratégiques et opérationnels de l'externalisation. Dans une deuxième section nous allons étudier les apports de la théorie des contrats (théorie des coûts de transaction) et la théorie des ressources et compétence à la problématique de l'externalisation. Dans une troisième et dernière section nous faisons une grille de lecture pour le contrat de l'externalisation.

Section I : les aspects stratégiques et opérationnels de l'externalisation

La signification de concept de l'externalisation est souvent mal comprise. Elle est en effet fréquemment confondue avec d'autres pratiques telles que le downsizing et le reengineering. Par ailleurs, on croit souvent qu'elle ne concerne que les activités périphériques telles que la restauration, le nettoyage et l'entretien des locaux.

Partant de ces constats, nous essayons dans cette section, de clarifier le contenu actuel de cette stratégie qui est aujourd'hui en plein essor

I-1 Définition et évolution de l'externalisation

Donner une définition claire et précise de la notion de l'externalisation ne serait pas chose aisée car celle-ci devait s'appliquer à toute formes d'entreprises et à des fonctions fortes diverses.

I-1-1 L'historique

L'externalisation date depuis longtemps, en effet depuis que les entreprises ont procédé à des opérations d'arbitrages entre l'intégration par hiérarchie et l'intégration par marché que les formes de l'externalisation sont apparus. Toutefois, l'apparition de l'externalisation en tant qu'opération réglementée n'a été observée qu'à partir du 20^{ème} siècle ou la diligence a été fortement entreprise dans la gestion municipale aux USA. Plus précisément l'externalisation a débuté aux années 1980 où elle a porté dans un premier temps sur des activités à faible valeur ajoutée (nettoyage, jardinage, gardiennage) avant de toucher des fonctions plus consistantes comme la fonction de production, la fonction achat et la R&D.

I-1-2 Définition et caractéristiques:

L'externalisation consiste à cesser la réalisation d'une activité ou une fonction au sein de l'entreprise et à en confier son exécution à un agent externe à l'entreprise. Cela signifie qu'au lieu de faire elle-même, l'entreprise fait faire par d'autre à son profit. En d'autre terme, externaliser est un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la possibilité de la gestion d'un domaine ou d'une fonction qu'elle-même assumait auparavant directement en interne.

Selon M. Porter : « externaliser c'est abandonner une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise pour plus de marge, de qualité, de réactivité, de moyens, des investissements et une meilleure concentration des savoirs faire sur les processus constituant le cœur de son avantage stratégique. »

Jérôme BARTHELMY définit l'externalisation comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne. »¹

Pour d'autres auteurs l'externalisation est définie, de manière plus dynamique, comme la décision de confier à un prestataire externe une activité qui était jusqu'alors internalisée. Il s'agit alors d'une forme de désintégration verticale. Dans cette perspective l'externalisation se caractérise par² :

¹ Jérôme BARTHELMY : « stratégie d'externalisation » édition DUNOD 3^{ème} édition P11.

² Isabelle renard : « l'externalisation en pratique » ; édition d'organisation 2005, P01.

Un transfert de ressources matérielles et/ ou humaine vers un prestataire ou un fournisseur qui se substitue à des services interne. En effet, l'externalisation s'accompagne d'une transaction, délégation et surveillance. Pour cela elle soulève un double problème de délégation et d'efficacité :

-la question de la délégation est un problème d'agence : comment suivre l'activité du prestataire ?

-la question de l'efficacité souligne les attentes du client, qui souhaite une prestation au moins équivalente à la solution interne pour un coût inférieur ; et une création de valeur à terme.

L'externalisation introduit les dimensions de flexibilité et de contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire, ainsi que sa capacité à faire évoluer la prestation.

Pour qu'elle soit possible, l'externalisation suppose l'existence de partenaires disposés à offrir des services ou des produits en qualité et en moindre coût. Ce qui suppose un environnement réceptif à ce genre de propositions, c'est-à-dire des capacités de production (machines, Hommes) disponibles sur le marché.

L'externalisation suppose de point de vue interne la tenue d'une comptabilité analytique fiable permettant de situer les coûts du produit ou du service en question.

Enfin, l'externalisation d'une activité (d'une tâche) signifie que cette dernière demeure utile à l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Si elle ne l'est pas, il suffit à l'entreprise de la faire cesser.³

I-1-3- L'externalisation et les phénomènes connexes

L'externalisation doit être distinguée des phénomènes avec les quels elle est souvent confondue, à savoir la sous-traitance, le downsizing, le reengineering et la cession.

I-1-3-1- Distinction entre externalisation et sous- traitance

La distinction entre externalisation et sous-traitance⁴ réside dans les obligations qui sont fixées au prestataire. En effet pour matérialiser cette différence, parfois peu perceptible nous allons citer quelques points de séparations entre les deux opérations :

³ Ahmed KOUDRI : « stratégie d'externalisation et de filialisation quelle opportunité pour les entreprises publiques ? In les cahiers de CREAD N° 49, 1999, P 32.

⁴ La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale.

- La sous-traitance implique une obligation de moyens. En effet, le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée ;
- L'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée.

On conçoit que l'externalisation et la sous-traitance poursuivent le même objectif en l'occurrence : la concentration sur le cœur de métier voir même la réduction des coûts de production.

I-1-3-2-La distinction entre l'externalisation et le downsizing

L'externalisation est souvent accompagnée par une réduction de la taille de l'entreprise. Il en résulte alors une confusion fréquente avec le downsizing.

Le downsizing consiste à accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille. Il existe cependant une différence fondamentale entre downsizing et externalisation.

Le downsizing consiste à se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipements qui faisaient partie de l'entreprise. Par ailleurs, une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

I-1-3-3-La distinction entre l'externalisation et le reengineering

L'externalisation doit être aussi distinguée de reengineering. En effet, le reengineering consiste à améliorer radicalement les performances de l'entreprise en refondant ses processus créateurs de valeur et en éliminant les processus qui ne créent pas de valeur. De ce fait, il représente une démarche globale de restructuration qui peut s'accompagner de l'externalisation des processus les moins créateurs de valeur.

Cependant, l'externalisation ne peut pas être assimilée au reengineering, car les opérations d'externalisation peuvent avoir lieu sans qu'une entreprise soit engagée dans une opération de reengineering de ses processus.

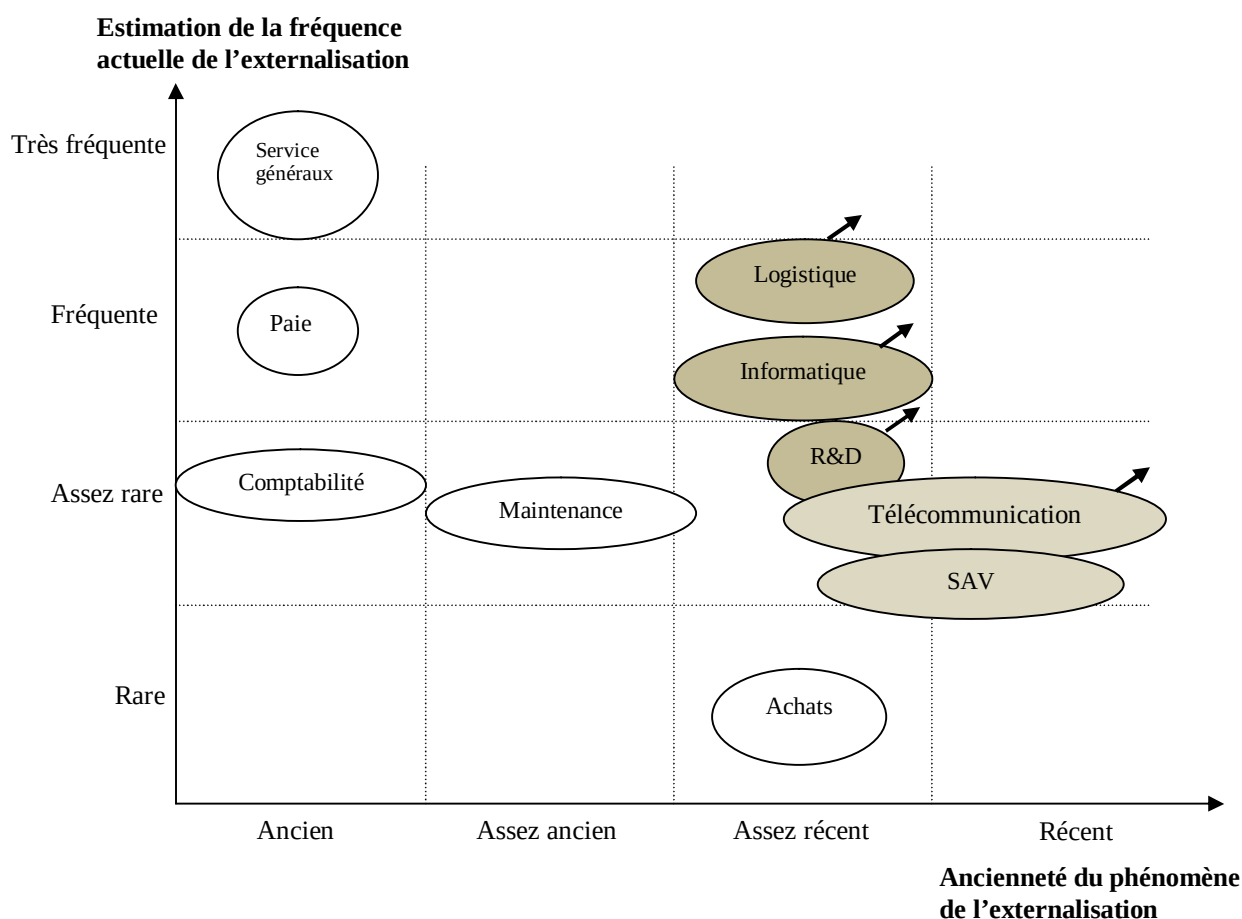
I-1-3-4-La distinction entre l'externalisation et la cession

L'externalisation peut également être distinguée de la cession. En effet, l'externalisation implique parfois un transfert d'actifs vers le prestataire. Mais l'entreprise externalisatrice, continue à bénéficier des actifs qu'elle a transférés.

I-1-4- Les activités concernées par l'externalisation et son évolution

Aucun domaine, aucune fonction n'est actuellement hors du champ potentiel de l'externalisation. Si historiquement les activités dites de faibles valeur ajoutée ou bien des activités du support ont été les plus externalisées, la période actuelle voit des entreprises externaliser des activités identifiées comme faisant partie de leur cœurs de métiers. En d'autre terme, la nature des fonctions externalisées ont connu une évolution rapide car elle porte aujourd'hui sur des fonctions stratégiques à forte valeur ajoutée (production, marketing, finance, recherche et développement, ...). La figure ci-après montre à la fois l'ampleur et l'évolution du phénomène de l'externalisation pour un certain nombre d'activités de la chaîne de valeur.

Figure N°01 : Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité



Source: BARTHELMY (2007) op.cit. P22.

À partir de cette figure nous pouvons constater que:

- Certaines activités sont externalisées depuis très longtemps. Il s'agit essentiellement des services généraux, de la paie, de la comptabilité et de la maintenance. Même si l'évolution de l'externalisation varie selon les activités, il s'agit aujourd'hui d'un phénomène bien établi ;
- Les activités comme la logistique, l'informatique, la Recherche et développement, les télécommunications, le service après vente (SAV) ou les achats sont externalisées depuis beaucoup moins longtemps. En revanche, leur externalisation est aujourd'hui en plein essor.

Aujourd'hui, l'externalisation semble avoir dépassé le cadre des activités périphériques des entreprises pour s'étendre à des activités plus proches de leur cœur de métier. Cette évolution rend l'externalisation comme une opération dynamique, qui engendre de nombreuses modifications organisationnelles, structurelles pour la firme qui l'entreprend.

I-I-4-1 Le phénomène de l'offshoring

Le terme « offshoring » signifie délocalisation, il s'applique à toute opération d'externalisation réalisée hors du pays d'origine de l'entreprise externalisatrice. Il est souvent assimilé aux activités de production mais il commence à toucher de plus en plus les activités de services. Ce phénomène implique un choix de la localisation géographique qui peut avoir un impact important sur la compétitivité des entreprises. Quatre conditions doivent être réunies pour que les entreprises d'un même secteur d'activité soient compétitives à l'international :

- Les facteurs de production de qualité (main d'œuvre qualifiée ; maîtrise de plusieurs langues, la disponibilité des matières premières...) ;
- Des secteurs liés performants (bon réseau universitaire, bonnes infrastructures) ;
- Une demande intérieure forte et exigeante ;
- Forte intensité de la concurrence (faibles barrières à l'entrée, plusieurs centaines de PME, présence des multinationales)⁵.

⁵ Jérôme BARTHELMY (2007) Opcit, P 28-30.

Le phénomène offshoring a connu un développement important ces dernières années, surtout au sein des systèmes d'information. L'externalisation offshore de tout ou partie de sa fonction système d'information signifie que la firme confie à un ou plusieurs prestataires étrangers spécialisés dans l'informatique tout ou une partie des ressources physiques et ou/ humaines. Le trait distinctif de l'externalisation du système d'information par rapport à l'externalisation offshoring du système d'information est le recours à des prestataires informatiques étrangers.

Dans une opération d'externalisation offshoring différents motifs sont recherchés : une plus grande flexibilité, une meilleure qualité, l'accès à de nouveau marché et la réduction des coûts.

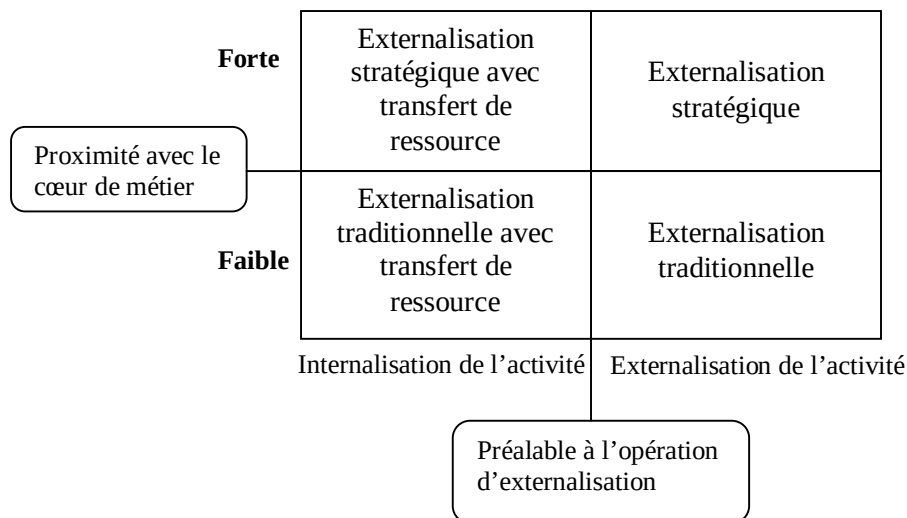
I-2-Les différents types d'externalisation

A partir de la définition que nous avons donnée, deux caractéristiques fondamentales permettent de distinguer les différents types d'externalisation :

- L'existence ou non d'une internalisation préalable ;
- La proximité des activités externalisées avec le cœur de métier.

En croisant ces deux critères, on obtient une typologie des quatre grands types d'externalisation.

Schéma N°01: les différents types d'externalisation



Source : Barthélemy (2007), P14.

A partir de ce schéma nous pouvons distinguer quatre types d'externalisation qui sont :

1-2-1- L'externalisation traditionnelle

L'externalisation traditionnelle consiste à confier la gestion d'une activité peu sensible à un prestataire externe.

1-2-2- L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources

Ce type consiste aussi, à confier une activité peu sensible à un prestataire de services, mais la différence est dans le fait que cette activité était jusque là réalisée en interne.

1-2-3- L'externalisation stratégique avec transfert de ressources

Ce type implique la délégation à un prestataire extérieur d'une activité sensible réalisée jusque lors en interne. Les implications de telles opérations sont extrêmement importantes. En effet lorsqu'elles réussissent, elles peuvent permettre à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Lorsqu'elles échouent, elles peuvent aboutir à la paralysie de l'entreprise.

1-2-4- L'externalisation stratégique

L'externalisation stratégique est la forme évoluée de l'externalisation classique. Elle consiste à confier d'une façon répétée une activité stratégique, pour l'entreprise, à un fournisseur ou à un prestataire extérieur.

I-3- Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation

L'externalisation a connu un développement rapide ces dernières années grâce à la contribution de plusieurs facteurs. Ces derniers sont présentés ci-dessous :

I-3-1 L'impératif de création de valeur

L'objectif ultime de toute entreprise est la création de valeur. Cet objectif amène les entreprises à chercher des nouvelles sources de la valeur. Cela incite les entreprises à externaliser un certain nombre d'activité afin de se recentrer sur les activités les plus créatrices de valeur.⁶

⁶ Jérôme BARTHELMY op.cit., P 33.

I-3-2 La croissance continue du marché des services

Depuis longtemps les entreprises internalisent de nombreuses activités même celles éloignées de leur cœur de métier à cause de l'absence de prestataires compétents. Aujourd'hui, l'émergence d'un véritable marché de la prestation pour la plupart des activités de service incite les entreprises à remettre en question les décisions d'externalisation passées. En effet ce marché de la prestation se caractérise par l'émergence d'acteurs de plus en plus qualifiés, ouvrant la voie à des opérations d'externalisation de plus en plus globales.⁷

I-3-3 Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Le progrès technologique nécessite souvent des innovations organisationnelles. Aujourd'hui les NTIC ont un impact important sur la performance des entreprises, notamment sur leur organisation. Le développement des NTIC a pour conséquence une baisse des coûts de la coordination interentreprises. L'externalisation devient alors une alternative pour des activités qui ne pouvaient pas être externalisées dans le passé. Avant le développement des NTIC les coûts de la communication avec les prestataires étaient trop élevés, donc les entreprises préfèrent internaliser l'ensemble de leur activités. Le développement des NTIC permet à l'externalisation de se développer pour deux raisons : elles permettent de traiter des opérations de plus en plus complexes en facilitant la circulation de l'information à un coût peu élevé et en un temps réduit.

I-3-4 Le recours généralisé au benchmarking

Le recours de plus en plus fréquemment au benchmarking⁸ a également contribué à l'essor de l'externalisation. Il représente le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.⁹

Lorsque les entreprises les plus performantes sont des concurrents, on cherche à faire jeu égal avec elles même ou les surpasser. Lorsqu'elles sont des prestataires, il est également possible de leur confier les activités en question.

⁷ Idem P 35.

⁸ Le benchmarking a été inventé par RANK Xerox, leader mondial des photocopieurs en 1975, attaqué par les Japonais : Canon, Minolta, Ricoh. Pour faire face à cette concurrence Xerox en 1979, pratique le benchmarking, en se comparant aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers.

⁹ Jean BRILMAN : « les meilleures pratiques de management » édition d'organisation 2001, P 248.

I-3-5 Le rôle de mimétisme

Les organisations en recherche de solutions pour résoudre certaines problèmes imitent des pratiques ou des stratégies d'autres organisations qui ont su faire face à des mêmes situations avec succès. C'est pourquoi, à force de rechercher dans leur environnement de solutions appropriées, les entreprises deviennent isomorphes à celui-ci. Le mimétisme et l'isomorphisme sont reliés à une notion fondamentale chez les néo-institutionnalistes : le champ organisationnel.

Le champ organisationnel regroupe un ensemble d'entreprises semblables interdépendantes appartenant à un même domaine d'activité et bénéficiant souvent des mêmes conseils. Ce dernier est composé d'une ou plusieurs entreprises pionnières à forte capacité d'influence et de plusieurs entreprises suiveuses.¹⁰

I-4 -Les avantages et inconvénients de l'externalisation

L'externalisation est une stratégie qui s'inscrit au cœur du développement des entreprises modernes, elle permet à l'entreprise d'assurer la gestion d'une de ses activités par le biais d'une autre entreprise, cette stratégie est apparue depuis très longtemps et dès lors, elle n'a pas cessé d'évoluer pour acquérir finalement la forme d'une stratégie réglementée et codifiée. Le recours à l'externalisation est dû aux avantages qu'elle permet de réaliser, toutefois toute entreprise externalisatrice devrait être vigilante quant aux risques de cette opération.

I-4-1-Les avantages de l'externalisation

Les entreprises adoptent les stratégies de désintégration verticale avec une logique d'acquérir les ressources et les compétences de ses preneurs d'ordres, mais cela engendre des investissements matériels, financiers, humains ainsi qu'un temps d'adaptation. Même si cette question est encore discutée il est généralement moins coûteux de profiter de l'effet d'expérience d'un tiers, en externalisant l'activité concernée auprès de lui, que de tenter de le rattraper sur sa propre courbe d'expérience. L'externalisation peut donc offrir des avantages non négligeables en termes de coûts, de structure, de l'organisation et de gestion. Ces derniers peuvent être présentés comme suit :

¹⁰ AUDE MARTIN, CHRISTOPHE BOURGEOIS « le rôle des facteurs institutionnels dans la décision d'externaliser » in revue management international N°4, 2007, P 19.

I-4-1-1-Les avantages de coût et partage de risque :

La réduction des coûts est souvent présentée comme le principal bénéfice de l'externalisation. Cette réduction des coûts repose sur deux mécanismes¹¹ :

Les économies d'échelle des prestataires qui, en se spécialisant et en travaillant simultanément pour plusieurs clients, réalisent d'importantes économies d'échelle grâce à la mutualisation du personnel et des équipements.

Les économies d'investissements pour l'entreprise car de nombreuses opérations d'externalisation s'accompagnent d'un transfert d'équipements et des hommes (frais fixes) vers le prestataire. Donc, l'entreprise externalisatrice verse à son prestataire une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée (frais variables). De fait, l'externalisation permet d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en transférant au prestataire les deux grands risques d'investissement : le risque de surcoût lié au sur investissement et le risque de sous capacité lié au sous-investissement. L'entreprise améliore ainsi son levier d'exploitation (ratio des coûts fixes sur les coûts variables), et réduit sa sensibilité aux aléas de la conjoncture.

Au total, les coûts fixes sont variabilisés et l'entreprise gagne en flexibilité. Par ailleurs, lorsque des variations d'activité se produisent c'est le preneur d'ordre qui les absorbe car l'entreprise donneuse d'ordre ne renouvellera pas le contrat ou limitera le volume des commandes passées. Les variations qualitatives de la demande seront également assumées par le preneur d'ordre qui devra en permanence adapter sa production aux évolutions des attentes et les désirs des consommateurs.

De même, l'externalisation des tâches administratives ou logistiques revient à transformer des coûts indirects en coûts directs, puisque l'utilisation qui en est faite est directement proportionnelle aux besoins de l'activité et non imputée à l'aide de clefs de répartition plus ou moins arbitraire.

L'externalisation permet aussi un moindre coût d'évaluation des coûts. Le recours à un prestataire extérieur permet de connaître le coût d'un bien ou d'un service plus précisément et moins cher que le réaliser en interne. En effet le coût supporté par l'entreprise est égale au prix de vente pratiqué par le prestataire externe.

I-4-1-2-Optimisation de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est constituée d'un ensemble de maillons complémentaires. La performance globale d'une chaîne de valeur est celle du plus faible de ses maillons. Or le

¹¹ ODIL Messonnet « Thème d'actualité d'économie de l'entreprise » édition Vuibert 2003, P 32.

maillon défaillant apparaît bien souvent comme subjectivement négligeable par rapport à l'activité générale de l'entreprise. Afin de renforcer le capital de ressources et compétences, il est nécessaire d'essayer d'optimiser chacun des maillons. Pour cela une solution tout à fait envisageable est d'externaliser le maillon le plus faible auprès d'une entreprise spécialisée et qui dispose des actifs spécifiques.

L'externalisation permet aussi, la limitation de la différenciation interne à chaque maillon du réseau et donc la réduction des coûts de coordination. Nous pouvons d'ailleurs considérer que le rôle du réseau formé par les preneurs d'ordres et leurs donneurs d'ordres consiste spécifiquement à réduire les coûts des transactions. De ce fait, nous pouvons dire que l'externalisation réalise à la fois des économies de coordination interne et de transactions externes.¹²

Au total, si l'on réussit à construire une chaîne de valeur composée de partenaires qui apportent chacun leurs ressources et compétences distinctives on peut très bien obtenir une organisation « meilleur en tout ».

I-4-1-3-Homogénéisation du taux de rentabilité : le recentrage sur le cœur de métier

Les entreprises, dans leur stratégie d'externalisation, visent l'homogénéisation de leurs taux de rentabilité. Pour cela elles délèguent les tâches à faible valeur ajoutée pour conserver celles dont la marge est maximale. Cependant, au lieu d'intégrer des tâches dont la valeur ajoutée serait faible par rapport à la rentabilité globale, il est préférable de recourir à des intervenants externes dont les services sont rémunérés au prorata de leur utilisation¹³.

En d'autre terme, l'externalisation permet un recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise. Ce dernier peut être défini comme les activités qui contribuent le plus fortement à la création de la valeur dans une entreprise. Les activités créatrices de valeur sont qualifiées d'activités « stratégiques » pour les opposer aux activités « périphériques » peu ou pas du tout créatrices de valeur, mais sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Enfin l'externalisation d'activités périphériques permet de libérer des ressources financières et managériales pour les réinvestir exclusivement dans le cœur de métier.

¹² Jean-Michel Saussois « dedans dehors les nouvelles frontières de l'entreprise » édition P 28-29.

¹³ Jean-Michel Saussois op.cit. P 30.

I-4-1-4-L'amélioration de la performance de l'activité externalisée

L'externalisation est le moyen d'accroître la performance et d'améliorer la qualité du produit ou du service en s'adressant aux meilleurs prestataires du marché. En d'autre terme, les prestataires en se spécialisant dans certains domaines ou activités peuvent fournir des produits ou des services de meilleure qualité.¹⁴

I-4-2-Les inconvénients de l'externalisation

Si l'externalisation peut être bénéfique pour les entreprises, elle comporte également des risques non négligeables, que nous pouvons regrouper comme suit :

I-4-2-1-La perte du savoir faire et de compétences: la dépendance envers le prestataire

Les décisions d'externalisation et les relations de long terme avec des prestataires extérieurs ne sont pas sans risque. Plus un actif est spécifique à l'entreprise, plus il est risqué de l'externaliser : l'entreprise se place alors en situation de dépendance stratégique par rapport au prestataire. La dépendance est souvent exacerbée par l'existence d'une forte concentration sur le marché des prestataires¹⁵.

La perte du savoir-faire et des compétences suite à une opération d'externalisation provient essentiellement du transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire. Avec le transfert du personnel, tout le savoir accumulé en interne est perdu. Ce savoir est souvent tacite fondé sur l'observation d'un ensemble de règles non explicites, il est très difficile à le reconstituer en interne après une opération d'externalisation.

I-4-2-2-La sous performance de l'activité externalisée

La sous performance du prestataire est un risque important de l'externalisation. On parle de sous performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat de l'externalisation.

I-4-2-3-Le risque social et de comportement opportuniste

Les opérations d'externalisation impliquent fréquemment un transfert de personnel voir des licenciements. Par conséquent il n'est pas étonnant qu'elles suscitent souvent des réactions de rejet de la part des salariés. Ces réactions peuvent prendre deux formes¹⁶ :

- ✓ Une opposition ouverte qui se traduit par des grèves ;

¹⁴ Frédéric Leroy « Les stratégies d'entreprise » édition DUNOD 2001, P 87.

¹⁵ Jérôme BARTHELMY Op.cit. P 62-67.

¹⁶ ODILE Messonnet Op.cit. 2003, P 36-37.

- ✓ Une opposition larvée : c'est le fait que les employés concernés par une opération d'externalisation contribuent à son échec en réduisant leur productivité.

La délégation d'une partie des activités génère une relation de types principal/agent avec les risques de comportements opportuniste qui en découlent. Il y a conflit d'intérêt entre les deux parties et une asymétrie d'information. Le donneur d'ordre cherche à obtenir toujours plus au même prix ou à des prix inférieurs, le preneur d'ordre, rassuré par un contrat signé, ne fera pas tous les efforts nécessaires pour réduire ses coûts. Ce problème est formalisé de façon théorique par le dilemme du prisonnier qui montre que chaque acteur a intérêt à ne pas coopérer si la relation est ponctuelle, mais qu'ils ont intérêt à la coopération lorsque les interactions sont plus fréquentes. Par ailleurs, quelque soit la situation et la nature de la relation avec les fournisseurs (trop instable ou trop stable) elle peut générer des comportements opportunistes.

I-4-2-4-Le risque lié au coût

L'externalisation n'élimine pas l'intégralité des coûts. L'activité une fois externalisée, continue à générer certains coûts comme la définition et le suivi des charges, contrôle des prestataires et de coordination avec les interlocuteurs¹⁷.

I-4-3-Les risques d'un excès d'externalisation

Les gestionnaires considèrent toujours l'externalisation comme une meilleure solution. Mais sans en peser ses avantages et inconvénients risque de réduire la création de valeur et la performance des activités ou fonctions externalisées ainsi que la performance globale de l'entreprise externalisatrice.

La question de la flexibilité est au centre du problème puisqu'elle constitue une des principales justifications de la décision d'externalisation. Or on s'aperçoit qu'elle n'est pas toujours obtenue et qu'il n'est pas nécessairement facile de la reporter sur les prestataires externes. Les donneurs d'ordre et les preneurs d'ordres ont en effet des objectifs différents. Les premiers ont besoin de flexibilité pour atteindre leurs objectifs, tandis que les seconds demandent de la prédictibilité et veulent pouvoir prendre à l'avance des engagements avantageux. Pour éviter les comportements opportunistes des preneurs d'ordre, les

¹⁷ Ahmed KOUDRI « Stratégies d'externalisation et de filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques » in cahiers de CREAD N° 49/1999.

donneurs d'ordre se sont lancés dans des engagements à plus long terme et leur flexibilité s'est immédiatement réduite¹⁸.

Dans cette perspective l'échec de l'externalisation s'explique par les difficultés des entreprises externalisatrice à changer leur façon de penser l'organisation et d'oublier que le recours au marché à un coût. Il est beaucoup plus facile de négocier des ajustements en interne avec les différentes fonctions (recherche et développement, marketing, production,...) que de le faire avec des fournisseurs externes. Ceux-ci se réfèrent au contrat initial qui a été négocié. Or un contrat est par nature incomplet puisque la rationalité des acteurs est limitée et qu'ils ne peuvent pas prévoir le futur. Il est plus facile de gérer des relations entre départements partageant la même culture ainsi que la connaissance des besoins de l'organisation. Le problème de l'asymétrie d'information est alors central pour les deux acteurs.

L'excès d'externalisation détourne le pouvoir des entreprises externalisatrice au profit des preneurs d'ordre. L'externalisation implique nécessairement un partage de la valeur ajoutée entre donneurs d'ordre et preneur d'ordre. Même si le donneur d'ordre garde la plus grosse partie dans un premier temps, cette situation peut se renverser. En effet, le développement généralisé des stratégies d'externalisation a poussé les preneurs d'ordre à se concentrer pour suivre les donneurs d'ordre dans leur évolution, afin de réaliser de plus en plus d'économie d'échelle. Cela leur a permis ainsi d'acquérir un pouvoir de négociation important.

A cela, s'ajoute l'existence d'objectifs différents. Les donneurs d'ordre comptent sur les marges élevées pour générer des profits, par contre, les preneurs d'ordre travaillent avec des marges très faibles d'où la nécessité pour eux de contrôler régulièrement les coûts.

Les donneurs d'ordre sont donc parfois amenés à revenir sur leur décision, en reprenant en charge certaines activités ou fonctions externalisées.

I-5-La méthodologie d'une opération d'externalisation

La démarche méthodologique d'une opération d'externalisation est constituée de cinq phases suivantes :

I-5-1-Phase (01) : l'élaboration d'un plan stratégique

Pour identifier les processus de création de valeur que recherchent les entreprises, une vision claire des différentes fonctions de l'entreprise et l'élaboration d'un plan

¹⁸ ODILE Messonnet op.cit., P38.

stratégique sont nécessaires. Il faut faire la distinction entre les fonctions stratégiques, celles qui ne le sont pas mais sont profitables, et enfin, celles secondaires ou à valeurs ajoutée négative, pour lesquelles une gestion extérieure peut être envisagée. Il est utile en suite de s'interroger sur les liens que telles ou telle fonction possède avec d'autres activités. Enfin vérifier la faisabilité dans les registres technique, opérationnel, fiscal et juridique de la décision d'externalisation. L'analyse stratégique doit par la suite porter sur l'évaluation de cette décision à base des critères suivants¹⁹ :

- ✓ La structure et le niveau des coûts de l'activité ou de la fonction concernée ;
- ✓ La contribution à la valeur ajoutée ;
- ✓ La comparaison en termes de performance relative entre solution interne et la solution externe.

I-5-2-Phase (02) : une analyse des risques associés à l'externalisation :

Une étude des risques doit venir compléter la première phase. Ces risques peuvent être regroupés comme suit :

- ✓ Les coûts mal ou non anticipés ;
- ✓ La perte de contrôle opérationnel en particulier ;
- ✓ La perte de compétence et de savoir faire ;
- ✓ Le risque d'un conflit social interne ;
- ✓ Une certaine distance entre les cultures de groupe du client et de prestataire.

I-5-3-Phase (3) : L'état de lieux de l'externalisation

L'état des lieux de l'externalisation est une opération qui vise à faire un inventaire préalable de l'intégralité des moyens humains et technique et des infra structures nécessaires pour ladite opération. Cet inventaire préalable (ou état des lieux) porte sur les axes suivants :

- La dimension organisationnelle ;
- La dimension fonctionnelle ;
- La dimension humaine.

¹⁹BERTRAND Quelin « l'externalisation de l'opérationnel au stratégique » in revue Française de gestion N° 177/ 2007 P 117-119.

- **La dimension organisationnelle**

L'externalisation stratégique est une activité qui se traduit par l'intervention d'un tiers dans l'entreprise, d'où la nécessité de la part de l'entreprise cliente d'une réorganisation au préalable afin d'abriter la nouvelle structure du prestataire.

- **La dimension fonctionnelle**

Cette dimension concerne tout ce qui se rapporte aux moyens techniques et matériels nécessaires pour cette opération, en l'occurrence les biens d'équipement, les locaux et matériel informatique, donc ces éléments doivent être déterminés au préalable.

- **La dimension humaine**

Cette dimension concerne l'identification au préalable des salariés œuvrant dans la fonction qui sera externalisée et dont les contrats de travail pourront faire l'objet d'un transfert vers le prestataire, et cela afin de les prévenir au préalable et faire en sorte que l'externalisation n'altère pas négativement leur emploi.

I-5-4-Phase (04) : la sélection du prestataire

Le choix du prestataire est une étape très délicate, puisque c'est de la convenance de ce dernier que va dépendre en grande partie l'efficacité et l'efficience de l'opération voir même sa durabilité. Les procédures du choix du prestataire diffèrent selon qu'il s'agit d'une opération d'externalisation classique ou stratégique²⁰.

L'entreprise repose sur le principe de la liberté contractuelle et donc en toute logique sur le libre choix du contractant ainsi que les moyens permettant d'effectuer ce choix. Par ailleurs, dans une opération d'externalisation stratégique, le recours à l'appel d'offres ou à un contractant déterminé sur simple consultation est donc possible. L'appel d'offre est un procédé selon lequel une entreprise informe ses fournisseurs potentiels de sa volonté de conclure un contrat avec celui qui répondra le mieux aux conditions spécifiées dans un cahier des charges. La sélection peut se faire selon plusieurs critères : stratégiques, techniques, géographiques, etc. L'appréciation des candidats portera sur la qualité de leur offre mais aussi sur leur capacité à anticiper les besoins de l'entreprise au-delà d'une offre

²⁰ BERTRAND Quélin, op.cit. P 123.

standard. En effet, il ne s'agit pas de négocier une vente mais de bâtir un partenariat à long terme.

Pour les opérations d'externalisation classique, l'entreprise cliente choisit son futur prestataire directement sur le marché de la prestation et cela en se basant sur des critères tels que :

- La notoriété de prestataire ;
- Le prix affichés par ce dernier ;
- La qualité des prestations fournis par le prestataire ;
- Les recommandations d'une entreprise.

Donc on constate l'importance de l'établissement d'un cahier des charges incorporant toutes les précisions requises afin d'exprimer, le plus clairement possible, les attentes de l'entreprise cliente de l'externalisation et le choix d'un prestataire convenable. En effet, dès lors que ce choix est établi, l'entreprise cliente et le prestataire entrent dans la phase de la contractualisation qui débouche sur l'exécution de l'opération.

I-5-5-Phase (05): la rédaction du contrat

Après le choix du prestataire convenable, l'entreprise cliente entame la phase de contractualisation avec ce dernier où il est nécessaire d'établir un contrat renfermant toutes les clauses nécessaires et requises susceptibles d'encadrer le déroulement de l'opération d'externalisation et de contrecarrer tout éventuel conflit pouvant surgir lors de l'entrée en vigueur du contrat. En effet le contrat doit contenir des informations détaillées sur le contenu de la prestation, le rythme du transfert, les performances attendues, la confidentialité des données et les responsabilités des deux parties²¹ (les différentes clauses du contrat seront traitées d'une manière détaillée à la troisième section de ce chapitre).

Dès lors que le contrat est conclu, l'opération entre dans sa phase opérationnelle et l'entreprise se voit dans l'obligation de mettre en place des organes dont le rôle est le contrôle de l'activité du prestataire.

Au total, il s'agit de s'investir dans la mise en œuvre, puis de communiquer en interne ensuite de soigner la qualité du processus de sélection du prestataire, et en fin de s'impliquer dans le management du relationnel avec le prestataire.

²¹ Laurence Alary- Grall, Pierre Bourgois et Laurence Estival : « Quand les entreprises externalisent » in cahier industrie N° 48, Juin 1999, P 15

A travers tous les éléments de cette section, nous pouvons constater, que l'externalisation constitue l'une des pratiques organisationnelles marquantes des dernières années. L'externalisation, encore appelée « outsourcing », peut être définie comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne sur une durée contractuelle pluriannuelle. L'externalisation relève d'une décision stratégique qui engage l'organisation sur une durée plus ou moins importante et qui se traduit par la recherche d'un prestataire, la conclusion d'un contrat de délégation et le suivi de ce contrat.

Le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau, les organisations ont depuis les années 80 externalisent des activités. Ce mouvement touchant de plus en plus des activités sensibles, pose la problématique de la décision de choix de faire ou de faire faire. En effet, la théorie de coûts de transaction et la théorie de ressource, semble apporte des éléments de repense à travers leur analyse de l'existence et de l'organisation de la firme, que nous allons présenter à la section suivante.

Section II: Les apports théorique à la problématique de l'externalisation

Le choix d'une organisation particulière doit permettre de répondre à la question suivante : quel est l'agencement structurel qui permet de contribuer au mieux à la stratégie de l'entreprise en termes de maîtrise des coûts, de flexibilité, d'aide à la décision, de qualité informationnelle et de production de connaissance ? Au-delà des agencements intra organisationnels, l'entreprise est face à un choix binaire, celui de faire (en interne) ou celui de faire faire.

Généralement, pour justifier le choix de réaliser en interne ou d'externaliser une activité ou une fonction les théories de coûts de transaction et de ressources et compétence sont souvent évoquées.

II-1-L'apport de la théorie des coûts de transaction

L'objectif de notre recherche est relatif à un problème clé en management, à savoir la coexistence de deux entités parallèles opposées, la firme et le marché ainsi que des formes intermédiaires entre elles. De très nombreuses écoles de pensée en management se sont penchées sur cette question majeure. Coase (1937) est cependant le premier à avoir apporté une réponse claire et précise, à savoir justifié l'existence de la firme et déterminé

sa nature. Ses travaux, déterminants pour la recherche en management, ont été repris par Williamson (1971-1991). La réponse à la question clé de l'existence de la firme apportée par l'économie des coûts de transaction est fondée sur la prise en considération de coûts externes lors d'une transaction. De très nombreux travaux empiriques ont permis de conforter ou de remettre en cause cette théorie économique de la firme.

II-1-1 Aperçu sur la nature de la firme selon la TCT

La théorie des coûts de transaction est née d'une remise en cause de l'approche réductrice de la firme de la théorie standard. Dans cette approche, les coûts de production sont identiques et donnés. Le comportement de la firme se limite alors à la combinaison optimale des facteurs de production à sa disposition de manière à maximiser sa rentabilité. Il est donc devenu nécessaire de reconsidérer la firme comme un agent économique actif, doté d'un comportement spécifique face à ses concurrents et d'une capacité organisationnelle efficiente.

II-1-1-1-La nature de la firme avancée par Coase

A partir des années 1937 le développement de la théorie économique de l'entreprise va connaître un nouvel élan avec les analyses de Coase dont il soulève la question centrale de la nature de la firme : pourquoi existe-t-elle ? Sa thèse réside dans l'idée que l'entreprise constitue un mode de coordination économique alternatif au marché. En effet, la coordination sur le marché des agents est assurée par le système des prix alors que la coordination au sein d'une organisation s'effectue à partir de la hiérarchie²².

En d'autre terme, Coase, part de la conception économiste selon la quelle le système économique est un ensemble coordonné par le mécanisme des prix. La répartition des ressources dépend, selon ce point de vue, uniquement du mécanisme des prix. Il constate cependant cette conception en considérant qu'elle n'explique pas le pourquoi d'une organisation- à savoir d'une firme, la production, régulée par le mécanisme des prix, pouvant avoir lieu sans organisation. Or la réalité montre l'existence de firmes qui se substituent au système de prix, avec un degré de substitution variant selon les secteurs et les entreprises.

²² Jean Michel Plane : « management des organisations » édition DUNOD 2003, P 151-152.

En effet, La pensée de RONALD Coase attire l'attention sur le fait que marché et firme constituent deux modes de coordination profondément différents. Ses travaux posent les fondements de la vision contractuelle de l'entreprise puisqu'il analyse la firme comme système de relations contractuelles spécifiques entre agents. Finalement, les apports de Coase à l'analyse de la firme résident dans l'idée qu'il est primordial d'élaborer un système contractuel efficient tenant compte des contraintes techniques aux quelles sont soumis les agents ainsi que la nature des informations détenues.

Il en vient alors de constater, selon Coase, que l'entreprise répond au souci d'économiser les coûts que doit assumer un producteur lorsqu'il cherche à apprécier les besoins du marché, les techniques ou les facteurs de production. Dans la théorie classique de la concurrence, les marchés proposent des prix connus auxquels un agent économique peut se référer lors de transaction commerciales. Dans la réalité, le processus marchand est plus compliqué et coûteux : il faut trouver un client, négocier, assurer une certaine qualité de prestation. Au temps et à l'énergie dépensée s'ajoute l'incertitude des transactions entre individus tentés quelque fois de garder l'information, voire même de la déformer. Pour ces raisons, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode d'allocation des ressources et comme mécanisme de coordination des activités marchandes²³.

Coase définit alors la firme comme « un système de relations qui apparaît quand la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur » (coase, 1937 :143). Il appelle entrepreneur toute personne qui, dans un système concurrentiel, se substitue au système de prix.

II-1-1-2-L'analyse de Williamson. O.E

L'économie des coûts de transaction développée par Williamson à partir des années 1970, s'oppose à un certains nombre de théories. Williamson considère que l'abandon du marché n'est pas dû à la technologie, et aux réductions de coûts de production résultant de l'intégration, mais aux transactions et aux coûts générés par la transaction. Le recours au marché engendre des coûts qu'il est possible d'éviter en organisant les relations au sien de

²³ Gérard Koenig : « de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle » édition economica 1999. P 144-145.

la firme et ce tant que les coûts internes de gestion et de coordination reste inférieurs aux coûts externe dits coûts de transaction²⁴.

Si l'économie des coûts de transaction part de la réflexion de Coase(1937) sur la nature de la firme, elle intègre par ailleurs des approches pluridisciplinaires en économie et gestion. Il enrichi cette approche micro-économie de l'entreprise en considérant la transaction comme unité d'analyse et cherche à minimiser les coûts associés à la transaction (Williamson s'intéresse plus spécifiquement à la gestion de la transaction en tant que telle). Il enrichi cette approche par la théorie comportementale des organisations, développée notamment par Simon(1947). Pour celui-ci, l'individu est d'une part rationnellement limité, d'autre part opportuniste. Cet opportunisme est renforcé par l'asymétrie de l'information disponible entre les différentes parties. Williamson reprend ainsi les travaux de Hayek sur l'information imparfaite, incomplète et coûteuse. Williamson, sur la base des travaux de Barnard(1932) qui font de la firme un lieu de coopération entre les différents agents qui la constituent, considère cependant que l'opportunisme naturel des individus peut être réduit si ceux-ci évoluent au sein d'une même firme.

Ainsi, Williamson étudié les relations qui peuvent s'établir entre l'intégration ou l'indépendance contractuelle et introduit l'idée de la quasi-intégration. La bipolarité entre le marché et la hiérarchie est dépassé. De relations de marché, les entreprises sont passées aux relations de quasi- marché où Williamson cherche à préciser les caractéristiques communes à chaque type de transaction. Il considère les entreprises comme des structures d'organisation d'un réseau de contrats. Il démontre comment la hiérarchie ou la réciprocité des relations contractuelles peut déclencher des économies de coûts de transaction. Pour Williamson, l'efficacité des différentes institutions économiques (grandes ou petites entreprises, joint-ventures, sous-traitants,...) doit être évaluée en fonction d'une analyse coût/économies de transaction²⁵.

II-1-1-3-Les attributs de transaction

Un certain nombre de facteurs interviennent dans les transactions. Williamson considère ainsi que les problèmes liés à une transaction et les coûts résultant de la

²⁴ Fleurk COMBIER : « Décision d'internalisation ou d'externalisation du développement de la recherche », Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès Science de gestion, soutenue le 7 janvier 1994 à Paris DAUPHINE. P18-19.

²⁵ Gérard Koenig op.cit. P146.

transaction sont toujours provoqués par la conjonction des facteurs suivants : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude.

II-1-1-3-1-La spécificité des actifs

Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. Selon Williamson, la spécificité des actifs se définit en référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour d'autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de sa capacité de production²⁶. En d'autre terme, la spécificité des actifs est définie par les caractéristiques suivantes : les attributs spécifiques et originaux du matériel, les compétences spécifiques, l'immobilité liée à une implantation géographique des actifs, l'affectation spécifique d'un actif à un usage déterminé. A partir de ces caractéristiques, nous pouvons distinguer six formes de spécificité des actifs²⁷ :

La spécificité de site : elle est liée à la dimension géographique de l'investissement. Elle concerne : les sources de matière première ou d'énergie, les infrastructures, les lieux et zones d'activité.

La spécificité des actifs physique : est celles des actifs développés ou personnalisés pour un usage particulier.

La spécificité des actifs Humains touche les compétences développées, l'expérience accumulée et l'apprentissage réalisé au sein de la firme par les employés.

La spécificité des actifs dédiés est celle des actifs qui sont requis pour les besoins d'une transaction et qui n'auraient pas été achetés sans cela.

La marque traduit un actif intangible qui signale et valorise certaines qualités propres à un produit ou à une entreprise.

La spécificité temporelle émerge lorsque le respect des délais joue un rôle crucial dans une activité ou un projet.

La spécificité des actifs conduit à une hétérogénéité des relations sur le marché et un changement de la nature des relations entre agents. Cependant, la transaction ne peut plus être ni anonyme ni purement instantanée, il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties qui lui même provoque des situations conflictuelles pour

²⁶ Pierre-Yves Gomez : « Le gouvernement de l'entreprise » édition Inter édition, 1996, P75.

²⁷ Bertrand QUELIN : « Les frontières de la firme », édition Economica 2002 ; P22-23.

l'organisation de leurs relations.²⁸ Cela implique la mise en place de formes contractuelles originales : intégration à la firme de l'activité considérée ou relation de type intermédiaire entre la hiérarchie et le marché. Dans une situation de non spécificité des actifs le marché s'affirme comme la plus efficiente des organisations parce qu'il permet de maintenir un niveau élevé d'incitations et de favoriser l'innovation. En revanche, dans une situation de spécificité élevée, la transaction doit être protégée du fait du risque de pertes élevées liées à un type particulier d'investissement.

La spécificité des actifs n'agit pas en elle-même, elle prend de l'importance que par ses effets sur les comportements quand elle se combine avec la rationalité limitée l'opportunisme et l'incertitude²⁹.

II-1-1-3-2-La fréquence des transactions

La transaction peut être fréquente comme lors des approvisionnements d'un restaurant ou peu fréquentes ou même uniques comme dans le cas de la construction d'un barrage. Plus les biens échangés sont standards c'est-à-dire ayant un très faible niveau de spécificité des actifs et d'incertitude interne, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. Dans ce cas les parties concernées auront intérêt à s'engager dans un contrat de long terme remplaçant une série de contrats ponctuels.

En d'autre terme, la fréquence de la transaction est très liée au degré de la spécificité de l'actif. En effet, le cas d'investissement spécifique demande une mise en place d'une forme d'organisation spécialisée, qui peut dans certains cas s'avérer coûteuse si la transaction n'est pas importante et répétée. Donc la fréquence de la transaction (unique, occasionnelle, récurrente) agit sur la forme d'organisation choisie, en particulier l'internalisation.

II-1-1-3-3-L'incertitude

L'économie des coûts de transaction considère que l'incertitude est au centre de la plupart des problèmes d'organisations économiques puisqu'elle souligne la difficulté à

²⁸ Ces conflits résident dans le contrôle des comportements et du respect des engagements, définition de règles de partage des résultats et la coopération qui se noue entre eux.

²⁹ D. Coriat et O. Weinstien : « Les nouvelles théories de l'entreprise » édition Librairie générale Française 1995, P57-58.

prévoir le comportement des parties prenantes à la transaction. L'incertitude tire principalement sa source de deux situations ³⁰:

- L'impossibilité de prévoir tous les événements qui vont survenir dans le futur en terme technologiques, l'égalité, réglementaires, fiscales et concurrentiels. Ces éléments sont externes à la transaction d'où l'incertitude est qualifiée d'incertitude environnementale.
- L'asymétrie d'information entre les parties contractantes au moment de la signature du contrat. Elle provient du manque de communication entre les acteurs d'une part, et de la complexité des transactions d'autre part. Elle représente l'incertitude interne.

De manière générale, l'incertitude accroît le risque de défaillance du fournisseur et le non respect de certaines clauses du contrat. Plus l'incertitude qui pèse sur les termes ou l'exécution d'un contrat est grande, plus il sera avantageux de remplacer les transactions ponctuelles du marché par une organisation permettant d'économiser sur les coûts résultant de l'incertitude. Alors, il sera économiquement efficace de centraliser l'information et de confier les décisions et la coordination des activités à un organe central.

II-1-2-Le coût de transaction : définition et facteurs d'influence

OLIVIER Williamson retient la transaction comme l'unité d'analyse de sa théorie. La transaction est définie, selon Williamson, comme une opération économique consistant à transférer des biens et services à travers une interface technologiquement séparable³¹. Une fonction peut donner lieu à une ou plusieurs transactions entre le personnel de cette dernière et celui des autres fonctions. L'activité d'une entreprise consiste donc en des transactions successives entre le centre de production, le centre de conditionnement, le service logistique, service de distribution,... que ces acteurs soient internes (fonctions internalisées) ou externes (fonction externalisées) à l'entreprise.

L'objet d'analyse n'est donc pas le volume de production d'une entreprise et le prix de vente de l'unité produite qui sont les préoccupations de la théorie néo-classique. La théorie des coûts de transaction s'intéresse à l'organisation de la transaction. Quelle est la forme organisationnelle adaptée à tel type de transaction ? La correspondance est-elle efficace ?

³⁰ Bertrand QUELIN Op cit P25.

³¹ Jean-Louis LEVET : « Economie industrielle en évolution » édition economica 2004, P184.

II-1-2-1-Définition des coûts de transaction

Les coûts de transaction peuvent être décrits comme « des coûts de fonctionnement du système économique supportés par les agents afin d'échanger et de contracter ». En d'autre terme, par coûts de transaction on entend les coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, aux coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriétés³².

Le coût de transaction s'assimile d'abord chez R H Coase au coût de l'organisation de la production à travers le mécanisme des prix. Sa principale composante est l'information qui représente un élément essentiel de l'activité de recherche de « prix adéquat » sur un marché. Le coût de recours au marché provient de l'activité de négociation et de conclusion de contrat séparés pour chaque transaction d'échange sur le marché.

En se basant sur une économie des contrats entre agents économiques, Williamson les interprète comme les coûts attachés à la contractualisation ainsi que à l'échange organisationnel. En effet, la théorie des coûts de transaction propose une démarche comparative des coûts engendrés par tel ou tel mode d'organisation, adaptés par la firme pour organiser ses relations économiques. L'estimation des coûts de transaction est donc une étape essentielle dans l'opérationnalisation de la théorie³³.

Les deux principales dimensions du coût de transaction sont l'information et la négociation, qui constitue l'élément commun de toutes les définitions de coût de transaction. Elles se retrouvent dans l'analyse d'O Williamson, qui précisera la notion en distinguant les coûts antérieurs au contrat « ex-ante » des coûts « ex-post » à la transaction.

II-1-2-1-1-Les coûts de transaction ex-ante

Ces coûts correspondent à la première étape de la transaction. La période de prospection, la phase de négociation et d'établissement du futur contrat impliquent des coûts liés à la recherche des partenaires, à la négociation, la rédaction du contrat ainsi que

³² Régis Coeurderoy, Bertrand Quélin : « La théorie des coûts de transaction : fondements théoriques et applications managériales » ; in collectif : dirigé par Hervé Laroche et Jean Pierre Nioche « Repenser la stratégie » édition Vuibert 1998, P 30.

³³ Idem, P30.

la garantie d'un accord. Plus les transactions portent sur des biens standardisés à faible contenu informationnel, plus les coûts de transaction sont limités³⁴.

II-1-2-1-2-Les coûts de transactions ex-post

Les coûts de transaction ex-post correspondent aux coûts d'administration, de surveillance, de suivi de contrat et de contrôle mis en place par les contractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles. On y trouve notamment³⁵ :

- Les coûts de mauvaise adaptation ;
- Les coûts de marchandage et de renégociation découlant des corrections des erreurs ;
- Les coûts liés au retrait d'un des cocontractants.

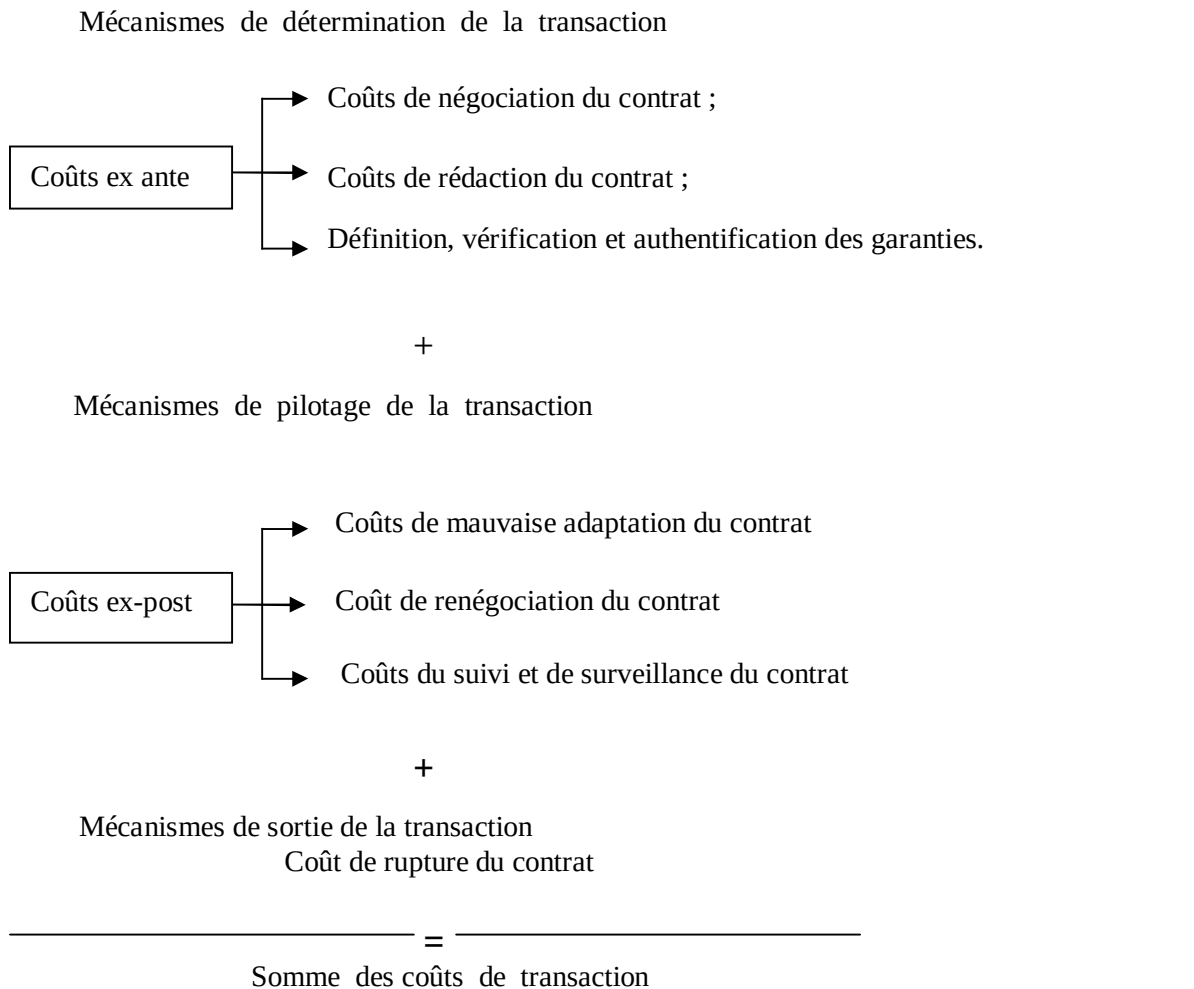
Les coûts d'opportunismes occasionnés par l'immobilisation d'actifs destinés à garantir le respect par les deux parties des clauses contractuelles et les coûts d'engagements, c'est-à-dire les coûts liés au paiement de pénalité en cas de rupture contractuelles.

Ces différents coûts peuvent d'être synthétiser dans le schéma suivant :

³⁴ Bertrand Quélin, op.cit. , P19-20.

³⁵ Gérard Koenig (1999), op.cit. P 149.

Schéma N°02 : La décomposition des coûts de transactions



Source : Bertrand Quélin : « les frontières de la firme », édition Economica 2002, P19.

II-1-2-2-Les facteurs influençant la formation des coûts de transaction

La position adoptée par Williamson consiste à reprendre la voie ouverte par Coase et à l'approfondir en étudiant de manière plus précise la nature des coûts de transaction. Il s'attache à analyser les phénomènes qui rendent difficiles et coûteuses la conception et l'exécution, à la satisfaction des parties en présence des contrats complexes. Selon Williamson, la conjonction de facteurs liés à l'environnement d'une part, aux comportements des décideurs d'autres parts, sont à l'origine des dysfonctionnements des contrats. Plus précisément, l'interaction de l'incertitude et de la complexité avec la rationalité limitée et celui de l'opportunisme interdisent le bon déroulement des échanges sur les marchés donc le choix de recours au marché ou à l'intégration des activités.

II-1-2-2-1-Rationalité limitée

Williamson fait référence, en premier lieu, à l'hypothèse d'H Simon selon laquelle les agents ont une rationalité limitée, c'est-à-dire que leurs aptitudes cognitives restreintes ne leur permettent pas d'appréhender ni de traiter toute l'information de manière fiable. Cela a un impact important sur l'élaboration des contrats qui sont le plus souvent incomplet. Cependant, l'individu ne peut pas envisager plus que l'ensemble des options possible auxquelles il pense.

L'idée de rationalité traduit aussi le fait que les individus ne cherchent pas seulement la maximisation de leurs gains financiers. La prise en considération d'aspects qualitatifs distingue les préférences des acteurs sur le choix du marché ou de la hiérarchie³⁶.

II-1-2-2-2-Opportunisme

L'opportunisme est le principal facteur explicatif des coûts de transaction. Selon O Williamson, l'opportunisme représente la volonté des individus d'agir dans leurs propres intérêts en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire. L'opportunisme peut s'exercer ex-ante en cachant des informations ou des intentions ou ex-post en saisissant des éléments non écrits du contrat ou de la situation interne à l'entreprise pour tirer avantage d'événements imprévus³⁷.

Les travaux d'O Williamson partent de principe que la confiance n'est pas toujours de mise lors d'une transaction. Il montre ainsi que les comportements opportunistes prévisibles des acteurs, limitent les formes de confiance réciproque et incitent les entreprises à privilégier un développement internalisé.

II-1-3-L'organisation des transactions : une analyse comparative

L'économie des coûts de transaction s'intéresse à des choix organisationnels alternatifs.

- Le marché avec son système des prix ;
- La firme ou hiérarchie qui recourt à des règles administratives et bureaucratiques.
- Il faut y ajouter les formes hybrides (franchise, contrat d'externalisation, coopération, alliances, joint-ventures) qui sont des formes intermédiaires entre le

³⁶ Patrick Joffre : «L'économie des coûts de transaction » in collectif : « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », édition Economica 1987, P 90.

³⁷ Michel Ghertman « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction », in Revue Française de gestion N° 160/ 2006, P194.

marché et la hiérarchie. Nous tenons à préciser que notre objet d'étude porte sur une seule forme qui est l'externalisation.

La première forme (le marché) suppose un système décisionnel parfaitement décentralisé. De nombreux décideurs se coordonnent en fonction de l'information fournie par les prix sur un marché. La seconde (la firme) est un système centralisé : un pouvoir de décision unique organisé par des règles formelles, des mécanismes de contrôle et d'incitation. Entre ces deux formes existe une multitude de formes intermédiaires ou dites hybrides. Leurs principes d'organisation mêlent d'une manière variable ces principes hiérarchiques et ces règles de marché.

Pour l'économie des coûts de transaction, les différents modes de l'organisation diffèrent par leurs attributs analysés précédemment. La démarche de l'économie des coûts de transaction porte sur une évaluation et une comparaison de la valeur de ces attributs de la transaction. Elle est donc comparative³⁸. En effet, c'est à travers de l'analyse de tous ces éléments que l'entreprise prend la décision d'externaliser ou de réaliser l'ensemble de ses activités en interne.

II-1-3-1- La décision de choix de l'externalisation selon la théorie des coûts de transaction

Le raisonnement de la théorie des coûts de transaction peut alors se transformer en un raisonnement en termes de coût. Pour comprendre ce dernier nous essayons d'analyser la relation qui existe entre les différents coûts et le degré de spécificité des actifs afin d'expliquer le recours à telle ou telle mode de gouvernance.

Soit :

$CT_i(K)$: le coût d'organisation interne des transactions ;

$CT_m(K)$: le coût de transaction sur le marché ;

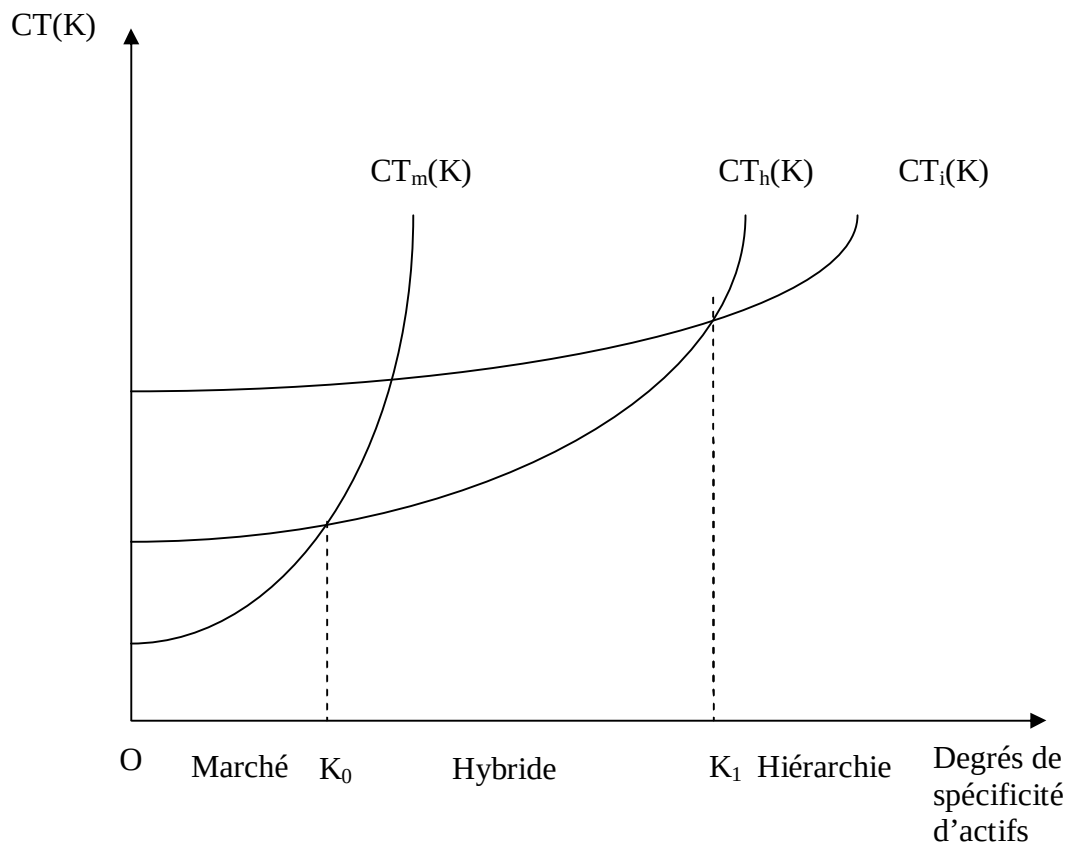
$CT_h(K)$: le coût d'organisation des transactions de la forme hybride ;

K : le degré de la spécificité des actifs ;

$CT(k)$: coûts de la transaction.

³⁸ Bertrand Quélin (2002) Op.cit. P 20-21.

Figure N°02 : la relation entre les différents coûts de transaction et le degré de spécificité des actifs



Source : Bertrand QUELIN Op cit P 52.

Lorsque la spécificité des actifs est nulle ($K=0$), le marché génère des coûts moins élevés que la forme hybride ou la hiérarchie c'est-à-dire que $CT_m(0) < CT_h(0) < CT_i(0)$. Dans ce cas, les formes hybrides ont un coût d'organisation plus élevé d'où le recours au marché est moins coûteux pour l'entreprise.

Lorsque le degré de spécificité des actifs s'accroît le nombre de partenaires diminue, le risque associé aux comportements opportuniste augmente. Des coûts ex-antes apparaissent (inefficience du marché, problèmes d'incitation à investir, ...) et des coûts ex-post sont associés à l'adaptation de la relation au cours de la transaction. On obtient donc $CT_i(K) > CT_h(K) > CT_m(K)$. D'où la gouvernance par le marché est la plus adaptée.

Lorsque $K > K_1$, la hiérarchie minimise les coûts de transaction. Ceci traduit la réduction de l'opportunisme et une harmonisation, au moins partielle des intérêts des parties en présence grâce à l'organisation interne.

Lorsque K entre K_0 et K_1 la forme hybride est la plus efficace. En effet, face à un nombre limité de partenaires et pour un degré intermédiaire de spécificité, la forme hybride réduit les déséquilibres internes de la hiérarchie. Cela nécessite un contrôle particulier (comité de suivi, pénalités, ...), qui permet de réduire les inefficiences liées au risque d'opportunisme ou à la rationalité limitée des agents.

II-1-3-2-La relation entre les attributs de transaction et la décision d'externalisation

Les décisions de l'externalisation selon les différents attributs de transaction sont présentées au sein du tableau suivant :

Tableau N°01 : la relation entre les attributs de transaction et la décision de l'externalisation

		Spécificité des actifs		
		Faible	Forte	
Incertitude et difficulté de mesure	Faible	Externalisation avec contrat classique	Externalisation avec contrat néoclassique	
	Forte		Externalisation avec contrat relationnel	Internalisation
			Occasionnelle	Récurrente
			Fréquence	

Source : d'après Aubert, Rivard et Party(1996) in Jérôme BARHTELMY « stratégie d'externalisation » édition DUNOD 2007 p81.

L'articulation de tous ces éléments nous amène à distinguer quatre cas

- **Internalisation**

Lorsqu'on associe un degré élevé de spécificité des actifs avec une forte incertitude et une fréquence élevée, il est recommandé de ne pas externaliser. Une forte spécificité d'actifs induit à une augmentation des coûts de production pour les fournisseurs d'où l'impossibilité de la réalisation des économies d'échelle. Par conséquent, les coûts de

réalisation de l'activité en interne sont proches de ceux des fournisseurs. De ce fait, l'internalisation de l'activité est la forme la plus efficace dans ce cas.

- **Externalisation avec contrat classique**

Un faible degré de spécificité d'actifs permet la réalisation des économies d'échelle pour les fournisseurs. En effet, ces derniers ont la possibilité de mutualiser les moyens de productions entre les différents clients, obtenant ainsi des coûts de productions inférieurs à ceux des entreprises intégrées. Dans ce cas, il est recommandé d'externaliser ces activités. Aussi les coûts de transaction pour l'entreprise externalisatrice sont faibles car il n'est pas nécessaire de mettre en place des mécanismes contractuels complexes lorsque les actifs sont peu spécifiques, quelque soit le niveau d'incertitude (La simple présence de nombreux fournisseurs potentiels suffit à se prémunir de l'opportunisme du prestataire). Cela implique à recommander l'externalisation avec un contrat classique.

- **Externalisation avec contrat néo-classique**

Lorsque le niveau de spécificité des actifs est élevé les coûts de production d'une activité en interne sont proches de ceux de fournisseurs. Il existe notamment des risques à transférer ces actifs à un fournisseur. Mais, une faible incertitude (liée aux comportements du prestataire et à l'évolution de l'environnement) permet de réduire ce risque d'une manière importante. Par conséquent, un contrat néo-classique peut suffire pour gérer l'externalisation de ces activités.

- **Externalisation avec contrat relationnel**

Lorsque la spécificité des actifs et l'incertitude sont élevés, le recours à l'externalisation est recommandé mais avec contrat relationnel. Les coûts de production d'une activité externalisée sont proches de ceux d'une activité internalisée. Comme le contrat relationnel génère des coûts de transaction inférieurs à ceux de l'internalisation, une externalisation de l'activité est alors préférable. De ce fait nous pouvons dire que le choix entre internalisation et contrat relationnel repose sur le critère de la fréquence. Les activités qui sont utilisées d'une manière très fréquentes ne devront pas être externalisées.

Au total, nous pouvons dire que l'approche de Coase et Williamson a amélioré l'analyse économique de la firme et ses frontières. Considérés comme intermédiaires,

l'externalisation constitue une véritable alternative au marché, selon l'analyse de la théorie des coûts de transaction.

II-2 - L'apport de la théorie des ressources et compétences

Avant de présenter le principe de la théorie de ressources et compétences, il est nécessaire de définir quelques concepts de base de cette théorie.

II-2-1-Principes et définitions

Les ressources et compétences jouent un rôle central dans l'organisation et l'évolution des entreprises. Cela impose une définition des différents types de ressources importantes avant d'explicitier les principes de cette théorie.

II-2-1-1-Quelques définitions

Les ressources d'une entreprise représentent l'unité d'analyse de cette théorie. Mais, ces ressources peuvent être de différents types. Il est donc nécessaire de définir les termes utilisés dans la littérature pour exposer les principes de la théorie de ressources et compétences à savoir : inputs, ressources, compétences stratégiques, capacités dynamiques³⁹.

II-2-1-1-1-Les inputs

Il s'agit des facteurs génériques de production que l'entreprise achète et pour lesquels il existe un marché où ils s'échangent. Ces inputs ne sont donc pas spécifiques à une entreprise (il peut s'agir par exemple d'une matière première).

II-2-1-1-2-Les ressources

Ce sont des actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marché sur lequel ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. On distingue généralement six types : les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.

II-2-1-1-3-Les compétences

Ce sont des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. Généralement, les compétences sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels. En

³⁹ Jean LUC Arrègle : « Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques » in revue Française de gestion N°, 160/ 2006, P 244.

d'autre terme, elles peuvent être définies comme le déploiement simultané de plusieurs ressources dans le but de réaliser une activité⁴⁰.

Les compétences permettent de créer des nouvelles ressources pour l'entreprise, mais elles ne constituent pas un substitue pour ces dernières. Ainsi, elles facilitent ou permettent leur développement et leur accumulation. Les compétences sont dites stratégiques ou compétences de base si elles sont nécessaires pour la survie de l'entreprise. Pour cela, elles ont les caractéristiques suivantes :

- ✓ Elles permettent des accès potentiels à une grande variété de marché ;
- ✓ Elles contribuent d'une manière positive à l'image de l'entreprise ;
- ✓ Elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes.

II-2-1-1-4-Les capacités dynamiques

Représentent les capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter, et adapter ses compétences stratégiques aux évolutions de l'environnement. En d'autre terme, ces capacités dynamiques résultent de la capacité de l'entreprise à intégrer, de combiner et de reconfigurer les ressources internes et externes pour s'adapter au fur et à mesure aux conjonctures. Comme les ressources de l'Entreprise les compétences doivent aussi évoluer. Les capacités dynamiques permettent cette évolution. Elles peuvent être regroupées en quatre catégories⁴¹ :

L'apprentissage : permet de créer des compétences stratégiques à partir de l'expérience collective ou individuelle.

L'innovation qui utilise des compétences stratégiques actuelles pour en créer de nouvelles.

L'identification des aptitudes à développer les compétences et les liaisons entre ces compétences.

La préservation des compétences stratégiques au sein de l'entreprise et la garantie de leurs croissances.

II-2-1-2-Le principe de la théorie de ressources et compétences : la firme collection de ressources productives

La théorie des ressources appelées ressources- based-view dans les pays anglo-saxons, constitue le versant managérial de l'approche de la firme par les compétences, et

⁴⁰ Jérôme BARTHELMY (2007) op.cit., P84.

⁴¹ Jean LUC Arrègle, op.cit. P245.

celle s'inspire largement de l'ouvrage d'Edith Penrose (1959) « *theory of the growth of the firme* ». La firme, selon Penrose, est une collection de ressources productives et de plus l'hétérogénéité des flux et des stocks de connaissances que la firme reforme, lui donne un caractère unique. Il définit alors la firme comme suit : « la firme est plus qu'une unité administrative, c'est aussi une collection de ressources productives dont la mise à disposition entre différents usages et dans le temps est déterminée par une décision administrative la taille de la firme est jugée par la mesure des ressources productives qu'elle emploie ». Deux aspects de cette définition doivent retenir plus particulièrement notre attention, d'un côté « la collection de ressources productive », de l'autre « la décision administrative »⁴².

La définition de cette collection de ressources productives de l'entreprise est tout d'abord essentielle. Penrose retient dans son analyse deux types de ressources, les ressources physiques et les ressources humaines (définis précédemment).

La théorie basée sur les ressources est une théorie dynamique qui considère que la performance de la firme ne dépend pas uniquement de la possession de ressources clés à un moment précis de la vie de l'entreprise. Les ressources actuelles doivent être analysées dans le temps, les ressources actuelles pouvant être périmées dans le futur. La prise en considération de l'environnement est déterminante car des changements dans l'environnement engendrent des changements dans l'importance et la signification des ressources.

Nous en venons alors au second aspect remarquable de la définition de Penrose citée précédemment, à savoir la décision administrative. Il ne suffit pas de détenir seulement des ressources, encore faut-il les exploiter et les mettre en valeur. « Ce ne sont pas les ressources elles-mêmes qui sont des inputs dans le processus de production, mais seulement le service que les ressources peuvent rendre...les services rendus sont la façon dont elles sont utilisées » (Penrose 1959, 25). Une firme n'obtiendra pas des rentes parce qu'elle dispose de meilleures ressources, mais parce qu'elle dispose d'un côté, de compétences internes (défini précédemment) permettant une meilleure utilisation de ces mêmes ressources. D'un autre côté des capacités permettant de mettre en valeur les ressources. Les capacités ne sont pas seulement le résultat d'un simple assemblage de ressources, mais impliquent la mise en place de schémas complexes de coordination entre

⁴² BERNARD Baudry : « Economie de la firme » édition la découverte 2003, P 28.

des personnes et entre des personnes et d'autres ressources. L'apprentissage au travers de la répétition, des routines permet d'améliorer cette coordination. Ces routines issues de l'expérience au cours du temps, vont permettre aux organisations d'agir ou de réagir rapidement et efficacement vis-à-vis de certaines situations proches.

Nous pouvons alors constater que, selon la théorie de ressources, ce qui différencie la firme du marché ce sont les mécanismes de coordination de ressources faisant l'objet d'une intégration et d'un apprentissage continu afin de dégager un avantage concurrentiel. De nombreux auteurs considèrent la firme comme un lieu d'apprentissage et de production de connaissances mises au service de la performance. Dépassant la fonction de coordination comparable au marché la firme est alors vue comme une organisation capable d'apprendre et à même de produire de nouveau savoirs⁴³. En d'autre terme, cette théorie aborde l'organisation comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes et leurs performances. En effet, ces ressources peuvent être la source d'un avantage compétitif.

II-2-2-Les fondements de l'avantage concurrentiel

La théorie de ressource et compétence connaît un développement important à partir des années 1980. Elles reposent sur l'idée que les différences de performance entre les entreprises d'un même domaine d'activité peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et compétences. Si les firmes sont hétérogènes, c'est parce qu'elles ne possèdent pas toutes les mêmes ressources. Pour que les ressources soient positivement associées à la performance des firmes, elles doivent cependant apporter un véritable avantage concurrentiel aux firmes qui les possèdent. L'objectif de management est alors d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences stratégiques.

En d'autre terme, une ressource ou une compétence est dite stratégiques lorsqu'elle permet à une entreprise de disposer d'un avantage concurrentiel durable. Les activités pour les quelles une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel constitue le cœur de métier de l'entreprise. Pour cela, ces ressources doivent être : rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables⁴⁴.

⁴³ Bertrand Quélin, Jean-Luc Arrégle : « Le mangement stratégique des compétences » édition ellipse 2000, P23.

⁴⁴ BERNARD Baudry (2003) Op.cit. P34.

II-2-2-1-La valeur

Pour fonder un avantage compétitif durable une ressource ou une compétence doit permettre d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace de l'environnement, ou représenter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client.

II-2-2-2-La rareté

Les ressources et compétences doivent être rares, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peut y avoir accès.

II-2-2-3-La non imitation

Une ressource ou une compétence doit impérativement être difficile à imiter par les concurrents de l'entreprise qui la possède. En effet, la capacité d'une firme à maintenir son avantage compétitif dans le temps dépend de la vitesse à laquelle les autres firmes peuvent l'imiter.

II-2-2-4-La non substitution

Pour conserver sa valeur la compétence ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles.

Ces critères de valeur, de rareté, d'imitation imparfaite et de substituabilité imparfaite ont des implications claires sur la problématique de l'externalisation.

II-2-3-Les ressources source de rentes

Pour posséder des ressources en interne, une société doit faire face à des coûts de gestion. En effet, la possession de ressources physiques ou de ressources humaines, entraîne un certain coût immobilisation ; les ressources physiques doivent notamment être entretenues et les hommes doivent recevoir un salaire. Il serait possible d'avoir le même raisonnement pour l'ensemble des ressources. Les travaux basés sur les ressources internes considèrent cependant ces dernières comme un avantages compétitif et non pas comme une source de coûts internes.

La théorie basée sur les ressources et compétences, considère que la possession de ressources permet à la firme de bénéficier de rentes supérieures aux rentes obtenues par les concurrents, soit parce que le produit est distinct aux yeux des acheteurs, soit parce que la firme peut le produire à moindre coût. La rentabilité supérieure est la meilleure mesure de la performance et donc de la compétitivité d'une entreprise. Partant de ce principe, le problème critique de la firme est alors de conserver la compétence distinctive de son produit, ou, pour un produit identique, de maintenir sa position en matière de coût. Pour

cela, il est nécessaire pour l'entreprise d'identifier les ressources susceptibles de générer des avantages, puis de les protéger, par la suite les exploiter et en fin les développer⁴⁵.

II-2-3-1-L'identification

L'identification consiste à repérer les ressources et les compétences qui peuvent sous-tendre un avantage concurrentiel. En d'autre terme, elle consiste à identifier les actifs susceptibles de générer des rentes. Un certain nombre de contraintes externes et internes, favorisent ou non la génération des rentes anormales à partir des actifs existants. Trois contraintes externes peuvent affecter la capacité des actifs, quand ils sont employés dans une situation particulière, à générer des rentes. Elles incluent :

- Les conditions de la demande par rapport au produit ;
- La politique publique ;
- L'action concurrentielle.

Les contraintes internes proviennent du fait que la firme est une collection de ressources liées et spécifiques et d'activités provenant de ces ressources.

II-2-3-2-La protection

La protection consiste à défendre les ressources et compétences contre leur imitation par les concurrents, c'est-à-dire caractériser les actifs associés à des rentes à long terme. En effet, il ne suffit pas de détenir un avantage mais encore il faut le conserver.

II-2-3-3-L'exploitation

L'exploitation consiste à transformer les ressources et compétences en un flux de revenus.

II-2-3-4-La création

La création consiste à faire évoluer les ressources et compétences pour les adapter en permanence à l'environnement.

Une entreprise répondant aux critères précédents peut alors mesurer la valeur de ses rentes obtenues. Ainsi qu'elle disposerait en interne de la totalité des ressources (répondant aux critères de : valeur, rareté, non imitation et non substitution) nécessaires à son développement et à la réalisation de l'ensemble de ses activités. Cette entreprise pourrait alors partager les coûts internes de gestion de l'ensemble de ces activités. Des économies d'échelle sont donc obtenues de fait par une utilisation meilleure voire optimale

⁴⁵ Fleurk COMBIER op.cit. P 47-49.

des ressources. La disponibilité de ressources en interne apparaît alors non plus comme une source de coûts mais comme une source de réduction de coûts dans cette perspective.

Mais il est rare que les firmes disposent de la totalité des ressources nécessaire à son fonctionnement notamment à son développement. Les entreprises doivent souvent acquérir sur le marché des ressources complémentaires, à un certain coût appelé coût d'acquisition. La possession des ressources nécessaires permettra donc bien de rendre la firme plus au moins performante et compétitive. Il s'agit par ailleurs de réduire au maximum le coût d'acquisition des ressources complémentaires. Or, compte tenu de l'indivisibilité des ressources (Penrose, 1959), les entreprises acquièrent rarement les seules ressources nécessaires à une fonction ou activité, mais un ensemble compact de ressources indissociables. Une partie des ressources acquises sera utilisée, le reste restera sans emploi précis pendant un certain temps. De ce fait, il est plus important pour l'entreprise d'externaliser l'activité dont elle ne possède pas la totalité des ressources nécessaires à sa réalisation que de les acquérir sur le marché.

II-2-4-La décision de l'externalisation selon l'analyse de la théorie de ressource

La théorie de ressource s'intéresse aux facteurs déclencheurs de l'externalisation et de la notion de cœur de métier de l'entreprise. Elle cherche à justifier le fait que certaines entreprises dégagent des profits de façon durable. L'apport de cette théorie à l'analyse de l'externalisation réside dans la comparaison de la qualité des ressources et des compétences internes par rapport à celles des prestataires présents sur le marché. L'externalisation est une décision stratégique qui peut être utilisée pour « combler un vide » entre les compétences souhaitées et les compétences réelles⁴⁶.

Cette approche part du postulat qu'une entreprise ne possède pas nécessairement toutes les ressources et les compétences dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement. Pour pallier ce manque, trois possibilités s'offrent alors à elle :

- Développer ces ressources et compétences en interne ;
- Racheter une entreprise qui dispose de ces ressources et compétences (croissance externe) ;
- Recours à l'externalisation.

⁴⁶ Aude Martin, Christophe Bourgeois « Le rôle des facteurs institutionnel dans la décision d'externalisation » in revue internationale V 11, N° 04 / 2007, P18.

L'externalisation représente un moyen d'accéder à des ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne. Par ailleurs, le recours à des prestataires ou des fournisseurs spécialisés peut faciliter une réduction des coûts et une amélioration de la qualité de produit ou de service.

L'approche ressources et compétences permet également de prendre en compte les questions fondamentales de l'avantage concurrentiel et du cœur de métier⁴⁷. Cette approche suggère que les entreprises ont intérêt à investir sur leur « cœur de métier » et à externaliser les activités qui n'en font pas partie. En effet, le « cœur de métier » fonde l'avantage concurrentiel des entreprises. Les activités qui en font partie doivent impérativement être réalisées en interne sous peine de fragiliser le développement de l'entreprise. En revanche, les activités qui n'en font pas partie peuvent être externalisées sans danger.

L'externalisation d'activités proches du « cœur de métier » est peu recommandée pour deux raisons liées entre elle. D'une part, plus une activité est proche du « cœur de métier » d'une entreprise, plus il sera difficile de trouver un prestataire susceptible de la réaliser correctement. En effet, pour faire partie du « cœur de métier » une activité doit remplir les quatre conditions développées précédemment. Les prestataires capables de prendre en charge des activités qui présentent de telles caractéristiques sont rares. D'autre part, plus une activité est proche du « cœur de métier » plus le risque de standardisation des actifs se pose. Pour bénéficier d'économies d'échelles significatives, les prestataires sont souvent contraints de mutualiser les ressources transférées par leurs clients. Si l'utilisation de ressources « standards » est bénéfique pour les prestataires, elle pénalise les clients qui ont externalisé des activités proches de leur « cœur de métier », peu standardisées par définition.

La théorie des ressources et compétences vise à construire une organisation qui est capable à créer, à acquérir et à transférer des connaissances ainsi qu'à modifier son comportement de manière à refléter leurs nouvelles connaissances et leurs réflexions stratégiques.

Au total, l'analyse de l'apport de la théorie de coûts de transaction et la théorie de la ressource sur la décision de l'externalisation nous permet de retirer les conclusions suivantes :

⁴⁷ Jérôme Barthélemy, Carole Donada : « L'externalisation un choix stratégique » in revue Française de gestion N° 177/ 2007, P102-103.

La théorie des coûts de transaction soutient que la forme organisationnelle retenue pour organiser une transaction notamment l'externalisation doit permettre de minimiser la somme des coûts de production et de transaction (coûts de planification, d'adaptation et de pilotage des tâches, se répartissant entre les coûts ex-ante et les coûts ex-post, analysé précédemment). La détermination de la forme d'organisation adéquate nécessite l'articulation entre les attributs de transaction préconisée par Williamson.

La théorie des ressources est utile à différents niveaux pour éclairer le phénomène de l'externalisation. Elle peut permettre de justifier l'externalisation au travers du transfert à un prestataire de compétences jugées non stratégiques (n'ayant pas les qualités évoquées précédemment) afin de recentrer l'utilisation de ses ressources sur les compétences jugées stratégiques (cœur de métier). L'externalisation réside dans la comparaison de la qualité des ressources et des compétences internes par rapport à celles des prestataires présents sur le marché. L'externalisation est une décision stratégique qui peut être utilisée pour « combler un vide » entre les compétences souhaitées et les compétences réelles.

Section III : Le contrat une implication de la stratégie d'externalisation

La mise en place de contrat s'avère être un bon moyen de gérer efficacement l'externalisation. Il faut se garder pour autant de toute conception naïve de ces phénomènes de relations interentreprises car non seulement nous n'avons pas à faire à des agents économiques altruistes mais en plus il s'agit d'organisation. Dès lors, l'opportunisme potentiel des parties ne peut être ignoré. En effet, les entreprises sont d'abord et avant tout animées par la recherche de leur propre intérêt. Par ailleurs les membres d'une même organisation peuvent avoir des intérêts divergents en dépit de la volonté d'établir des relations à travers l'externalisation de certaines fonctions auprès des prestataires externes (organisations), d'autres, profitant de l'absence de contrôle formel, peuvent adopter des comportements opportunistes susceptibles de ruiner la « confiance » inter-organisationnels. On ne peut donc compter sur un tel sentiment qui serait ancré sur l'appartenance à un même groupe sociale et à une communauté d'intérêt.

Le contrat passé entre les deux partenaires (preneur d'ordre et donneur d'ordre) apparaît dès lors comme un moyen d'asseoir cette confiance. Même si on ne s'y réfère pas au jour le jour pour assurer la gestion de la relation d'externalisation, il constitue un

ensemble d'obligations qui donne à chaque partie, en cas de comportement opportuniste de l'autre, le moyen de mener des représailles en s'appuyant sur le système judiciaire. Par une sorte de renversement, signer un contrat apparaît dès lors comme la manifestation de la volonté de coopérer puisqu'on donne au partenaire des moyens de représailles, preuve qu'on a précisément pas l'intention d'être opportuniste. A partir de ce moment, puisqu'il dispose d'une garantie crédible, le partenaire peut considérer qu'on est prêt à tenir compte de ses propres intérêts et de l'intérêt de la paire à long terme même si on ne souhaite pas, pour des raisons pratiques, se référer en permanence à la lettre du contrat pour interagir.

III-1-Définition et contenu du contrat de l'externalisation

La rédaction de contrat avec le fournisseur ou le prestataire sélectionné doit être réalisée avec le plus grand soin. Outre la possibilité de réintégrer la fonction externalisée à l'expiration du contrat, celui-ci doit préciser les sanctions qui seront appliquées en cas de non respect des engagements. Pour pouvoir mesurer ces écarts, le contrat doit contenir des informations détaillées sur le contenu de la prestation, le rythme du transfert, les performances attendues, la confidentialité des données, les responsabilités des deux parties. En fin le contrat doit fixer les conditions de rémunération du prestataire.

III-1-1-Définition et présentation

L'externalisation ne pourra pas se faire sans contrat, la volonté des parties qui se manifeste dans le contrat constitue un outil indispensable dans le choix du recours à l'externalisation. Le contrat intervient en tant qu'un grand organisateur du marché de libre concurrence surtout avec l'essor des stratégies d'externalisation. Les constructions contractuelles ne sont pas si libres puisqu'elles doivent de plus en plus se plier au respect de très nombreuses réglementations, on peut citer les normes concernant la qualité, le respect de l'environnement, et la sécurité. Il est donc primordial de bien préparer le contrat d'externalisation qui joue un rôle central dans les relations avec les prestataires, car il n'y a pas d'externalisation sans montage juridique. Le contrat définit et codifie les obligations du prestataire et l'entreprise cliente. En effet la maîtrise d'une activité externalisée repose essentiellement sur le contrat.

Par ailleurs, vue la place centrale qu'occupe le contrat, le traitement de l'externalisation comme forme organisationnelle exige une compréhension fine des mécanismes de contractualisation, mariant à la fois les coûts de transaction, les problèmes de délégation et de surveillance et l'investissement dans des actifs spécifiques.

En effet, le contrat a pour objet de coordonner les actions entre un prestataire et une entreprise externalisatrice. La problématique des contrats est alors la suivante : lorsque le contrat implique des actifs spécifiques, les contractants ont intérêt à définir à l'avance les termes de leur accord pour éviter de renégocier constamment. Une solution serait alors de rédiger le contrat le plus complet possible, pour parer à toutes les éventualités (tout en sachant bien que plus le contrat est complet, plus son coût augmente).

Ainsi, le contrat d'externalisation peut prendre la forme de relations de court ou de long terme avec les différents prestataires extérieurs. L'avantage de contrats conclus pour une période courte (un an ou moins) est de pouvoir renégocier régulièrement les prix à la baisse avec les prestataires ou les preneurs d'ordres. Cependant, cette stratégie réduit l'implication et l'engagement des partenaires⁴⁸.

Les contrats de long terme qui lient l'entreprise à ses prestataires permettent de fiabiliser les relations tout en réduisant les coûts pour l'entreprise. L'enjeu de ces relations n'est plus seulement de fixer des prix avantageux pour le donneur d'ordre, mais aussi de développer des méthodes de travail communes. Cette coopération permet ainsi d'améliorer le prix et la qualité des produits et services⁴⁹.

III-1-2-Le contenu du contrat d'externalisation

Le contrat d'externalisation comprend généralement trois types d'obligations : les obligations opérationnelles, les obligations financières et les obligations juridiques.

Ces principales obligations sont résumées dans le tableau suivant :

⁴⁸ Frédéric Leroy, op.cit. P 88.

⁴⁹ Idem P 88.

Tableau N°02 : les différentes obligations d'un contrat d'externalisation

Obligations opérationnelles	Obligations financières	Obligations juridiques
Objet du contrat	Durée du contrat	Propriété de l'information traitée
Nature des prestations	Mode d'établissement du prix des prestations	Régime de responsabilité
Transfert des hommes et du matériel	Mode de révision du prix	Résiliation du contrat
Réversibilité	Mode de facturation et de paiement	personnel
Comité technique		assurances
Exécution des prestations		cession du contrat
Contrôle et audit		procédures amiables
		attribution de compétences

Source : Bruté Rémur(1994) in Jérôme BARTHELMY :

« Stratégie d'externalisation » édition DUNOD 2007 p 134

Le contrat a trois objectifs principaux et met en œuvre quatre types de mécanismes afin de les réaliser. L'objectif d'un arrangement contractuel est :

- ✓ D'assurer la coordination ;
- ✓ Répartir les fruits de la coopération ;
- ✓ Garantir la réalisation des processus.

Toutefois, l'atteinte de ces objectifs est contrainte par des comportements des contractants et par le pouvoir de négociation. Cela amène à l'articulation de quatre mécanismes pour construire tous types de contrat.

- ✓ L'institutionnalisation des routines permet d'économiser du savoir : en effet, une routine permet d'appliquer sans comprendre et d'utiliser le savoir et l'expérience des autres ;
- ✓ L'autorité : permet de dominer la contingence : elle est le droit de définir l'usage des actifs et le comportement des contractants lorsque des événements imprévus surviennent. Autrement dit, la routine est adaptée aux situations stables, quant à l'autorité, elle garantit la flexibilité.

- ✓ La surveillance est destinée à évaluer les contributions de chacun. Cette évaluation est nécessaire d'une part, pour améliorer l'efficacité de la production en fournissant aux détenteurs de l'autorité un moyen d'analyser l'efficacité de l'organisation existante et les décisions qui sont prises. D'autre part pour résoudre les conflits sur le partage des résultats de la coopération. La surveillance est une garantie entre les comportements opportunistes et permet de mieux connaître la contribution de chacun.
- ✓ Des systèmes d'incitation qui sont complémentaires aux systèmes de surveillance.

Tous ces mécanismes sont complémentaires. Les deux premiers sont principalement des mécanismes cognitifs. Les deux derniers sont principalement destinés à lutter contre l'opportunisme des agents.

III-2-Les différents types des contrats d'externalisation :

Williamson distingue trois types de contrat d'externalisation : les contrats classiques, les contrats néoclassiques et les contrats relationnels⁵⁰.

III-2-1-Les contrats classiques

Les contrats classiques sont utilisés pour gérer des opérations d'externalisation d'activités simples et peu sensibles tel que le nettoyage, la restauration, le jardinage etc. les risques contractuels sont faibles et l'entreprise externalisatrice a le choix entre un grand nombre de prestataires. Les contrats sont de court terme car il est facile et peu coûteux de changer de prestataire. L'accent est mis sur les documents formels et l'aspect relationnel intervient très peu.

III-2-2-Les contrats néoclassiques

Les contrats néoclassiques sont utilisés pour gérer des opérations d'externalisation complexes où les risques contractuels sont élevés. Ce sont des contrats de moyen ou long terme dont la durée peut atteindre cinq ans ou plus. La principale caractéristique de ces contrats est leur formalisme. Ils sont détaillés et comportent de nombreuses clauses comme la mesure de performance, évolutivité de la prestation, résolution des conflits et sortie du contrat.

III-2-3-les contrats relationnels

Les contrats relationnels sont utilisés pour gérer des opérations d'externalisation encore plus complexes. Ce sont des contrats de long terme dont la durée atteint parfois dix

⁵⁰ Jérôme BARTHELMY « comment réussir une opération d'externalisation », in revue Française de gestion N° 151, 2004 P 14.

ans. Bien que les risques contractuels soient très élevés, les contrats relationnels ne sont pas forcément très détaillés. De se fait, ils sont peu formalisés et peu complexes. Leur rôle est de préciser les objectifs de la relation. Ils comportent des clauses d'incitation visant à motiver les prestataires. En résumé, les relations contractuelles peuvent être organisées selon les risques associés. Plus les risques contractuels sont élevés, plus les contrats sont détaillés et complexes. Au-delà d'un certain seuil toute fois, le développement de normes relationnelles devient nécessaire pour palier l'impossibilité de tout prévoir dans le contrat.

III-3-Les principales clauses contractuelles

III-3-1-La coordination stratégique, organisationnelle et opérationnelle

La clause de la coordination stratégique précise les conditions selon lesquelles les contractants redéfinissent l'activité finale ainsi que les processus de réalisation de cette dernière suivant leur accord. Elle défini les modalités de repositionnement stratégique de la coalition vis-à-vis de l'extérieur : partenaire en amont et en aval et le taux d'échange de l'output final.

Pour la coordination organisationnelle, il s'agit de déterminer selon quelle modalités la coalition adapte ses moyens et ressources ainsi que la production à la réalisation des objectifs signés dans leurs accord suivant les transformations techniques, technologiques, économiques, juridiques.... En d'autre terme, la clause de coordination organisationnelle détermine les mécanismes de s'y adapter aux évolutions de l'environnement qui se caractérise par une forte incertitude.

La clause de la coordination opérationnelle assure dans le temps et l'espace l'utilisation des actifs de production ou de la prestation du service d'une manière efficace. Ainsi que, la planification des délais, des rythmes et points de livraison des biens ou services.

III-3-2-Clause de prix

Il existe cinq grandes clauses de prix⁵¹ :

- ✓ Clause « prix de marché » : présente l'avantage de la simplicité. Elle consiste à se référer directement au marché pour fixer le prix de la prestation.
- ✓ Clause « prix fixe »: implique la fixation du prix de la prestation au moment de la signature du contrat.

⁵¹ Jérôme BARTHELMY op.cit. (2007) p 137-139.

- ✓ Clause « coût plus marge »: consiste à facturer les coûts de la prestation auxquels on rajoute une marge. Elle permet de prendre en compte l'évolution des coûts technologiques, souvent difficile à anticiper en début de contrat.
- ✓ Clause « échelle mobile » : le principe régissant cette clause est que un prix de base est fixé au moment de signature du contrat, en suite le prix évolue en fonction des différents coûts de production du prestataire et de l'évolution des coûts technologiques.
- ✓ Clause « partage des coûts et des bénéfices » : elle prévoit le partage des coûts et des bénéfices par l'entreprise externalisatrice et son prestataire.

III-3-3-Clauses de la durée

La durée est une clause essentielle des contrats d'externalisation car l'efficacité de la transaction en dépend dans de nombreux cas : le contrat peut être signé pour trois durées différentes :

- ✓ Fugitive : le contrat concerne une seule transaction ;
- ✓ Court terme : il n'y a pas possibilité de changer les caractéristiques des actifs, mais il peut donner lieu à plusieurs transactions. Ce court terme permet à l'entreprise externalisatrice de réduire le risque de se trouver bloqué dans une relation de long terme avec un prestataire peu performant. Mais présente également des inconvénients pour cette dernière. D'une part changer de prestataire génère des coûts importants, d'autre part, les coûts de reprise du personnel et des équipements sont refacturés à l'entreprise externalisatrice.
- ✓ Long terme : dans ce cas les contractants peuvent modifier leurs actifs. Le contrat long permet aux prestataires d'amortir leurs investissements initiaux.

III-3-4-Les clauses de la garantie

Si la période précontractuelle est essentielle car elle pose les bases de la relation future, l'exécution du contrat et le contrôle de son respect n'en sont pas moins importants. Le donneur d'ordre est tenu de suivre, voir de surveiller étroitement si son prestataire respecte ses obligations contractuelles. Cela pour des raisons de performance mais aussi pour pouvoir dans la mesure du possible éviter un contentieux coûteux et source d'une perte du temps. Pour cela le contrat contient un certain nombre de clauses de la garantie de l'exécution d'une manière fiable de ce dernier.

Les clauses de la garantie sont destinées à assurer la sécurité des contractants en leur garantissant la fiabilité de leurs partenaires. Se sont deux mécanismes qui se complètent. Le premier, vise à établir un système de garantie réciproque afin que chacun puisse disposer d'un moyen de pression sur l'autre, en cas de non respect du contrat. Le second, concerne l'établissement d'un mécanisme de surveillance pour réduire le risque d'opportunisme.

III-3-4-1-Le système de garanties :

Les clauses de garantie concernent une protection en rendant coûteuse la sortie de l'un des contractants et permettent de dissuader les différentes parties d'adopter un comportement opportuniste. Elles comportent trois solutions :

- Ne pas instituer un système de garantie, et dans ce cas c'est la spécificité des actifs de chacun des contractants qui constitue le coût de sortie de contrat.
- Un agent remet un « otage » entre les mains de l'autre (une application unilatérale). Ce dernier deviendra la propriété de l'autre si cet agent ne respect pas ses promesses.
- Ou bien chaque agent remet un « otage » à son partenaire afin de créer une relation de dépendance mutuelle (une application bilatérale).

III-3-4-2-Les mécanismes de supervision et le droit d'audit

La clause d'audit peut se définir comme un examen méthodologique et indépendant en vue de déterminer, si les activités et résultats observés correspondent aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs. Ces mécanismes sont composés de quatre alternatives :

- Chaque partie exerce un contrôle sur l'autre, ce qu'est connu par autocontrôle.
- Le système judiciaire et la loi permettent de garantir la bonne exécution des contrats.
- L'agent spécifique qui est un spécialiste dans la tâche de contrôle de la transaction. Il dispose également d'un pouvoir qui lui permet de sanctionner le fautif. Ce dernier peut être l'un des contractants ou bien un tiers qui est rémunéré pour surveiller le déroulement du contrat.

L'agent spécifique a un rôle considérable par rapport au système judiciaire. Il est plus efficace car il est capable d'acquérir et de traiter des informations spécifiques plus difficiles à assimiler par la justice.

III-3-5-Les clauses de mesure de la performance

Le contrat stipule le niveau de la performance exigé. Plus les exigences en matière de performance sont claires, plus il est facile de déterminer si le prestataire les remplit. Les mécanismes d'incitations doivent être fonction des objectifs de l'externalisation. En effet, leur rôle est de faire concilier les intérêts de l'entreprise externalisatrice et de son prestataire.⁵²

Les types d'incitations selon les objectifs de l'externalisation sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : les objectifs de l'externalisation et les types d'incitations

Objectif de l'externalisation	Mesure de la performance	Incitations
Amélioration de la performance	Coûts Qualité Productivité Satisfaction du client	Bonus fondé sur la performance
Contribution de l'activité au fonctionnement de l'entreprise	Coûts Qualité Productivité Satisfaction du client	Bonus fondé sur la contribution de l'activité Partage des risques et des bénéfices
Exploitation commerciale	Chiffre d'affaires Rentabilité Part de marché	Partage des risques et des bénéfices

Source : adapté DIROMUALDO et GURBAXANI(1998) in Jérôme BARTHELMY « Stratégie d'externalisation » édition DUNUD 2007 p 140.

⁵² Jérôme BARTHELMY Opcit P 139.

III-3-6-Les clauses de rémunération et l'assomption du risque

Deux cas peuvent être distingués⁵³ :

- ✓ La rémunération des actifs est fondée sur l'output collectifs, la valeur créée est répartie en fonction de la contribution de chacun (selon la valeur effectivement apportée à chaque contractant) ou d'une clé de répartition fixée ex-ante (la contribution effective de chacun n'est pas prise en compte).
- ✓ L'assomption des risques (perte et profits) par une des parties qui rémunère l'autre soit selon un montant fixés ex-ante, soit selon sa contribution (déterminée ex-poste, mais fonction d'un taux fixé ex-ante).

III-3-7-Clauses de sortie de contrat

Les clauses de sortie de contrat comportent trois caractéristiques⁵⁴ :

- ✓ Porter aussi bien sur le personnel que sur les équipements ;
- ✓ S'appliquer aussi bien à la fin du contrat qu'en cas de rupture anticipée
- ✓ Intervenir aussi bien au profit d'un autre prestataire que de l'entreprise externalisatrice.

En effet, la sortie d'un contrat d'externalisation peut être suivie soit du transfert de l'activité à un autre prestataire soit du ré internalisation de l'activité.

En résumer, ces différentes clauses du contrat d'externalisation permettent de mettre en place les principes de l'engagement des contractants. Par conséquent, elles représentent les bases d'évaluation de leurs relations. Pour cela, nous pouvons considérer le contrat comme l'outil de coordination des relations d'externalisation.

Nous avons aussi cherché à mieux comprendre la nature de relations au sien d'un contrat de l'externalisation en analysant d'une manière détaillée le contenu et les différentes clauses de ce dernier. Le contrat définit et codifie les obligations du prestataire et de l'entreprise externalisatrice. De ce fait il délimite les relations interentreprises qui ont été engendrées par la stratégie de l'externalisation.

⁵³ BERTRAND Quelin « externalisation stratégique et partenariat : de la patrimoniale à la firme contractuelle » in revue Française de gestion « externalisation et relations patrimoniales » N° 143, mars/avril 2003 P 22.

⁵⁴ Jérôme BARTHELMY :opcit P 141-142 .

Conclusion du chapitre I

L'externalisation est une stratégie qui s'inscrit au cœur du développement des entreprises modernes, elle permet à l'entreprise d'assurer la gestion d'une de ses activités par le biais d'une autre entreprise, cette stratégie est apparue depuis très longtemps et dès lors, elle n'a pas cessé d'évoluer pour acquérir finalement la forme d'une stratégie réglementée et codifiée. Le recours à l'externalisation est dû aux avantages qu'elle permet de réaliser, toutefois toute entreprise externalisatrice devrait être vigilante quant aux risques de cette stratégie.

Cette évolution des pratiques s'est accompagnée du développement de nouveaux outils d'analyse pour essayer de comprendre les motivations essentielles de ces décisions et d'émettre des recommandations afin de les réaliser au mieux. Ces outils économiques renseignent les juristes sur les facteurs d'efficacité mis en avant par les économistes pour évaluer le bien fondé, ou au contraire l'absence de justification, des décisions d'externalisation.

Deux voies d'analyse sont privilégiées par les économistes pour juger de pratiques qui relèvent, selon leur jargon, du choix d'un mode de « gouvernance » d'une « transaction » :

La première est celle de l'économie néo-institutionnelle dans sa branche de la théorie des coûts de transaction (Coase : 1937, Williamson : 1975-1985) qui stipule qu'une entreprise décidera de « faire » elle-même (internalisation) ou de « faire faire » par un tiers (externalisation) selon que la somme des coûts de production et de la transaction sera plus élevée lorsqu'elle utilise la transaction fugitive de « marché » ou l'intégration au sein d'une « hiérarchie ».

La deuxième est la théorie des ressources (Penrose : 1959) qui insiste sur les limites de ressources et compétences de l'entreprise, en conséquence, qu'afin de maintenir leur avantage concurrentiel, elles doivent consacrer leurs efforts aux seules activités qu'elles maîtrisent et qui constituent le « cœur » de leur métier, laissant aux marchés le soin de coordonner les activités les plus étrangères des unes aux autres.

Introduction de chapitre II

L'apparition de concept « service public » est liée à la transformation technique et économique qui s'est opérée au 19^e siècle. Ce que l'on a appelé la révolution industrielle et l'extension du mode de production capitaliste ont bouleversé les structures sociales préexistantes. Il en est résulté plusieurs problèmes nouveaux dans les domaines du travail, des conditions matérielles d'existence, du mode de vie, à propos desquels des luttes se sont développées et ont rendu nécessaires des interventions de l'Etat. C'est ainsi, que la notion de service public émerge et commence à s'étendre par de nouvelles attributions¹.

En effet, le service public en réseaux notamment celui de l'électricité, a connu une évolution majeure depuis la fin des années 1980 avec une tendance à la généralisation dans tous les pays développés, émergents et en voie de développement. Nous assistons aujourd'hui - dans le cadre des mouvements de dérégulations ou plutôt de libéralisation - au passage du monopole naturel intégré, à une nouvelle forme d'organisation fondée sur l'introduction de la concurrence sur le marché de ses entreprises où les activités s'y prêtent.

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons apporter un éclairage sur la notion de service public ainsi que son organisation. Pour ce faire, nous allons aborder les éléments suivants :

- la notion de service public ;
- les différentes restructurations au sein des services publics en réseaux ;
- la présentation des déréglementations des services publics de l'électricité.

Section I : Présentation synthétique de service public

La notion de service public recouvre toutes les activités d'intérêt général qui s'exercent sous l'égide des pouvoirs publics et sont soumises de ce fait à un régime juridique particulier. Par ailleurs, le secteur des services publics est régi par de multiples considérations que ce soit dans le domaine économique ou social. De ce fait, nous assistons à une diversité des termes pour désigner le service public ainsi qu'aux principes sous

¹ Comme l'égalité de traitement, la continuité du service, l'adaptation aux mutations technologiques, mais aussi la neutralité et la transparence.

lesquels est construit. Il est alors, nécessaire de bien cerner la notion de service public notamment son organisation.

I-1- Définition et typologie des services publics

I-1-1-Points de repère

L'expression « service public » renvoie à l'univers des concepts politiques. C'est la politique qui donne à la société ses structures, ses formes et ses services. Or l'activité politique est essentiellement polémique. L'action politique est souvent insurrectionnelle : la quasi-totalité des régimes politiques existant dans le monde ont pour origine une insurrection. Tant en politique extérieur qu'en politique intérieur. L'existence et la définition elle-même des services publics figurent parmi les principaux enjeux actuels du débat.

I-1-1-1-La dyade public/privé

Avant de définir les services publics il est important de préciser ce que l'on entend par public et privé tout court et de déterminer leurs relations, car ces deux concepts sont liés dans une dyade indissociable. Une dyade est un couple de concepts ou de principes qui se complètent réciproquement. Privé et public forment ce type de couple : le concept de public ne peut se comprendre que par rapport au concept de privé et vice-versa².

I-1-1-2-Leurs relations

Les relations que ces deux concepts entretiennent entre eux sont à la fois corrélatives, irréductibles et rivaux.

Corrélatifs : l'un ne va pas sans l'autre ; il n'y a pas de public sans privé et il n'y a pas de privé sans public.

Irréductibles : l'un exclut l'autre, ce qui est public n'est pas privé et ce qui est privé n'est pas public.

Rivaux : l'un cherche à prendre la place de l'autre, le public tend à s'étendre au détriment du privé (tout à l'Etat) et le privé tend à s'étendre au détriment du public (tout au marché). D'où une tendance réciproque à l'interprétation des sphères du public et du privé conduisant à la dilution des pouvoirs, aux contradictions entre l'intérêt général et les intérêts particuliers, au mélange et à la confusion du droit public et du droit privé.

² Julien PREUD : « L'essence du politique », édition Sirey 1986, P 280.

I-1-1-3-Leurs définition

Le concept de public désigne les structures et le fonctionnement du pouvoir politique, c'est-à-dire de l'Etat au sens général du terme :

- Ses administrations, ses collectivités, ses pouvoirs ;
- Les pouvoirs subordonnés, leurs regroupements (communautés urbaines, associations de communes) ;
- Les services afférents à tous les rivaux de pouvoirs.

Les règles qui régissent l'Etat et les pouvoirs publics ainsi que leurs rapports avec les citoyens sont des règles de droit public.

Le concept de privé désigne l'ensemble des relations non publiques au sein d'une société donnée. L'ensemble des relations interindividuelle et des activités associatives, coopératives ou simplement collectives de tout les domaines (industriel, commercial, syndical, professionnels, artisanal, agricole, éducatif, sportif,...) avec ou sans but lucratif, étranger ou non à l'action des pouvoirs publics. Les règles qui gouvernent les rapports entre particuliers (personnes privées, physiques ou morales) relèvent du droit privé.³

I-1-2-Définition du service public

Donner une définition précise de service public ne serait pas chose aisée car celle-ci devait s'appliquer à des services divers par leur nature, leur objet, leur missions, ...etc. on peut considérer qu'un service public se caractérise par un bien ou un service qui présente, au regard des nécessités de l'organisation sociale et des attentes des usagers, des caractéristiques tel que le simple jeu du marché ne peut assurer par lui-même leur satisfaction. Mais entre la vision des économistes, des juristes et la simple perception populaire, il existe des perceptions très différentes qui nécessitent de préciser ce qu'on entend par ce terme.

I-1-2-1-La définition économique

Pour l'économiste, les services publics sont considérés comme un ensemble de prestations rendues par des activités réglementées, échappant de fait aux règles de la concurrence libre à la liberté d'établissement. La réglementation publique impose par conséquent des règles strictes concernant la tarification, le choix des investissements, la diversification sectorielle, la politique commerciale,... etc, doivent être observées par

³Communication d' Englebert Rmier : « Les services publics », à ATTAC-Liège Le 14 Juin 2007, in www.google.fr, consulté le 20/04/2010.

l'opérateur bénéficiant d'un monopole exclusif du marché du service qu'il met à la disposition des consommateurs. En effet, les services publics sont appelés à fonctionner sur la base des principes radicalement différents de ceux des services ou des biens privés, parce qu'ils relèvent d'un domaine où la régulation par la « main invisible » du marché est défailante.⁴

I-1-2-2- La définition juridique

Juridiquement, les services publics sont d'émanation étatique, institués de manière souveraine par la puissance publique dans le but de satisfaire l'intérêt général. La particularité des services publics pour le juriste réside dans le fait que ceux-ci sont entourés d'un cadre réglementaire spécifique (droits exclusifs d'exercice, monopole public ou privé, droits spéciaux,...) les mettant à l'abri de sanction marchande.

A l'origine de tout service public se trouve l'expression d'un besoin reconnu en tant que tel par la collectivité, faisant appel à la traduction réelle de la puissance et de la légitimité de l'Etat, puisqu'il s'agit d'activités que celui-ci doit assurer ou assumer. En d'autre terme, les services publics sont des services de l'Etat dont la fonction est de mettre à la disposition de tous (de toute la population) des biens matériels (logements sociaux, médicaments, argent,...etc.) et immatériels (le savoir, la culture, etc.,....) gratuitement ou à un prix nettement inférieur à leur coût de production.⁵

Selon Debène et Raymundie « l'autorité publique assume ou assure les activités des services publics, elle se porte garante de la réalisation des missions d'intérêts général à travers des politiques redistributives. Deux grandes perspectives sont envisageables à cet effet : soit le service public est assuré par des établissements ou des entreprises, soit la réalisation et la gestion de l'activité de service public est confiée à une entreprise privée concessionnaire.⁶

I-1-3-Typologie des services publics

Le service public est soumis à un régime juridique spécifique, distinct du régime de droit commun des activités commerciales marchandes. Ce régime varie en fonction de la nature « administrative » ou « industrielle et commerciale » de leur activité et du statut (public ou privé) de l'opérateur auquel ils sont confiés. Si l'on combine cette approche

⁴ Jean-Hervé LORENZI : « La régulation des services publics : concilier équité et efficacité », édition ESKA, 1995, P 24-26.

⁵ Idem P 20-21.

⁶ Debène O. Raymundie : « Du service d'intérêt économique général au service universel », in revue problèmes économiques, N°2.481, 1996.

juridique avec les données de l'économie et de la sociologie politique et administrative, on peut dire qu'il existe plusieurs critères de classification de services publics :

I-1-3-1- La classification à base des critères relatifs au mode d'organisation et de délivrance :

Nous pouvons présenter les critères relatifs au mode d'organisation et de délivrance comme suit⁷ :

A/La nature marchande du service

On distingue souvent les services marchands et les services non marchands. Les services non marchands sont des activités dont la prise en charge ne peut être que collective, car ils ne donnent pas lieu à une facturation individualisée des usagers. A l'inverse, les services marchands sont ceux qui peuvent être délivrés moyennant une facturation individualisée au bénéfice de l'utilisateur.

B/Le régime de propriété

Le service public induit-il une propriété collective des moyens nécessaires au fonctionnement du service ? La question est variable et avant tout idéologique et oppose les collectivités et les libéraux.

C/Le régime de l'opérateur

L'opérateur se définit comme le fournisseur du bien ou du service collectif. L'opérateur d'un service public peut être privé ou public.

D/Concurrence ou monopole

L'organisation d'un service collectif peut être assurée soit dans un cadre concurrentiel (ex : l'éclairage public), soit dans un cadre monopolisé.

E/ La collectivité organisatrice

La satisfaction des besoins collectifs implique une participation, à un certain niveau, de l'autorité publique. Elle peut intervenir comme :

- Autorité organisatrice (on parle alors de compétence) ;
- Propriétaire des moyens nécessaires ;
- Fournisseur du service (elle est alors opérateur) ;
- Régulateur d'un système concurrentiel.

C'est ce qui distingue le service public d'un marché.

⁷ Yann Baduel : « Les origines du service public », Document Attac 18://www.local.attac.org/18/ P 01, Consulté le 25 Mars 2010.

I-1-3-2-La classification à base des critères relatifs à l'activité concernée

L'organisation des services publics ne se limite pas à l'opposition public/ privé ou concurrence/ monopole. Les configurations, comme les solutions de mise en œuvre du service public, sont nombreuses. On peut donc chercher à définir le service public par son objet : des activités de production de biens ou de services que des raisons tenant à l'organisation économique et sociale et aux besoins des citoyens conduisent à organiser selon des principes dérogatoires toute fois, la notion de besoin collectif est variable dans le temps et dans l'espace. C'est la convergence des besoins des citoyens et de l'économie qui donnent à certaines activités le caractère de service public. Par ailleurs, on trouve un ensemble très hétérogène des services réglementés par l'Etat qui sont comme suit :⁸

A/Les services régaliens ou de souveraineté

Ils correspondent aux fonctions traditionnelles de l'Etat : administration générale, justice, police, défense nationale et finances publiques. Ils sont en général confiés aux administrations d'Etats. Les agents qui les disposent sont des fonctionnaires publics. Ces services peuvent être déconcentrés, c'est-à-dire assurés par des échelons administratifs répartis sur l'ensemble du territoire mais ils restent directement soumis à l'autorité de l'Etat et de ses représentants locaux. Il arrive plus rarement qu'ils soient décentralisés, c'est-à-dire exercés au nom de collectivités publiques autres que l'Etat. Les services publics de cette catégorie sont très largement soumis au droit administratif. Ils agissent le plus souvent par la voie d'actes unilatéraux, c'est-à-dire de décisions qui s'imposent aux administrés. Ils sont financés par l'impôt.

B/Les services sociaux et culturels

Ils recouvrent les domaines de l'éducation, de la santé, de la protection sociale, de l'aide sociale et de l'action culturelle. Dans ces domaines, l'Etat assure l'organisation de l'ensemble du système et le pilotage de son fonctionnement. Mais les collectivités territoriales y jouent également un rôle important, notamment en matière sociale et culturelle. Juridiquement, ces services ont le caractère de service administratif. Ils

⁸ Yann Baduel , Opcit P 02.

fonctionnent en dehors du marché, leurs prestations sont pour l'essentiel gratuites et ils sont largement soumis aux règles du droit public⁹.

C/Les services urbains

Service que la collectivité est appelée à fournir aux habitants d'une unité urbaine du fait de l'impossibilité technique d'une fourniture individuelle et des contraintes de la vie collective. Ce sont des services de proximité comme l'enlèvement et le traitement des déchets, le nettoyage public, les services funéraires,...etc.

D/La communication et les transports

Le terme « communication » englobe tout un ensemble de fonctions entre les quelles il faut distinguer les transports, la communication des informations et le service postal. C'est un secteur important pour le développement économique des Etats, mais qui n'est pas intégralement soumis à un statut de service public et tend à y échapper en raison du contexte de mondialisation et du développement technologique.

E/L'énergie

A l'inverse des autres secteurs, l'énergie s'est développée de façon individuelle avant de devenir un service public avec l'émergence de politiques économiques des Etats qui le considéraient comme stratégique.

I-1-3-3- La classification à base de caractère juridique

A base de caractère juridique, nous pouvons faire la distinction entre services publics à caractère administratif et services publics à caractère industriel et commercial.

Les services publics à caractère industriel et commercial sont fournis sur le marché, ce qui veut dire que leurs prestations sont payantes et couvrent normalement leurs coûts de fonctionnement. Ils sont soumis à un régime juridique mixte, qui associé le droit public et le droit privé. A l'inverse, les services publics à caractère administratif sont financés directement par l'impôt¹⁰.

I-1-3-4-La classification à base de caractère économique

On peut distinguer quatre catégories d'activités de service public :

- Les missions naturelles de l'administration (administration publique, ordre public, défense,...)

⁹ Ali CHIHAB : « Mesure de performance dans le service public : cas de l'office nationale d'électricité », Thèse pour le Masters spécialisé Management service public soutenu le 24 Octobre 2003 à L'institut supérieur de commerce et d'Administration des entreprises ; P10.www.google.fr consulté le 20 Mai 2010.

¹⁰ Yann Baduel Opcit P 02.

- Les monopoles naturels (grands réseaux, grandes infrastructures de transport,...) ;
- Les intérêts publics importants (services sociaux, loisirs,...) ;
- Les secteurs exposés à la concurrence (services publics industriels et commerciaux, logement, service urbains,...).¹¹

I-2- Les principes des services publics

Ils sont au nombre de trois, qui correspondent aux contraintes auxquelles les pouvoirs publics sont soumis et aux droits octroyés aux citoyens et usagers.

Par- delà le principe général suivant lequel la fonction publique à pour mission de servir les citoyens et dans la perspective d'une redistribution optimale des ressources dans le cadre des politiques publiques, les services publics doivent obéir aux quatre grands principes d'égalité, de continuité, de mutabilité et de neutralité.¹²

I-2-1- Le principe d'égalité

Ce principe est un impératif quasi absolu. Il introduit toute sélection ou exclusion de certains citoyens : créés et organisés, non pour une clientèle mais pour la population, les services publics sont tenus d'être et de rester ouverts à tout le monde indistinctement. Il interdit la discrimination entre les usagers lesquels ont tous le droit d'être traité d'une manière semblable.

I-2-2- Le principe de continuité

Il signifie, non seulement que les usagers disposent d'un droit au fonctionnement régulier et continu du service public (droit à la distribution d'eau, de gaz, d'électricité, à l'utilisation du téléphone,...etc.), mais aussi que l'autorité publique ne peut interrompre le service, sauf cas de force majeure. D'où la notion de « service minimum » à assurer en cas de grève.

I-2-3-Principe de mutabilité ou d'adaptabilité

Il signifie que les services publics doivent s'adapter aux nécessités du moment, aux besoins de leurs utilisateurs et aux évolutions technologiques, elle peut être spatiale, temporelle et juridique.

¹¹ Idem P 03.

¹² Abdeladim BENALLEGUE : « les nouvelles modalités de gouvernance des services publics », in revue Idara volume 15, N° 30/ 2005.

Au niveau spatial, l'adaptation peut se traduire par l'aménagement de nouvelles zones de desserte, par le renforcement des structures d'offre pour accompagner l'aménagement du territoire dans les centres urbains, et de les supprimer dans les zones abandonnées.

La dimension temporelle, quand à elle, requiert l'aménagement de la qualité, de la prestation fournie en intégrant les évolutions techniques, technologiques et organisationnelles dans les structures de support à la production des services.

La dynamique juridique s'apprécie à travers les règles (techniques, financiers,...) encadrant l'exercice des activités de service public qui sont appelés à suivre les évolutions en la matière.

I-3-Statuts des services publics

I-3-1-Spécificités du service public

Il est utile d'identifier les spécificités ou les attributs, qui confère à un service le caractère de public et donnent naissance à sa mission dans cette vague de libéralisme vers l'économie de marché.

Ceci en vu de tracer une frontière raisonnable entre les domaines du marché et du service public. Pour cela on peut considérer les critères suivants :

- Risque inacceptable ;
- Prévisibilité dans un horizon long ;
- Justice sociale ;
- Rentabilité à long terme ;
- Développement durable ;
- Sécurité nationale ;
- Défauts de marchés.

L'analyse des critères ci-dessus montrent l'existence d'activités qui ne peuvent être gérées raisonnablement que par des organisations capables de :

- Faire face avec des moyens adéquats aux risques inacceptables même en étant non rentables ;
- Placer leur gestion et leur stratégie dans l'horizon temporel où elles peuvent se voir assigner des objectifs significatifs ;
- Préserver la justice sociale ;

- Supporter les investissements lourds et non rentable à court terme ;
- Œuvrer pour l'utilisation efficiente et soucieuse de l'environnement de toutes les ressources limitées de la société.

Prendre en charge des services qui peuvent compromettre la sécurité, l'autonomie et ou la politique nationale, pallier aux défauts d'incitation à l'initiative privé qui peut être regroupés en trois catégorie : la présence d'externalités, de rendements d'échelle croissants et de biens collectifs.

Malgré l'existence de service public concédés, assurer par le privé dans de bonnes conditions de sécurité, d'efficacité et de prévoyance, l'appréhension des risques inacceptables, la définition des horizons dans lesquels doit être placée une activité d'intérêt général, la perception des exigences minimales de justice sont liées à des choix essentiellement politiques qui ne peuvent être confié à un pouvoir échappant à tout contrôle public.

I-3-2-Le régime juridique des services publics

Les différents besoins tel que le besoin de sécurité, besoin d'approvisionnement, besoin de communication doivent être satisfait, l'instrument de la satisfaction et la création de service publics pour répondre à la demande. Selon J.F.Lachaume¹³ « il appartient à la puissance publique, et à elle seule d'ériger en services publics ceux dont elle estime, à un moment donnée que leur satisfaction correspond à l'intérêt général et qu'elle doit être directement prise en charge ou contrôlée étroitement par l'administration ».

Une fois le service public crée, il convient de l'organiser en vue de la satisfaction du besoin qui l'a justifié. Tout service public suppose un minimum d'organisation : recrutement de personnel, achat de besoins meubles et immeubles structure juridique avec pouvoir de décision et possibilité de passer des contrats,...etc. Cette organisation prend forme soit dans un cadre public (par exemple gestion du service public en régie ou par établissement public), soit dans un cadre privé (délégation de service public).

I-3-2-1-La gestion directe et la gestion concédée

Le principe fondamental du service public est le mode de gestion, car lorsqu'il n'est pas imposé à la personne responsable de sa création est juridiquement renfermé dans limites suivantes :

¹³ J.F.Lachaume : « Grands services publics » édition Armond Colin, 2^{ème} édition 2000, P97.

A/La gestion directe

On parle de gestion directe comme forme de réglementation publique lorsqu'une collectivité confie la production et l'offre d'un ou plusieurs services publics à un établissement public ou une administration centrale doté d'une personnalité morale de droit public. Par ailleurs, pour les raisons de la création des établissements publics (administration centrale) nous trouvons la volonté de l'Etat ou de la collectivité de construire une autonomie de gestion à ce dernier tout en conservant les moyens de contrôle de son fonctionnement, notamment financier.

Concernant le fonctionnement des établissements publics, nous évoquons deux principes fondamentaux :

Le principe de l'autonomie qui renferme la volonté de l'Etat de confier l'autonomie de gestion à la fois administrative et financière. La contrainte imposée et la dépendance vis-à-vis de l'Etat en termes de moyens financiers nécessaires à leurs fonctionnements, la résultante est l'obligation d'adopter des programmes d'action en fonction des subventions allouées par l'Etat (celui-ci ne manquant pas parfois d'imposer des règles de gestion et de politique tarifaire).

Le principe de spécialité rappelle que l'établissement public possède une compétence d'attribution strictement déterminée par ses statuts, tel que la gestion d'un seul service public ou plusieurs. Ce qui engendre le blocage en termes de diversification de l'activité des établissements publics (création de filiales, prise de participation dans les sociétés...).

B/La gestion concédée

C'est une forme de réglementation économique consistant à introduire un ensemble de règles visant à organiser les relations d'agence entre l'Etat et l'opérateur économique de statut public ou privé. Il s'agit en effet d'une relation de type mandant/mandataire. Dans cette relation l'Etat concède le droit de production et/ou de distribution du service public considérée à une entreprise donnée. Moyennant une rémunération, assortie d'un engagement de la part du mandataire à respecter les dispositions réglementaires contenues dans le cahier des charges établi par la puissance publique. L'autorité publique, par voie d'enchères au plus offrant pour le marché, concède le droit de monopole à l'opérateur retenu afin de produire et d'offrir aux consommateurs le service considéré. La facturation pour les usagers est selon la méthode de tarification choisie pour la puissance publique (les

tarifs d'accès au service sont fonction des charges d'exploitation, du niveau du bénéfice accordé à l'opérateur et de l'équilibre financier fixé).

I-4-Les services publics en réseau

I-4-1-Les principales approches des réseaux

Le « réseau » est un concept que l'on trouve indistinctement dans des disciplines scientifiques diverses, aussi bien sociales que techniques. En effet, les réseaux sont approchés et appréhendés par ces disciplines (sociologie, économie, biologie, informatique,...) chacune aux grés de ses références et en fonction de ses visées analytiques. Cette diversité d'approches repousse davantage une vision claire et concise des réseaux qui ont pour vocation l'organisation de la fourniture de divers services, dans un territoire qu'ils contribuent à aménager et à structurer de manière corrélative.

En d'autre terme, l'ingénieur et l'économiste n'ont pas la même appréhension d'un réseau mais leurs visions enrichissent mutuellement. Alors que le premier privilégie une approche analytique et systématique, tournée vers l'agencement interne du réseau et ancrée sur une représentation physique. Le second développe une approche systématique, reposant sur une représentation morphologique centrée sur la finalité économique du réseau en tant que support d'échanges entre des agents.

Nous présenterons dans ce qui suit l'approche technique (la vision de l'ingénieur) des réseaux dans premier temps et l'approche économique dans un second. L'intérêt de cette dichotomie est justifié par l'importance de la première pour rendre compte de la dimension physique des réseaux et l'aspect fondamental que revêt la deuxième pour l'analyse et la compréhension des processus de déréglementation actuels.

I-4-1-1-Approche technique

Cette approche fait référence à la vision de l'ingénieur¹⁴. Pour ce dernier, le mot réseau évoque tout d'abord l'interconnexion spatiale d'équipements complémentaires, coopérant entre eux pour transporter des flux de matière, d'énergie, ou d'information, et pour les acheminer d'une origine vers une destination. Ce sont l'organisation physique du réseau et l'inscription dans l'espace qui apparaissent en premier dans cette façon d'envisager le réseau. Les réseaux définis comme une interconnexion d'équipements visant la satisfaction d'un besoin exprimé sur le marché semble intéressante à bien des égards.

¹⁴ Nicolas Curien : « Economie des réseaux » édition la découverte 2000, P 05.

L'intérêt d'une telle approche réside dans l'apport qu'elle peut constituer dans le cadre des études d'aménagement, de planification et surtout lorsqu'il s'agit de l'optimisation générale de la structure technique au moyen de la programmation des investissements, dans le sens de la réduction de coûts et de l'amélioration de l'efficacité.

Les implications que nous pouvons tirer de cette approche sont que le réseau a besoin en général d'investissements lourd et aussi, se caractérisant par une indivisibilité de sa structure.

I-4-1-2- Approche économique

Diverses écoles de pensée économique ont mis au point des concepts applicables au secteur des réseaux. En particulier, les économistes qui ont développé la théorie de l'équilibre général, dans la lignée de L. Walras ou V. Pareto, ont construit un cadre de référence auquel on se réfère souvent pour circonscrire les modalités de leur régulation par l'Etat. Pour eux, les services de réseaux sont des biens économiques qui sont introduits dans des raisonnements économiques dont la finalité est la maximisation d'une fonction d'utilité collective. L'idée est que le meilleur choix est celui qui porte à son maximum une agrégation de la satisfaction retirée par les consommateurs, par les firmes au travers de leur profit, et par l'Etat qui est amené à prélever des impôts et éventuellement à verser des subventions. En règle générale, la théorie économique prévoit que les mécanismes décentralisés du marché permettent d'atteindre ce maximum.¹⁵

En d'autre terme, pour l'économiste, le réseau est un lieu technique de concrétisation d'une intermédiation économique dont le rôle est de mettre en relation des fournisseurs et des consommateurs de certains biens et services. Le réseau – intermédiation est donc « un instrument d'échange marchand entre des producteurs et des consommateurs. La plate forme transactionnelle permettant la confrontation d'une offre et d'une demande »¹⁶. Il en découle que l'approche économique privilégie le rôle de l'intermédiation par rapport à celle de la simple interconnexion technique. Cela implique deux conséquences importantes :

En premier lieu, le réseau est comparé au marché d'où la prédétermination de la forme du marché la plus adaptée à la réalisation de l'intermédiation économique constituant la finalité du réseau (le marché concentré peut être organisé sous forme

¹⁵ « Fondements économiques de la notion de service public » extrait du rapport Stoffaes « service publics question d'avenir », 1995, P 59-67 ; in :

http://www.vie-publique.fr/dossier_polpublics/regulation_sp/stofeco.shtml consulté le 26/02/2010.

¹⁶ Nicolas Curien, Op cit P 09.

monopolistique, tout comme un marché concurrentiel composé d'entreprise de droit privé ou public). En d'autre terme, c'est le lieu où se rencontre l'offre et la demande par l'intermédiation économique du réseau sans oublier la rétroaction entre l'économiste et l'ingénieur dans l'édification et la construction du réseau.

En second lieu, le réseau considéré sous l'angle de l'intermédiation s'étend naturellement à d'autres activités.

Toutes ces définitions et caractéristiques permet de considérer sans ambiguïté que le gaz, électricité, le transport ferroviaire et les services postaux entrent dans la catégorie des services public en réseau.

I-4-2- Morphologie des réseaux

La morphologie des réseaux présente une segmentation verticale des activités en trois couches principales à savoir l'infrastructure, l'info structure et les services finals.

I-4-2-1-L'infrastructure

Elle représente la couche base du réseau composé essentiellement des équipements matériels nécessaires à la production des services donnés. On distingue l'infrastructure longue distance, généralement maillée, et les infrastructures locales le plus souvent arborescentes. Dans le réseau de téléphonie fixe par exemple l'infrastructure est constituée d'équipements de transmission interurbaine (longue distance) et de distribution locale par la mise en place de lignes téléphonique (câbles ou fibres optique) reliant les différents usagers. Dans le cas de la poste, l'infrastructure locale des guichets de service finals de collecte et de distribution ainsi que l'intelligence intermédiaire de tri sont spécifique au réseau, et où le transport à longue distance est assuré par d'autres réseaux (terrestres ou aériens).

1-4-2-2-L'info-structure

Elle représente la couche médiane où on trouve des services de contrôle-commande dont la fonction est d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure et de son pilotage. Contrairement à l'infrastructure à dominante matérielle, l'info-structure (service intermédiaire) sont essentiellement à composante logiciel en vue de la réalisation de l'intermédiation entre les équipements techniques (au sens économique) dans le but d'une utilisation optimale de l'infrastructure et de maximisation des fonctions d'utilité du producteur et de consommateur.

Dans le domaine de la fourniture de l'électricité, par exemple, l'interconnexion à haute tension, le transport à moyenne tension et la distribution à basse tension sont des activités d'infrastructure, le pilotage de ces derniers se résume au dispatching (régulation des flux électriques) qui est le service intermédiaire qui commande l'interconnexion et la production.

1-4-2-3-Les services finals

Ils représentent la couche haute qui correspond à des prestations en nature, en qualité et en prix, adaptées aux différents segments de clientèle en prenant appui sur l'infrastructure du réseau et particulièrement sur les installations locales qui se situent au contact direct de la clientèle.

Les services finals dans les transports aériens concernant l'attribution des couloirs de circulation, des droits de décollage et d'atterrissage ainsi que des heures de parking.

Pour ce qui est des télécommunications, le réseau permet aux consommateurs d'accéder à une gamme différenciée de services finals.

1-4-3-Propriétés des activités de réseau

Les activités économiques de réseau présentent des caractéristiques qui leur sont spécifiques permettant de les distinguer des autres activités.

La première est la présence d'externalité c'est-à-dire de situations où le profit de certains producteurs, ou la satisfaction de certains consommateurs sont affectés par les comportements d'autres producteurs et consommateurs. En d'autre terme, il existe un effet externe quand la production ou la consommation d'un bien ou d'un service par un acteur modifie la fonction de production ou d'utilité d'un ou de plusieurs autres acteurs. Il y en a de nombreuses dans le fonctionnement des réseaux. Certaines sont présentes dans d'autres activités que les réseaux, comme les externalités d'environnement. D'autres externalités sont propres aux réseaux, en particulier les effets dits de club, à savoir que l'avantage qu'un utilisateur retire d'un réseau est d'autant plus important que les autres utilisateurs soient plus nombreux. En d'autre terme, il y a effet de club direct lorsque l'utilité retirée par les consommateurs augmente avec l'accroissement du nombre d'adhérents au même réseau.

En terme technique, les effets du club directs sont perceptibles lorsque « le réseau mobilise la couche morphologique haute de service »¹⁷. C'est-à-dire celle qui est en contact direct avec la clientèle, plus celle-ci est importante en terme de taille plus l'étendue de la satisfaction est d'avantage importante. L'effet du club du réseau apparait alors comme « une externalité de demande qui s'exerce entre les usagers d'un ensemble de produits ou services compatibles », ces externalités de demande sont positives dans la mesure où elles contribuent à l'amélioration du surplus des consommateurs¹⁸.

La deuxième configuration est la présence de biens et services authentiquement publics au sens de l'économiste, c'est-à-dire des biens qu'un individu peut consommer sans diminuer en rien la consommation (l'exemple souvent cité est celui d'une digue protégeant des inondations). Dans ce cas, la théorie économique conclut que le financement procurant la plus grande utilité collective est celui par l'impôt.

La troisième configuration est l'existence de rendements croissants, c'est-à-dire des situations où le bien produit coûte d'autant moins cher à l'unité qu'il est produit en plus grande quantité. C'est notamment le cas lorsque la production du bien exige un très gros investissement initial, après quoi les coûts de production unitaires sont constants voire décroissants¹⁹. Cette situation, au contraire de la deuxième, est très fréquente dans l'économie des réseaux, en raison du coût élevé des infrastructures qui, une fois bâties, acheminent des services en quantité croissante à des coûts à peu près proportionnels, au moins jusqu'à saturation.

A partir de tout ce qui précède, nous pouvons dire que serait public un service dont la production se ferait selon des rendements croissants, ce qui justifierait son organisation en monopole, ainsi que la mise en place de tarifs administrés et de mécanismes fiscaux. L'existence de fortes externalités conférerait aussi un certain caractère public au service, car la correction de ces externalités peut exiger une intervention importante de l'Etat.

Bien entendu, ce type de raisonnement s'applique essentiellement aux services qui peuvent être facturés aux utilisateurs, ce qui exclut une partie des services publics au sens juridique, en particulier la plus grande partie de ceux qui sont purement administratifs. Mais il convient très bien aux services organisés en réseaux, où la production se fait effectivement selon des rendements croissants, du moins dans le secteur des infrastructures ou dans d'autres segments d'activité.

¹⁷ Nicola Curien, Opcit P20.

¹⁸ A.Perrot : « Economie des réseaux », in problèmes Economiques N° 2456, 1996, P 07.

¹⁹ En ce sens, les rendements existent partout dans l'économie, du démarrage d'une activité nouvelle. Mais ils ne persistent pas en général au-delà d'un certain niveau de production.

C'est pour cela que la notion de monopole nature est souvent confondue avec celle de service public. Certains analystes estiment une telle acception trop restrictive et en proposent une autre, également assise sur des concepts économiques mais plus étendue. Pour eux, serait public un service qui présente une ou plusieurs caractéristiques suivantes : comporter des activités en monopole naturel, exercer de forts effets externes, entraîner des conséquences importantes à long terme. C'est souvent le cas dans le domaine des réseaux, car leur influence sur le développement économique et sur l'environnement est importante et le temps de retour de certains investissements structurants est très long.

A travers les éléments traités au sien de cette section, nous pouvons conclure que la notion de service public est fort délicate à définir. Elle présente des contours très différents selon le type d'analyse retenue (économique ou juridique), selon le cadre géographique d'étude également. Ainsi, plusieurs classifications peuvent être faites en combinant les données de l'approche juridique avec les données de l'économie et de la sociologie politique et administrative. Le service public, également peut être organisé en réseau tel que les télécommunications, l'eau, l'énergie,...

Plus précisément, nous pouvons constater que le service public se définit par ses missions, trois peuvent être identifiées :

- Egalité de traitement des usagers ;
- Continuité du service ;
- Mutabilité ou adaptabilité du service public.

Hérité du passé, les missions du service public n'évoluent pas, en revanche, l'autorité publique peut choisir le statut juridique du producteur : elle est ainsi libre de gérer elle-même le service, de le confier à un prestataire public ou de le déléguer à une entreprise privée.

L'évolution qui a connu le service public notamment le service organisé en réseau se traduit par des déréglementations importantes. Ces dernières, seront détaillées tout au long de la section II ci-après.

Section II : La libéralisation des services publics en réseaux

Les services publics en général et celui de réseau en particulier, sont depuis au moins une décennie au cœur d'un débat portant autant sur leur légitimité que sur l'efficacité de leurs modes de gestion. Gestion par le monopole et gestion par le marché sont les termes dominants du débat actuel. La contestation du monopole est articulée à deux paramètres déterminants : l'un est en rapport direct avec l'inefficacité systématique du monopole et est corrélé au développement technologique, l'autre est en rapport avec les processus de globalisation des marchés et de privatisation, les deux paramètres ont favorisé le développement de l'analyse économique des services publics en réseaux qui sont organisés d'une manière générale sous forme du monopole.

II-1-La réglementation comme gestion du monopole

Le terme de « régulation », aujourd'hui très en vogue, est au départ- dans le champ économique- un terme américain « *regulation* », que l'on traduirait spontanément en Français par « réglementation ». La régulation, selon les dictionnaires Français, c'est l'action consistant à régler, à assurer le bon fonctionnement des systèmes, notamment de système biologique. Dans le jargon économique contemporain, le mot régulation représente un nom d'une école d'économiste dite « école de la régulation ». ²⁰

La régulation peut également signifier la création et la mise en place d'institutions administratives, dépendantes ou indépendantes du pouvoir politique pour « encadrer le marché boursier, les marchés financiers afin de sanctionner l'abus de position dominante et faire respecter la concurrence ». ²¹

La réglementation, pour les juristes représente un ensemble d'institutions administratives et/ou commissions indépendantes du pouvoir politique disposant d'un pouvoir d'instruction, de libération, de décision et de sanctions durant l'exercice de leurs missions d'organisation et de contrôle de l'activité économique.

La réglementation représente aussi, une forme de réponse à l'échec de la gestion marchande de certains secteurs économiques, plus particulièrement les services publics organisés en monopole (l'électricité, le gaz, les télécommunications, l'eau). Cette dernière se traduit par un contrôle (prix, profits, qualité) exercé par des institutions administratives

²⁰ Cette école est représentée par ROBERT Boyer, elle est connue par sa filiation aux théories Keynésiennes, et la conviction de ses auteurs que l'économique est étroitement lié, voire enchâssé dans le politique, le social et le culturel.

²¹ Elie, Cohen : « De la réglementation à la régulation : histoire d'un concept », in problèmes économiques, N° 2.680, 2000, P01.

soit dépendantes du pouvoir central, soit indépendantes. Leurs missions principales se résument à la recherche de la satisfaction de l'intérêt général par l'offre d'un service public accessible et dans les meilleures conditions.

II-1-1-La justification de la réglementation des services publics

Les justifications de la réglementation des services publics organisés en monopole, sont liées aux attributs économiques, techniques et sociaux.

II-1-1-1-Les justifications sociales

Les justifications sociales sont liées aux principes d'équité rattachée au service public. Par ailleurs, un seul opérateur pour la fourniture des services publics garantit une certaine équité et assure une continuité aux mêmes conditions sur un territoire donné. Notamment, lorsque les budgets de l'Etat alloués aux organismes gérant un service public sont suffisamment conséquents pour permettre un nivellement positif sur un territoire. Dans le cas où les ressources sont insuffisantes l'organisme public procéderait à des substitutions ou à des arbitrages.

L'Etat doit veiller à ce que la qualité du service offert aux consommateurs réponde à certaines normes et cela dans un environnement caractérisé par des difficultés de mesure de la qualité et d'asymétrie de l'information.²²

II-1-1-2-Les justifications économiques : efficacité économique

Les justifications économiques sont liées à la puissance de monopole, les externalités, les défauts d'information, la concurrence destructrice et les subventions croisées.

II-1-1-2-1-La puissance de monopole

La puissance de monopole, avec comme cas extrême le monopole naturel, est considéré comme étant l'argument de base de toute intervention publique. En ce sens que l'existence d'importantes économies d'échelle fait que le coût moyen baisse avec l'augmentation de niveau de production, si dans le secteur considéré l'opérateur est unique.

II-1-1-2-2-La présence d'externalités

Il y a externalité positive (négative) lorsqu'un agent procure par son activité un avantage (inconvenient) à autrui, sans compensation monétaire. Lorsqu'il y a externalité, le

²² Mohamed Cherif BELMIHOUB : « Grandeur et décadence du monopole public : réflexion sur les changements dans la gestion des activités de service public de réseau », in revue IDRA N° 25, 2003, P 187.

prix des produits ne reflète pas un certain nombre de bénéfices ou coûts inhérents au processus de production ou de consommation.²³

L'intervention de l'Etat dans ce cas a pour objectif d'encourager la consommation des services concernés créateurs d'incidences économiques et sociales positives d'un côté. Et dans un autre côté, de chercher à limiter les externalités négatives en mettant en place des mécanismes contraignant les agents à atteindre le niveau optimal souhaité, et ce en leur imposant soit des normes d'émission soit en taxant les émissions susceptibles d'incommoder l'activité d'autres agents économiques.

II-1-1-2-3-La concurrence destructrice

L'Etat intervient dans la gestion de l'activité économique lorsque le marché ne garantit pas l'affectation optimale des ressources. Le non optimalité peut provenir des comportements des acteurs de marché concurrentiel ayant pour conséquence la distribution des avantages que peuvent procurer les mécanismes concurrentiels.

L'Etat intervient aussi par la réglementation de l'entrée au marché considéré en le justifiant par le fait qu'elle aura un rôle purement économique de lutte contre de tels dysfonctionnements. Ainsi que, par le rôle d'un protecteur des firmes installées menacées par le danger de l'éviction.²⁴

II-1-1-2-4- L'asymétrie d'information

L'asymétrie d'information, permettent aux détenteurs des monopoles d'adopter des comportements abusifs (notamment lors de la tarification du bien ou du service) nées de la méconnaissance par l'Etat de la réalité du terrain. Ces détenteurs seront alors tentés de fixer leurs prix de telles sortes à augmenter leur surplus au détriment de celui du consommateur dès lorsqu'il y a information privative.

Pour atténuer ces comportements, les pouvoirs publics tiennent à ce que l'activité économique organisée en monopole soit guidée par un dispositif réglementaire qui soit capable à même de faire face aux dépenses non justifiées et redoublées, au renoncement à certaines opérations et à l'allocation non optimale des ressources par les producteurs.

²³ Mathas, Dawatripont, Peter Praet : « Pourquoi l'Etat intervient-il dans l'économie ? » in Revue Problèmes économique N° 2.640, 17 Novembre 1999, P 03.

²⁴ Jean BERGOUX : « La régulation des services publics en réseaux », in Revue Problèmes économiques N° 2.680, 20 Septembre 2000. P 16-19.

II-1-1-2-5-Les subventions croisées

Les services publics organisés dans le passé sous forme de monopole ont été réorganisés ces dernières années à travers le processus de déréglementation qui consiste à séparer certains monopoles verticalement intégrés en filiales distinctes. Ces dernières peuvent faire l'objet d'une concurrence avec les opérateurs historiques.

Les subventions croisées apparaissent lorsque l'opérateur historique utilise des bénéfices accumulés dans le domaine d'activité resté en monopole pour concurrencer les autres opérateurs intervenants dans le segment de marché ouvert à la concurrence. Le procédé est simple, car il consiste à affecter les coûts et charges supportés par les activités concurrentielles à la comptabilité de l'activité de monopole, pour pouvoir proposer des prix intéressants aux clients et surpasser ainsi les concurrents.

Par ailleurs, l'intervention publique permet de garantir un bon fonctionnement d'un marché concurrentiel et une efficacité de domaine gardé en monopole qui a comme objectif l'intérêt général.

II-1-1-3-Efficience technique

Efficience technique est liée à la fois au rendement du capital technique et productivité du travail.

L'efficience technique a été l'objet des travaux de H. Leibenstein en 1996, qui se trouvent dans la lignée des travaux et apports de différents économistes (H. Simon, Cyert et March, Chandler,...) pour la problématique de définition de la firme en remettant en cause la théorie néo-classique connu par la théorie standard.

Dans ses travaux, Leibenstein confirme que l'efficience de la firme réside dans son organisation, ce qu'il a appelé « efficience x ». S'appuyant sur des observations et des enquêtes sur le terrain, il a constaté des différences de productivité relatives entre firmes à composition factorielle quasi-identique. En effet c'est à travers la qualité de l'organisation mise en œuvre qu'il est rendu compte des différences de performance économique entre les firmes.

A travers ces analyses, Leibenstein a développé l'idée d'optimum de l'économie dans son ensemble, qui postulait que si le marché n'est pas entravé par la réglementation publique, il alloue les facteurs de manière optimale entre firme et secteurs.

Projetant son idée théorique dite « d'inefficience X » dans l'analyse des industries de monopole, Leibenstein affirme que l'absence de pression concurrentielle sur les opérateurs de monopole est à l'origine de l'apparition de l'inefficience technique qui

contribue à réduire les avantages de coûts du monopole, notamment les rendements croissants.

En fait, la justification de la réglementation publique pour lutter contre les imperfections induites non par le mode d'allocation des ressources mais par l'utilisation de ces mêmes ressources en termes de productivité et de rendements, fortement articulés à la puissance des mécanismes réglementaires. Toutefois, la décision de réglementer tel ou tel secteur doit résulter d'un arbitrage entre les gains éventuels en efficacité et la perte en « efficience X ».²⁵

II-1-2-Les modes de la réglementation des monopoles

Les évolutions économiques et technologiques ont conduit à accroître la place de la concurrence dans les activités en réseaux. Ainsi, ont fait naître progressivement, parmi les autorités gouvernementales, le sentiment d'un contrôle inefficace des grands monopoles.

En effet, traditionnellement, les modes de réglementation tarifaire n'incluaient pas de principe visant à inciter les monopoles à adopter des règles de gestion efficaces. Les principales pratiques, qui n'ont été qu'imparfaitement mises en œuvre, sont la réglementation dite de Ramsey-Boiteux et les réglementations de types *Cost plus*.

II-1-2-1-La réglementation de Ramsey-Boiteux

La réglementation de Ramsey-Boiteux préconise que le déficit éventuel de l'entreprise en charge de la gestion de l'exploitation du réseau soit financé par une tarification supérieure au coût marginal. Plus précisément, l'écart du prix d'un bien par rapport au coût marginal doit être d'autant plus élevé que l'élasticité de la demande de ce même bien est faible.²⁶

En d'autre terme, cette méthode de réglementation permet d'ajouter au système de réglementation une contrainte supplémentaire à laquelle doit s'astreindre le monopoleur : l'équilibre budgétaire. Cela, en gardant le principe du coût marginal pour la tarification. Le principe de cette méthode est que l'écart relatif au prix du bien ou service considéré doit être inversement proportionnel à l'élasticité prix de la demande compensée de ce bien ou service sans pour autant descendre en deçà du coût marginal. Cet écart étant destiné à couvrir les charges fixes, il traduit par conséquent les amortissements. Cela veut

²⁵ J.M. Chevalier : « Economie industrielle des stratégies d'entreprise » édition Montchrestien, Paris 1995, P 199.

²⁶ Edmond Baranes : « Les différents modes de réglementation des activités en réseaux » in Revue Problèmes économiques N° 2.640, 17 Novembre 1999, P 07.

dire que plus la demande est élastique ($e > 1$), plus le prix est relativement bas, en respectant la contrainte de coût marginal et inversement, le prix doit être relativement élevé lorsque la demande est inélastique ($e < 1$), c'est-à-dire que les variations quantitatives de la demande ne sont pas proportionnel aux variations du prix considéré.

La tarification consiste en la mise en place d'un système de subventions des biens, ou groupes d'utilisateurs, à faible élasticité vers ceux à forte élasticité.

De manière, cette solution, qualifiée d'optimum de second rang (*second best pricing*) permet de résoudre le problème du déficit du monopoleur en lui donnant la possibilité d'un moins renter dans ses coûts (la couverture des coûts engagés) et éventuellement de réaliser de quelques profits mais pas au détriment du surplus du consommateur. C'est également une méthode de réglementation appropriée dans les situations où les transferts directs entre la puissance publique et l'opérateur de monopole ne sont pas autorisés.

Par ailleurs, il existe un autre type de tarification (optimum de second rang) pour les entreprises privées réglementées ou publiques détentrice d'un droit de monopole naturel. Ces dernières se trouvent dans l'obligation de vendre le bien ou le service qu'elle produit à un prix égal au coût moyen²⁷ et/ou unitaire, afin d'assurer l'équité sociale.²⁸

II-1-2-2-La réglementation par le taux de rendement (*Cost plus*)

Cette méthode de réglementation est un mode traditionnel de contrôle des monopoles naturels dans les industries de réseau (transport, énergie, télécommunication, ...) qui existe depuis les années trente.

Le principe de cette réglementation par le coût est simple : sa mise en œuvre consiste en un remboursement des coûts par l'Etat à l'entreprise régulée. Ce principe de remboursement direct suppose toutefois que le régulateur soit parfaitement informé sur la nature et le niveau des coûts.²⁹

Dans le cas, où les transferts entre l'autorité publique et l'opérateur ne sont pas autorisés, la couverture des coûts s'opère directement par la tarification des services offerts par l'entreprise publique. Le principe est le suivant : l'opérateur annonce ses coûts et le

²⁷ Le coût moyen comme base à la tarification des services public garantit le financement des coûts complets par les consommateurs en fonction de leur utilisation de ces services. En effet, cela a permis de mettre fin aux déficits du monopoleur et les problèmes liés à leur financement à partir du budget public.

²⁸ Chaque consommateur payera le service dont il bénéficie proportionnellement aux avantages qu'il retire de sa consommation.

²⁹ Edmond Baranes, *Opcit* P 07.

régulateur fixe les tarifs de façon à assurer à l'entreprise un taux de rendement au capital investi. La référence de ce taux peut être par exemple le taux des obligations d'Etat.

Les prix obtenus resteront tels quels, sans aucune modification pour toute la durée du contrat qui lie la puissance publique à l'entreprise publique (ou privée). Cela, veut dire qu'ils seront rigides indéfiniment. A la fin de l'échéancier contractuel (la durée est 3ans ou 5ans) et lorsque le délai régulatrice échoit, les parties contractantes, en l'occurrence l'opérateur et le régulateur, sont appelés à réviser les dispositions initial selon les nouvelles données relatives à l'évolution des coûts et taux de rendements.

II-2-Les critiques de la réglementation traditionnelle

II-2-1-Les critiques formulées pour la réglementation de Ramsey- Boiteux

Les difficultés de cette méthode, sont dues à la méconnaissance des élasticités- prix de la demande et de la fonction de coût de l'opérateur par le régulateur. D'autre par l'observation sans erreurs de la fonction de coût est nécessaire pour la mise en œuvre de la règle de tarification de Ramsey Boiteux puisque les coûts marginaux entrent dans la détermination des prix optimaux de second rang. D'autre part, la littérature théorique montre que le problème de méconnaissance de la fonction de demande ne peut pas être facilement résolu par l'utilisation d'une tarification non linéaire³⁰.

Egalement, cette méthode de réglementation ne fournit aucune indication concernant l'allocation des coûts communs entre différents produits ou services fournis par un monopole multi-produit.

Ce type de réglementation fait aucune incitation à l'efficacité, plus particulièrement à réduire les coûts de production, pour améliorer le surplus du consommateur. Elle suppose des fonctions de coûts exogènes et parce qu'elle garanti à l'opérateur un équilibre budgétaire entre les coûts et les recettes³¹.

Au total, nous pouvons constater que la réglementation de Ramsey- Boiteux reste un modèle théorique auquel il serait difficile de trouver une traduction pratique.

³⁰ Edmond Baranes Opcit P 07.

³¹ J.J. Laffont : « La nouvelle économie de la réglementation » in revue d'économie industrielle, N° Spécial 1995.

II-2-2-Les critiques formulées pour la réglementation par le taux de rendement

Des travaux théoriques montrent que la réglementation par le taux de rendement du capital conduit à un phénomène de surinvestissement. En effet, ce phénomène est connu dans la littérature économique sous le nom des deux économistes qui ont mis les premiers en évidence cette distorsion, à savoir : l'effet d'Averch et Johnson(1962). En garantissant à l'entreprise régulée un taux de rendement du capital au moins égal au taux du marché.

De plus, il apparaît que ce mode de réglementation ne comporte pas de mécanisme incitatif conduisant l'entreprise à minimiser ses coûts. Le principe correspond à une procédure de rendement des coûts des services offerts par l'opérateur. Par ailleurs, ce système n'incorpore pas par nature de pénalisation lorsque les accroissements de coûts sont excessifs³². L'intégration de la théorie des incitations permet à la nouvelle économie de réglementation de répondre à ces préoccupations.³³

En même temps que s'accumulent les critiques théoriques des formes traditionnelles de régulations, on dénonce les pratiques des régulateurs. Les économistes de l'école de Chicago, en particulier analysent ce qu'ils appellent la capture des agences de régulation par les opérateurs qu'elles étaient censées régler, c'est-à-dire la collusion, objective ou organisée des deux parties.³⁴

Les mouvements de libéralisation ont conduit progressivement à concevoir de nouveaux modes de réglementation des activités en réseaux. D'une part, devant l'échec des modes de régulation traditionnels, certains pays ont mis en place des systèmes de réglementation qui incitent davantage les entreprises à une gestion efficiente de leurs activités. D'autre part, la mise en concurrence de certains segments de réseaux a conduit à instaurer de nouvelles pratiques réglementaires concernant les règles d'accès.

II-3-La dimension de la déréglementation

L'évolution économique et institutionnelle des secteurs en réseau est désignée sous le terme de déréglementation. Ce terme, indique le désengagement partiel ou total de l'Etat de la gestion des monopoles publics, la suppression des barrières à l'entrée ainsi qu'un interventionnisme moins direct sur le fonctionnement des marchés.

³² Il convient également d'ajouter à cette remarque que l'absence d'objectif explicite pour le régulateur et l'absence de schéma incitatifs ne permettent pas de discuter dans un cadre normatif de l'optimisation de la réglementation.

³³ Edmond Baranes Op.cit. , P 08.

³⁴ Jean TIROLE : « Les logiques de l'intervention publics, concession des services public : quel contrat doit-elle passer pour garantir un service optimal » in revue Problèmes économiques, N° 2. 640, Novembre 1999.

Cependant, elle consiste aussi en la construction d'un nouveau cadre de régulation visant à rendre la concurrence effective, garantir des conditions d'égal accès au marché et établir des règles du jeu loyales entre opérateurs concurrents. Cela, en vue d'assurer une transition harmonieuse vers une organisation concurrentielle.

Ainsi, la déréglementation n'est-elle pas synonyme d'abolition de la déréglementation, mais signifie la mutation du système de concurrence et de régulation dans un secteur en réseau. Cette mutation opère dans trois directions :³⁵

- D'abord, la libéralisation, c'est-à-dire l'ouverture à la concurrence de tout ou partie du marché ;
- En suite, l'évolution de l'opérateur historique, se traduisant par un éventuel changement de son statut et de sa recomposition organique par démantèlement ou désintégration verticale ;
- Enfin, la transformation de la régulation, marquée par la séparation fonctionnelle entre l'exercice de tutelle étatique du secteur et le contrôle du marché, ainsi que par la transition d'un régime de prescription vers un régime d'incitation.

A partir de là, nous pouvons constater que la déréglementation représente l'établissement du cadre juridique dans lequel doit s'exercer la régulation. Elle traduit les orientations choisies par les pouvoirs publics en assurant aux acteurs la sécurité juridique nécessaire, notamment dans un contexte caractérisé par des changements technologiques et économiques rapide.

II-3-1-Transformation de l'ex-monopole

La réglementation, dans toutes les industries en réseau s'ouvrant à la concurrence, doit faire face à même problème : l'opérateur historique est en mesure d'utiliser les conditions d'accès à ses infrastructures pour maintenir sa position dominante sur les segments où devrait s'exercer la concurrence. De moment que, l'élargissement de certaines infrastructures essentielles est inefficace, la solution la plus simple consiste en une désintégration verticale de l'opérateur historique. Cependant les expériences³⁶ dans ce cas ont montré qu'il est difficile de tracer les contours des activités respectivement monopolistiques et concurrentielles, d'un côté. Et dans un autre, la séparation organique entraîne des coûts de transaction ou de coordination importants. Pour ces raisons, le

³⁵ Nicolas Curien : « Economie des réseaux » édition la découverte 2000, P 07.

³⁶ Nous pouvons citer l'expérience d'Etats Unis pour le démantèlement d'AT T, et les réformes ferroviaires en Europe continentale.

maintien d'une intégration technique, combinée à une régulation formalisée de l'accès au réseau, est le plus souvent apparue préférable.³⁷

Le non recomposition organique ne signifie pas que les opérateurs historiques doivent demeurer immuables dans leur forme institutionnelle, leur organisation managériale et leur mode de gouvernance. Par ailleurs, la mise en concurrence de ces dernières exige des réformes dans ces domaines, afin de dégager les ex-monopoles d'une influence administrative et les préparer pour la concurrence.

Transformation d'administration en entreprise, ouverture du capital, évolution du mode de recrutement et de rémunération des dirigeants, ainsi que du statut des personnels, découlent de cet impératif et constituent autant d'étapes d'une inéluctable mutation des grands opérateurs de réseaux.

La mise en concurrence des services publics, s'accompagne par un changement de règles. Ainsi certains préfèrent au terme « déréglementation » l'expression « nouvelles formes de régulation ».³⁸

II-3-2- Les nouvelles formes d'intervention de l'Etat

L'introduction de la concurrence se traduit par la mise en place de nouvelles réglementations, de nature différentes de celles qui préexistaient. Cela se traduit par une modification des modalités d'intervention de l'Etat.

Avant la mise en concurrence, les réseaux étaient organisés en monopole, dont l'Etat agissait comme tuteur³⁹ de ces monopoles.

Avec l'introduction de la concurrence, le mode d'intervention de l'Etat se complique. En effet, les pouvoirs publics sont amenés à supprimer de nombreuses réglementations, notamment celles qui accordent aux exploitants des droits exclusifs ou spéciaux, comme le monopole sur tout ou partie de leur activité. Mais à côté des fonctions nouvelles, l'Etat continue à remplir certaines missions qui existaient déjà notamment l'exercice d'un contrôle sur les segments d'activité qui restent en monopole. Les nouvelles fonctions de l'Etat peuvent être résumées comme suit⁴⁰ :

³⁷ Nicolas Curien, op.cit (2000), P 78.

³⁸ Jean- Hervé LORENZI : « La régulation des services publics : concilier Equité et efficacité », édition ESKA, 1995, P 07.

³⁹ L'Etat veillait à ce que leur prix ne fût pas excessif, à ce que leur performance économique fait satisfaite et à ce que les missions de service public fussent correctement assurées.

⁴⁰ Jean Bergounoux : « Service publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelles régulations » édition La documentation Française, 2000, P 205-208.

- L'harmonisation technique dans chacun des secteurs mis en concurrence, notamment plus les exploitants sont nombreux de fait de la concurrence, plus il est nécessaire de veiller à ce que leurs dispositifs techniques soient compatibles ;
- Garantir, en même temps que le marché concurrentiel nouvellement créé est équitablement organisé, que les missions de service public sont bien assurées.

L'objectif de concilier service public et concurrence équitable impose de mettre en place des dispositifs élaborés. Pour assurer les missions de service public, il est nécessaire d'imposer des tarifs finals abordables pour tous les usagers et égaux pour tous. Cela engendre un écart entre la structure des prix et la structure des coûts. Par conséquent, les nouveaux concurrents adoptent des comportements opportunistes en s'installant que sur les segments d'activité où les prix sont supérieurs aux coûts. Pour faire face à cette situation, il est nécessaire d'assigner à un ou plusieurs opérateurs l'obligation de fournir à tous le service à un prix contrôlé.

- Veiller aux intérêts des consommateurs qui en cas de réforme importante, doivent bénéficier des gains d'efficacité et une prestation de qualité.

Pour résumer, les interventions publiques dans un contexte concurrentiel peuvent se classer en grandes catégories : harmoniser, contrôler les zones de monopole qui subsistent, promouvoir une concurrence équitable tout en garantissant les missions de service public, défendre les intérêts des consommateurs.

Ces différentes missions, recouvrent en pratique de nombreuses variétés de tâches concrètes à savoir, la création de normes, attribution de licences et autorisations à des opérateurs, contrôle de tarifs finals et de tarifs d'accès à l'infrastructure, gestion de fonds ou de dispositifs tarifaires liés aux missions de service public et traitement des litiges entre anciens monopoles et nouveaux entrants et/ ou entre divers entrants.

II-4- Les différentes modalités de déréglementation des services publics

La déréglementation des services publics peut prendre deux formes principales : leur privatisation, ou leur mise en concurrence.

II-4-1-La privatisation des services publics

La privatisation consiste en un changement de statut d'une entité opératrice de réseaux.

La privatisation désigne le transfert partiel ou total du capital et/ ou du contrôle public d'une entreprise au secteur privé. La privatisation aussi, peut être analysée comme

une opération inverse de celle qui conduit à rendre public des actifs privés, en l'occurrence la nationalisation⁴¹. Concrètement, elle est la manifestation extrême d'un changement de statut d'une entité. Il ya cependant des formes de changement moins radicales, si l'entité est dans la sphère publique, elle peut changer de position⁴². Elle peut, ensuite, passer d'un statut juridique d'essence administrative à celui de société par actions, soumet au droit privé, mais de propriété publique.

Il ya enfin privatisation complète si l'entité devient une société de droit privé dont tout ou partie du capital est dans d'autres mains que celles de l'Etat. Cette dernière peut s'effectuer, dans la pratique, en entier ou par segment.

II-4-1-1- Du service public au service universel

La privatisation de service public se rapproche de la situation des public utilities américains : les public utilities sont en fait, des services qui rencontrent l'intérêt public et sont, à ce titre, justiciables d'un contrôle des prix et de la quantité par les pouvoirs publics. Au niveau des services en réseaux, les intérêts collectifs sont défendus par une régulation des monopoles effectuée par les pouvoirs publics. Par conséquent, le service public disparaît au profit d'un concept nouveau « le service universel »⁴³.

Le service universel consacre l'idée d'un service minimum mis sur demande à la disposition de tout usager ou prestataire de services dans un délai raisonnable et à des prix abordables. Le service universel se fonde alors sur trois principes généraux :

- L'universalité qui doit apporter des prestations à tous les usagers à des conditions abordables ;
- L'égalité qui garantit aux usagers l'accès aux services indépendamment de leur situation géographique ;
- La continuité garantit une offre de service interrompue à une qualité définie.

Le service universel offert par les entreprises privées renoue ainsi quelque peu avec l'approche traditionnelle du service public, en insistant sur l'égalité d'accès, quelle que soit la situation sociale ou géographique de l'usager, ce qui amène parfois à parler d'équité.

⁴¹ Collette Voisin : « L'Etat et l'économie : les entreprises publiques aujourd'hui : nationalisation, privatisation, marché unique » in Cahiers Français N° 271 ; P 55-59.

⁴² Dans le système, Français par exemple, passer du statut d'administration à celui d'établissement public ou assimilé ; c'est ce qui s'est passé pour la poste et les télécommunications en 1990. C'est le cas aussi pour la (Sonelgaz) société nationale de l'électricité et de gaz en Algérie qui est passé d'un statut de l'E. P.I.C ; à celui d'une société par action depuis Juin 2002.

⁴³ Sophie Métivet : « L'émergence du pouvoir de marché », in revue Problème économiques, N° 2.852, Mai 2004.

Pour l'utilisateur ou le client, ce qui compte est la prestation à laquelle il a légitimement droit, quelle que soit l'organisation juridique (personne publique ou privée) ou économique (monopole ou concurrence) de l'organe prestataire.

II-4-2-La mise en concurrence des services publics

La mise en concurrence des services publics consiste à limiter le champ du monopole.

II-4-2-1-Les secteurs publics, activités de réseau

Le réseau regroupe deux (2) composantes complémentaires⁴⁴. La première, qui est amont, est celui de l'infrastructure, il est généralement confié à un monopole public en raison de ses caractéristiques de monopole naturel (présence d'économies d'échelle et d'envergure, et coûts irréversibles importants). La deuxième qui est aval est constituée par les services offerts aux usagers à partir de cette infrastructure, et dont le développement et la diversification ont aujourd'hui permis d'envisager leur fourniture concurrentielles.

Tant que les services offerts par le réseau étaient peu diversifiés, leur gestion pouvait être confondue avec celle de l'infrastructure. Mais, le développement technique a fait augmenter le nombre et la nature des services offerts à l'utilisateur. En effet, un processus de libéralisation s'est engagé, touchant d'abord les services, ensuite certaines infrastructures. C'est alors que le processus de déréglementation des services publics prend tout son sens.

II-4-2-2-La séparation des infrastructures et les services

Dans le cas des services publics en réseaux, la séparation de l'infrastructure et des services conduit à garder public l'amont du réseau (l'infrastructure) et à mettre en concurrence l'aval(les services offerts)⁴⁵.

L'infrastructure doit rester en monopole public (ne doit pas être privatisée), car dans les activités où les rendements sont croissants et les coûts fixes d'installation très élevés, une seule entreprise est plus efficace que plusieurs.

Les services peuvent être mis en concurrence : sur les marchés de services qui ne présentaient pas les mêmes caractéristiques technico-économiques que l'infrastructure, rien n'interdit à priori à des offreurs différents d'intervenir et d'autant plus nombreux que les services deviennent plus différenciés.

⁴⁴ Anne PERROT : « Réglementation et concurrence » édition Economica, 1997, P 68-69.

⁴⁵ Michel WALRAVE, op.cit. P 32-35.

Cette structure pose à elle seul, de nombreuses questions, celle de l'intégration verticale d'abord : l'opérateur d'infrastructure doit-il exercer une activité sur le marché de services aval ou doit-on privilégier des structures verticalement séparées.

II-4-2-3-Voies possibles de désintégration

L'ouverture à la concurrence est généralement jugée incompatible si l'opérateur de réseau maintien son intégration. En effet, l'introduction de la concurrence doit s'accompagner d'une désintégration des opérateurs organisés en monopole, car si l'opérateur de réseau est intégré, l'ouverture à la concurrence est généralement jugée incompatible avec le maintien de son intégration. Cette désintégration peut prendre plusieurs formes :

Institutionnelle, traduisant une création d'entités autonomes.

Comptable, dans ce cas des comptes séparés de l'infrastructure et de service sont mis en place dans la comptabilité de l'entreprise.

En plus, elle peut consister à une séparation des activités complémentaires au sein d'un même réseau, chacune d'elle ayant les caractéristiques d'un monopole naturel. C'est le cas de la production, du transport et la distribution dans le secteur de l'énergie, souvent intégré à une date récente.

La désintégration peut être aussi horizontale visant la division d'une activité qui rayonne sur un vaste territoire en se basant sur une règle géographique.

II-5-Les enjeux de la déréglementation des services publics

La déréglementation s'explique généralement par l'existence d'atouts et de contraintes de la privatisation et de la mise en concurrence des services publics.

II-5-1-Atouts et contraintes de la privatisation des services publics

Le transfert de propriété du service public au privé pose deux questions importantes : dans quelle mesure la privatisation améliore-t-elle l'efficacité économique ? Quelles difficultés cependant peut-elle faire naître ?

II-5-1-1-Les atouts de la privatisation

La privatisation des services publics a plusieurs effets que nous pouvons présenter comme suit :

II-5-1-1-1-Une gestion plus efficace

L'efficacité en termes de gestion est en partie par le fait que les actionnaires sont attentifs à la rentabilité des fonds qu'ils investissent. En effet, lorsque les organismes publics ont une activité proche de celle de services marchands concurrentiels, la privatisation peut prendre la forme d'une « débureaucratisation »⁴⁶ mettant en œuvre, à la fois, un management moderne fondé sur des pratiques propres au secteur privé (démarche stratégique, marketing, gestion des ressources humaines, adaptation des structures d'organisation, contrôle de gestion,...) et des actions visant à améliorer la relation entre l'organisme prestataire de service et l'utilisateur (simplification des procédures, accessibilité des services, qualité de l'accueil et de l'information).

II-5-1-1-2- La recherche d'une plus grande efficacité

La privatisation se justifie par l'efficacité supposée des opérations productives-qualifiée d'efficience productive⁴⁷ - réalisées dans le cadre d'entreprises devenues privées. De nombreuses études empiriques soulignent la supériorité du secteur privé, notamment en ce qui concerne la productivité des facteurs⁴⁸.

II-5-1-1-3-Une amélioration des finances publiques

La privatisation participe à la réduction du déséquilibre financier. En effet, elle réduit l'ampleur du contrôle étatique et qu'elle résulte le plus souvent de cessions de titres sur le marché ou hors marché au bénéfice de l'Etat, participe à la réduction du déséquilibre financier.

II-5-1-2-Les contraintes supportées

Plusieurs contraintes peuvent naître de la privatisation des services publics. Ces dernières sont :

II-5-1-2-1-Des contraintes tenant à la nature des services proposés

La nature de certains services empêche tout recours à la privatisation : le marché est parfois impuissant à réguler des activités qui ne présentent pas des particularités en termes d'offre et ou de demande. Ainsi, la production des biens indivisibles interdit l'individualisation et la compétition des quantités consommées, ce qui justifie la production publique.

⁴⁶ C'est-à-dire la gestion économique des activités privatisées est moins bureaucratique mais relativement rationnel.

⁴⁷ MILGRON, P et ROBERTS J : « Economie, organisation et management », édition PUG, 1992.

⁴⁸ REMI PERES, (2003), op.cit. P 105.

II-5-1-2-2-La difficulté de réaliser certains objectifs sociaux

Les services publics, au travers de la politique d'investissement de l'Etat et du fait d'une plus grande autonomie par rapport à l'état des marchés, tendent à jouer un rôle anti déflationniste. De plus au-delà de ce rôle de régulation conjoncturelle, l'Etat par l'introduction d'un horizon temporel plus long dans les décisions économiques, et en tant que lieu privilégié d'application de la politique industrielle, joue également le rôle de réducteur de chômage et de stabilisateur des prix qui relèvent des missions traditionnelles des services publics. La privatisation de ces services freine la réalisation de ces objectifs.

II-5-1-2-3-Les problèmes techniques

Les problèmes techniques se posent, comme pour toute privatisation, celle des services publics soulève plusieurs interrogations : que céder au marché ? (tout ou partie de la part de l'Etat ?), à qui céder ? (à des noyaux durs, à des petits porteurs, à l'étranger...? et à quel prix le céder en l'absence d'évaluation par le marché ?

II-5-2-Atouts et contraintes de la mise en concurrence de service public

La mise en concurrence des services publics présente à la fois des atouts et des contraintes.

II-5-2-1-Les atouts espérés

La mise en concurrence des services publics présente des avantages notables.

II-5-2-1-1-Une baisse des prix des services

Souvent, le monopole peut fixer son prix à un niveau supérieur à celui d'une entreprise en concurrence. Ainsi, l'existence de concurrents sur un marché crée une pression à la baisse des prix, qui est bénéfique aux consommateurs. Dans le cas des services publics, la situation est plus radicale encore. En effet, l'handicape du monopole réside en l'absence d'émulation concurrentielle, et celui de la nationalisation.

La mise en concurrence des services publics avec privatisation, stimule les opérateurs tant pour leur investissements que pour leur gestion.

II-5-2-1-2-Une meilleure connaissance des coûts

Avec la mise en concurrence plusieurs mesures de rationalisation de gestion et de la connaissance des coûts peuvent être engagées. Ainsi, des procédures pour la généralisation d'indicateurs et de tableaux de bord couvrant toute la « chaîne de production » et non pas

seulement certains de ses maillons. Mais, aussi à la définition de politiques pluriannuelles d'objectifs transversaux, d'appréciation des résultats et de leur diffusion à tous les agents⁴⁹.

II-5-2-1-3- Une transformation des relations avec l'utilisateur

La modification du statut des services publics tend à transformer radicalement la relation entre l'entreprise prestataire de services et l'utilisateur : la personnalisation succède à l'uniformité des citoyens devant le service public. La relation entre le service et le client s'inscrit désormais dans la durée au lieu de se réduire à un échange ponctuel unique au moment de la transaction. En effet, elle se complexifie et s'enrichit dans la mesure où les caractéristiques du produit offert se sont elles-mêmes complexifiées (l'existence d'options, de contrats, de services annexes, de suivi d'après vente). Non seulement l'utilisateur d'hier est devenu client, mais il acquiert un statut de concepteur du service puisque sa demande contribue à moduler la nature du produit qu'il achète.⁵⁰

II-5-2-2- Les contraintes supportées

La mise en concurrence des services publics est confrontée à un certain nombre de contraintes qui sont :

II-5-2-2-1- Certains services publics ne peuvent pas être mis sur le marché

La concurrence ne peut s'appliquer qu'à certains services. En effet, pour le secteur de l'électricité, il est possible de mettre en concurrence différents producteurs tout en maintenant un réseau de distribution unique. Par ailleurs, dans les télécommunications, l'évolution technologique en multipliant les services et les technologies, rend aujourd'hui possible la constitution de plusieurs réseaux concurrents.

II-5-2-2-2- Modification de la structure des prix

L'introduction de la concurrence permet aux clients de remettre en cause l'égalité tarifaire.

L'évaluation des prélèvements et subventions pour établir l'équité entre ceux qui supportent et ceux qui ne supportent pas le coût du service public est extrêmes malaisée.

⁴⁹ G. Koenig, (1999), op.cit. P148.

⁵⁰ REMI PERES, (2003), op.cit. , P 107.

II-5-2-2-3-Les problèmes de financement

La mise en concurrence comporte des risques du point de vue du monopole original. Pour l'entreprise installée, la charge financière liée à la gestion et au développement des infrastructures ne peut plus être compensée par les prestations de service. On voit mal, dès lors comment cette fonction pourrait échapper à une prise en charge du budget de l'Etat et donc de la collectivité. Celle-ci peut subir à plusieurs niveaux les conséquences⁵¹ de cette réorganisation.

Au total nous pouvons constater que la privatisation, comme la mise en concurrence, présente des avantages et des inconvénients très partagés.

En conclusion, de l'analyse de la déréglementation des services publics en réseaux, se dégage les mécanismes suivants :

Le passage du mode d'organisation traditionnelle, monopole naturel intégré, à une nouvelle forme d'organisation fondée sur l'introduction de la concurrence dans les entreprises.

La conduite des réformes de déréglementation ne consiste pas à « laisser faire » directement et immédiatement les forces du marché. Mais au contraire, à construire sur le long terme une nouvelle « architecture de marché » (*Market Design*) et des nouvelles institutions de gouvernance (*Regulatory Design*).

La déréglementation a en fait intégrée dès le début des années 80, historiquement ce mouvement a affecté d'abord le privé (transport aérien, par exemple) et actuellement le domaine initialement protégé par la puissance publique à savoir les services publics en réseaux notamment le secteur de l'électricité qui sera l'objet de la section suivante.

Section III : la déréglementation du service public de l'énergie et les implications stratégiques

La « déréglementation » ou plutôt le changement de règles du jeu dans les services publics se déroule au rythme de l'évolution de l'environnement économique. Cette déréglementation touche en premier lieu le champ d'application juridique de la notion de service public. Le statut du service public entre progressivement dans un cadre plus restrictif. Les entreprises de réseau de l'électricité commencent à sentir les effets de cette

⁵¹ Parmi ces conséquences nous pouvons citer : une moindre sécurité des infrastructures, et surtout une moindre qualité des infrastructures, et surtout une moindre qualité des services, des problèmes de compatibilité entre des usagers plus nombreux.

nouvelle politique à partir de la fin des années 70. D'ailleurs la décennie 80 représente une période de transition pendant laquelle, les entreprises de réseau de l'électricité sortent progressivement du cocon des marchés protégés pour pénétrer dans un environnement concurrentiel. Cette phase de transition nécessite que l'entreprise de réseau électrique s'adapte aux conditions du marché et non l'inverse. Cela se traduit par des mouvements de réglementation, de réorganisation et de restructuration de secteur électrique pour rationaliser le service et pour améliorer la productivité, tout cela dans le but de réduire les coûts à l'image de la concurrence.

III-1- Les grands paramètres de secteur électrique

Il y a bien un monde des électriciens, c'est pourquoi un bref détour par quelques considérations techniques s'avère indispensable pour mieux comprendre les problèmes que poserait son éventuelle réorganisation.

III-1-1-La composition de la chaîne électrique

Le secteur électrique regroupe trois grands types d'activités dont l'enchaînement assure la transformation de ressources énergétiques primaires en énergie électrique mise à la disposition du client final.

III-1-1-1-La production de l'électricité

La production de l'électricité représente la première étape de la chaîne électrique. En effet, elle est l'opération de conversion énergétique proprement dite, c'est-à-dire représente une transformation d'une forme d'énergie en énergie électrique. La production de l'électricité se fait à base de plusieurs moyens : gaz naturel, pétrole, l'énergie hydraulique (utilisant de l'eau pour faire tourner les turbines qui alimentent le générateur produisant un courant électrique), l'énergie nucléaire (utilisant la vapeur d'eau sous pression produite par les réactions d'éléments radioactifs pour faire tourner les turbines), des éoliennes et les technologies photovoltaïques. Ces moyens sont utilisés avec des manières différentes avec plusieurs techniques dont la destination se fait à base de leurs structures de coûts.

III-1-1-2-Le transport de l'électricité

Le transport de l'électricité est organisé en réseau et se fait généralement au moyen de lignes, de transformateurs et de pylônes, qui relient les équipements de production aux

systèmes de distribution et qui relie également les réseaux entre eux. En d'autre terme, en plus de sa fonction première, le transport assure en effet l'interconnexion des différentes unités techniques de production et participe ainsi à l'optimisation du fonctionnement d'ensemble du système.

Le transport est le domaine de la haute et de la très haute tension, seules technologies capables d'acheminer l'énergie électrique à un coût raisonnable sur des distance de plusieurs centaines de kilomètres. Mais à part quelques très gros utilisateurs industriels, les destinataires du réseau de transport sont des centres de distribution.⁵²

Le transport de l'électricité est organisé en monopole naturel, dont la réglementation s'opère par le taux de rendement, qui entraîne un surinvestissement en capital et une incapacité de minimiser les coûts suivant l'analyse d'Averch et Johson (1962)⁵³.

III-1-1-3-La distribution de l'électricité

La distribution de l'électricité se fait au moyen de transformateurs qui baissent la tension de l'énergie électrique reçue du système de transport, afin de l'acheminer aux consommateurs finaux. Les appareils de consommation utilisent de l'énergie à basse tension pour les utilisateurs domestiques ou artisanaux et pour les usagers industriels demandant des puissances plus importantes utilisent la moyenne tension. La distribution de l'énergie électrique désigne l'acheminement de l'électricité à basse tension. Elle est généralement considérée comme un monopole naturel.

L'activité de distribution se trouve en contact constant et direct avec la clientèle. Elle comporte donc nécessairement une forte dimension commerciale.

III-1-2-Caractéristiques des réseaux d'électricité

Une fois produite, il n'est pas économiquement rentable d'emmagasiner l'énergie électrique. Elle doit être produite au moment où la demande se manifeste sur le réseau, qui doit donc avoir accès, à tout instant, à une puissance suffisante pour répondre à la demande.

⁵² Lionel MONNIER : « l'organisation du secteur électrique dans la communauté européenne » in rapport intitulé « problématique de l'entreprise publique dans le marché unique européen » remis au ministère de la recherche et de la technologie dans le cadre d'appel d'offres « l'intelligence de l'Europe » P 533, in www.google.fr

⁵³ Le phénomène de sur investissement se produit lorsque l'Etat garanti un taux de rendement du capital au moins égal à celui du marché pour l'entreprise régulée. Pour augmenter ses profits l'entreprise est amenée à substituer du capital au travail pour augmenter ses profits.

Il existe aucun lien entre l'énergie fournie par une source donnée et l'énergie consommée par un appareil donnée. Le réseau agit, en quelque sorte, comme un outil d'agrégation pour l'ensemble de l'électricité fournie (l'offre) et il distribue cette dernière aux centres de consommation (demande).⁵⁴ Il est ainsi le seul domaine à fonctionner en « flux tendus ». Or la demande d'électricité n'a évidemment aucune raison d'être constante dans le temps. Elle comporte au contraire « des périodes de pointe » et des « creux » très marqués d'un instant à l'autre, d'un jour à l'autre et d'une saison à l'autre.

Cette configuration, particulièrement difficile, de l'offre et de la demande d'électricité est gérée par un dispatching central qui, grâce à l'interconnexion, permet une triple optimisation du système :

- Cette organisation tend à minimiser le coût immédiat de fonctionnement du système en place des différentes unités de production disponibles dans l'ordre des coûts d'exploitation croissants.⁵⁵
- A plus long terme, l'interconnexion conduit aussi à de substantielle économie d'investissements, en jouant pleinement sur les complémentarités statistiques des courbes de charges des différents clients et des différentes régions : les creux des uns compensant en partie les pointes des autres.
- La gestion intégrée de la production et du transport permet enfin d'aborder de manière rationnelle les problèmes, étroitement liés, de la localisation relative et du dimensionnement optimal des deux types d'ouvrage.

En raison de ces caractéristiques, il doit nécessairement y avoir une coordination étroite entre les étapes de production, les étapes de transport et celles de distribution pour assurer le bon fonctionnement des réseaux de l'électricité. Par ailleurs, dans la structure traditionnelle de l'industrie, il existe un certain niveau d'interdépendance entre réseaux voisins. Ces interconnexions entre réseaux se font pour les raisons économiques (réduire les coûts, maintenir la fiabilité, permettre des échanges d'énergie, ...etc.).

Une autre caractéristique du secteur électrique tient à supporter des coûts fixes très élevés, alors qu'il répond à une demande dont le volume fluctuant. Il s'ensuit qu'une

⁵⁴ Joseph A. Doucet : « la restructuration des marchés de l'électricité : un portrait de la situation mondiale » document produit par la Régie de l'énergie, P 9 in www.google.fr.

⁵⁵ Ceci suppose toutefois une connaissance fine des caractéristiques des centrales.

réparation judicieuse des équipements entre « moyens de base » et « moyen de pointe »⁵⁶ constitue un facteur déterminant de la performance économique du parc de production dans son ensemble. Or le volume comme la structure du parc de production ne peuvent évoluer que lentement, car ils portent sur des capacités de production longues à installer et qui fonctionneront ensuite pendant des décennies.

Au-delà de jeu normal de l'offre et de la demande, une planification interne des choix d'investissement paraît donc indispensable au bon fonctionnement d'ensemble du secteur.

III-2-Structure et réglementation traditionnelles de l'industrie de l'électricité

III-2-1-La structure des entreprises

Les industries de réseau étaient traditionnellement considérées, tout ou partie, comme des monopoles naturels. Elles appelaient à l'intervention de la puissance publique soit sous forme de réglementation, soit sous forme de nationalisation.

En d'autre terme, une seule entreprise intégrée verticalement (production-transport-distribution), privée ou publique, détient du gouvernement un droit de monopole réglementé pour l'exploitation de l'ensemble du réseau d'électricité dans un marché géographique bien défini. Cette entreprise dessert tout le marché, à l'exception de quelques auto-producteurs.

III-2-1-1-Structure monopolistique

Cette structure présente la caractéristique d'être monopoliste au trois niveaux (production, transport et distribution) et verticalement intégré. Ainsi, elle possède certaines caractéristiques de monopole naturel de moment qu'elle comporte des frais fixes importants, dont le coût moyen de production décroît avec la quantité produite⁵⁷.

La particularité de ce modèle, c'est que la structure par elle-même ne fait place à aucune incitation à l'efficacité puisque les pressions concurrentielles sont inexistantes et que les coûts sont minimisés lorsque la totalité de la demande d'un marché est satisfaite par une seule entreprise. La taille physique et économique des centrales de production (hydrauliques, thermiques et nucléaires) n'a cessé de croître, ce qui leur a permis de réaliser des économies d'échelles puisqu'elles peuvent ainsi desservir un marché plus grand.

⁵⁶ C'est-à-dire des équipements flexibles, susceptibles d'être sollicités rapidement et pour de courtes périodes. Du point de vue économique ils se caractérisent par le fait qu'ils coûtent moins cher en capital, mais ont des coûts d'exploitation très élevés.

⁵⁷ Jean-Marie CHEVALIER : « les réseaux de gaz et d'électricité » in revue d'économie industrielle N° 72, 2^{ème} trimestre 1995, P 12-13.

III-2-1-2-Entreprise intégrée verticalement, production ouverte

Ce deuxième modèle est fondé sur l'idée que la production de l'électricité est ouverte. En effet, les compagnies d'électricité ont le plus souvent développé leurs réseaux de transport et de distribution à partir de leur activité de production mais en veillant stratégiquement à maintenir leur exclusivité de la production. C'est aux Etats-Unis, que le public Utilities Regulatory Policies Act de 1978(lois PURPA) a remis en cause exclusivité en obligeant les compagnies d'électricité issue de la cogénération et de producteurs indépendants utilisant des énergies renouvelables ou des déchets. Cette loi n'avait pas été votée dans le but de remettre en cause la structure du secteur électrique mais pour encourager une meilleure efficacité du système énergétique. Par ailleurs, en plus de ces premiers objectifs, le texte a eu pour effet de démontrer qu'il existait un potentiel très important pour la production indépendante d'électricité, à un coût très inférieur au coût habituel des compagnies classiques. La production d'électricité sortait ainsi du domaine du monopole naturel et devenait un marché contestable. Cette idée ouvrait la voie à différentes modalités de production.

III-2-2-La réglementation dans le domaine de l'électricité

La réglementation des industries de réseaux donne lieu depuis une dizaine d'années à un débat qui est nourri en permanence par les nouveaux modèles mis en place et les premières tentatives de bilan que l'on peut faire. En effet, la réglementation est nécessaire mais aucun des modèles mis en place n'est aujourd'hui en mesure de démontrer sa supériorité par rapport à tous les autres. Toutes les instances de réglementation n'ont pas la même conception de l'efficacité à court, moyen et long terme. La justification de la réglementation est en effet fondée sur l'existence du monopole naturel et la notion d'intérêt général. Les gouvernements favorisent le développement économique et la pressions concurrentielles là ou c'est possible. Pour cela, ils mettent en place des procédures qui obligent les acteurs opérant sur des monopoles naturels à être efficaces, tout ceci dans le respect d'un intérêt général qui ne peut pas être défini de la même façon en tout temps et en tout lieu.⁵⁸

La situation de monopole qui caractérise les entreprises d'électricité a toujours été accompagnée de plusieurs responsabilités, contraintes et obligations. Le gouvernement, ou son régulateur, fixe des règles de comportement (tarification, service...etc.) afin de protéger les consommateurs et de promouvoir les objectifs industriels et sociaux.

⁵⁸ Jean-Marie CHEVALIER : Op.cit. , P 14.

Cette réglementation est généralement exercée par une agence gouvernementale « réglementaire », indépendante des pouvoirs exécutifs ou législatifs, quoique, dans bien des cas, la réglementation soit exercée directement par le gouvernement.

Les objectifs de cette réglementation sont au nombre de trois ;

➤ **Assurer la viabilité économique de l'entreprise de service public**

Cet objectif est cohérent avec la mission du gouvernement, à cause de l'importance de l'électricité dans la vie économique et sociale et des conséquences que provoquerait la faillite d'une entreprise d'électricité.

➤ **Assurer un service de qualité aux consommateurs à un prix raisonnable**

Le gouvernement se doit d'imposer à la seule entreprise qui offre le service d'électricité des critères de qualité (fiabilité, sécurité, Etc.) et d'accessibilité (prix raisonnable) ;

➤ **Assure une intégration sociale harmonieuse de l'entreprise de service public**

L'entreprise de service public doit se comporter en « bon citoyen », notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et le respect de l'environnement.

Pour atteindre ces objectifs, l'intervention de l'agence réglementaire se fait à deux niveaux : la réglementation des activités internes de l'entreprise de service public et la réglementation des activités de marché. Ces deux types d'interventions étant interdépendants, l'approche de la réglementation se doit d'être intégrée et cohérente.

Le degré d'intervention de l'agence réglementaire dans les activités internes varie énormément d'une juridiction à l'autre, selon le mandat qui lui est confié et les objectifs du gouvernement. La détermination des prix représente la principale intervention. Le mécanisme traditionnel de réglementation pour fixer les prix, qui était quasi-universel jusqu'à la fin des années 80, est la réglementation du taux de rendement, selon laquelle l'entreprise est autorisée à fixer des tarifs qui lui assurent un rendement « raisonnable » sur ses investissements en capital. On dit souvent de ce mécanisme qu'il est basé sur les coûts (*cost of service*), parce que son point de départ est la définition des coûts engendrés pour offrir le service.

L'agence réglementaire peut aussi détenir un pouvoir de surveillance ou de contrôle sur certains éléments, comme les installations physiques (nouvelles centrales, lignes de transport, ...etc.), les politiques d'achat, le choix des combustibles, les impacts régionaux

économiques, la qualité du service (fiabilité, accès,...etc.) l'environnement et les objectifs sociaux.

Les interconnexions entre réseaux d'électricité nécessitent souvent un niveau différent de structure organisationnelle et un autre palier de réglementation. Les caractéristiques réseaux de cette industrie et les interconnexions entre réseaux sont des facteurs de grande importance dans l'évolution de la restructuration. La présence d'interconnexion peut freiner ou accélérer la restructuration, dépendant des contraintes réglementaires dans différentes juridictions concernées

III-3-La restructuration de l'industrie de l'électricité

III-3-1-Les déterminants de la restructuration de secteur de l'électricité

Les motivations de la réforme sont assez diverses en raison de la spécificité de chaque juridiction. En effet, jusqu'aux années 1970, le coût moyen de la production de l'électricité n'a cessé de baisser, en terme réels, dans le monde entier. Il a cependant augmenté dans plusieurs pays, au cours des années 1970 et 1980. Ces prix élevés ont contribué à alimenter le débat sur la restructuration de l'industrie de l'électricité et de remettre en cause ces formes d'organisations traditionnelles.

III-3-1-1-Les motivations du coté de la demande

Les augmentations des prix à été un élément déclencheur dans plusieurs réglementation. Plusieurs consommateurs estiment que ces augmentations résulteraient des défaillances de gestion à l'intérieur des entreprises de service public. Les consommateurs réclament des prix moins élevés en raison du manque de concurrence dans le système, qui ne fournirait pas suffisamment d'incitations à l'entreprise pour élaborer des choix et pour minimiser les coûts. Ils estiment qu'ils ne sont pas dans l'obligation de payer les erreurs de gestionnaires et réclament deux types de changements visant une meilleur allocation des ressources, tout d'abord, introduire la concurrence dans les segments jugés concurrentiels, puis modifier le cadre réglementaire pour introduire un plus grand nombre de mesures incitatives dans la réglementation des segments monopolistiques.⁵⁹

La demande d'un plus grand choix a aussi été réclamée, plus particulièrement les grands consommateurs, ainsi que certains producteurs. La hausse des prix dans les services monopolistiques et les nouvelles possibilités de productions plus économiques ont incité

⁵⁹ Joseph A. Doucet : « la restructuration des marchés de l'électricité : un portrait de la situation mondiale » document produit par la Régie de l'énergie P 13, in www.google.fr

ceux-ci à demander l'introduction de la concurrence dans le marché de l'électricité. Ils réclament la possibilité d'acheter leur énergie électrique auprès d'un nouveau producteur local ou auprès d'un producteur dans une autre région, qui utiliseraient le réseau de transport du fournisseur local pour l'acheminer chez le client.

III-3-1-2-Les évolutions techniques

Dans une économie énergétique dominée par l'abondance du GAZ naturel, la nécessité du renouvellement dans l'état des grandes unités de production de base nucléaires ou de charbon s'éloigne dans le temps. L'apparition de moyens de production décentralisée, nouveaux, plus performants et plus respectueux de l'environnement ainsi que le rejet des grands ouvrages de transport apparaissent comme deux éléments susceptibles de remettre en cause, à terme, les structures traditionnelles de l'industrie électrique.⁶⁰

Du côté du transport, les progrès techniques, tant du côté des courants forts avec les compensations à électronique de puissance(FACTS)⁶¹, que du côté de l'information du contrôle commandent des réseaux, permettent d'envisager de maîtriser des systèmes interconnectés de fonctionnement beaucoup plus complexes que par le passé.

Les innovations technologiques récentes, comme les centrales à cycles combinés (combined cycle gaz turbine) qui deviennent rentables à des tailles relativement petites, offrent de nouvelles possibilités très économiques de production d'énergie électrique. D'autres progrès technologiques dans le mesurage et de contrôle de la distribution, par exemple, peuvent rendre possible la séparation entre les activités de production, de transport et de distribution ; ce qui permet d'envisager la concurrence dans certains segments, notamment la production, sans remettre en question le caractère monopolistique des secteurs du transport et de distribution.

III-3-1-3-Les facteurs liés à l'offre

En matière de l'énergie électrique, comme dans l'autre secteur, la décentralisation des décisions, lorsqu'elle est possible, est considérée comme souhaitable. Avec la

⁶⁰ Jean Bergougnot : « services publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelle régulation » édition la documentation française Paris 2000 P 33-34.

⁶¹ FACTS : Flexible Alternative Current Transmission System, est désigné un ensemble de technologies de compensateurs à électronique de puissance. Ce sont des appareils mis dans des postes de transformation qui permettent, notamment dans des réseaux maillés, de mieux utiliser les capacités existantes des lignes en modifiant artificiellement la répartition des flux sur les lignes. Toutefois, ils n'accroissent pas la capacité individuelle de chaque ligne.

décentralisation, les élus locaux ont déjà renforcé leur rôle dans l'organisation de la distribution. A l'avenir ils souhaiteront contrôler plus étroitement ce service collectif de proximité, au nom des citoyens consommateurs dont ils sont les représentants démocratiquement élus et seront également plus nombreux à valoir mettre en œuvre des politiques locales globales de l'énergie (électricité, gaz, ...).

Certains gouvernements et agences de réglementation se sont montrés ouvertes à une libéralisation du marché. Pour des raisons stratégiques, ils souhaitent accroître la concurrence dans les marchés électriques à l'intérieur de leur juridiction, généralement dans le but d'assurer le développement économique. Les gouvernements subissent également la pression des grands consommateurs qui menacent de s'installer ailleurs, dans des endroits où les prix ou les conditions énergétiques sont plus intéressants.

Il arrive que les gouvernements démontrent un intérêt accru envers la restructuration de l'électricité à l'intérieur de leurs frontières à cause de la restructuration du marché de l'électricité dans les pays limitrophes. Les interconnexions entre deux juridictions, notamment entre le Canada et les Etats-Unis, jouent un rôle important dans telles situations.

La restructuration des marchés ne semble pas résulter, du moins de façon importante, de la remise en question du rôle des gouvernements dans les marchés, mais répondre davantage à des pressions économiques concrètes, comme la perte de l'avantage comparatif résultant de prix énergétiques trop élevés.⁶²

III-3-1-4-Les évolutions de la pensée économique

La conviction que le recours aux mécanismes de marché, chaque fois qu'il est possible, constitue la meilleure garantie d'efficacité économique, devenait de plus en plus partagée, surtout après le constat d'échec des économies planifiées. Les réflexions théoriques sur la régulation des systèmes économiques, suggéraient de nouveaux modes d'organisation des systèmes électriques permettant de bénéficier, à la fois, des rendements croissants propres au secteur et des vertus d'une organisation concurrentielle. Un peu partout dans le monde, des expériences s'engageraient en ce sens.⁶³

⁶² Joseph A. Doucet : « la restructuration des marchés de l'électricité : un portrait de la situation mondiale » document produit par la Régie de l'énergie P 14

⁶³ Jean Bergougnoux , Op.cit. P 32.

III-3-2-Les nouvelles formes d'organisation de l'industrie

Le terme « restructuration » désigne un ensemble de modification structurels, réglementaire ou de la structure organisationnelle. Il faut aussi distinguer entre les termes « restructuration » et « déréglementation ». Même si on trouve des éléments de déréglementation dans tous les modèles de restructuration car dans chaque modèle il y a d'important éléments qui devront être réglementés.

Par ailleurs, le terme « déréglementation » réfère habituellement à la perte du droit exclusif de l'entreprise de service public de fonctionner comme un monopole et apparaît ainsi comme une ouverture à la concurrence. Mais, même si on peut prévoir que le secteur de l'électricité deviendra plus concurrentiel, cette concurrence s'accompagnera d'une augmentation de la réglementation et d'une présence accrue des régulateurs dans certains aspects clés de secteur de l'électricité. En effet, à partir des années 80, les modes traditionnels d'organisation des industries de réseaux notamment les réseaux de l'électricité, ont été remis en cause. Pour cela il est question notamment de chercher des solutions portant sur les limites d'une gestion et d'une organisation centralisée, et Etatique des monopoles naturelles des réseaux de l'électricité.

En fait, dans les industries de réseaux, on trouve une structure en deux composantes : d'un côté l'infrastructure de l'autre, les services rendus en utilisant cette infrastructure comme support. Ces services sont eux même de deux types : les services intermédiaires, dont la fonction interne est de gérer et d'optimiser la circulation et la répartition des flux sur l'infrastructure et services finals, dont la fonction externe est de satisfaire la demande des utilisateurs du réseau.⁶⁴

En effet, les choix devant nous sont des choix de structure et de solution et chaque structure a une forme de réglementation qui est propres.

III-3-2-1-Les formes de transaction concurrentielles dans le secteur électrique

Les restructurations dans le secteur de l'électricité visent une séparation verticale des activités des entreprises d'électricités en unités distinctes soit la production, le transport et la distribution.

Théoriquement, il peut y avoir concurrence à l'intérieur de chacune de ces activités. Toutefois, les analystes estiment qu'à l'heure actuelle, on peut parler de concurrence, de façon réaliste, uniquement dans le segment de la distribution, en raison des

⁶⁴ Nicolas. Curien 1992 Op.cit. P 15-23

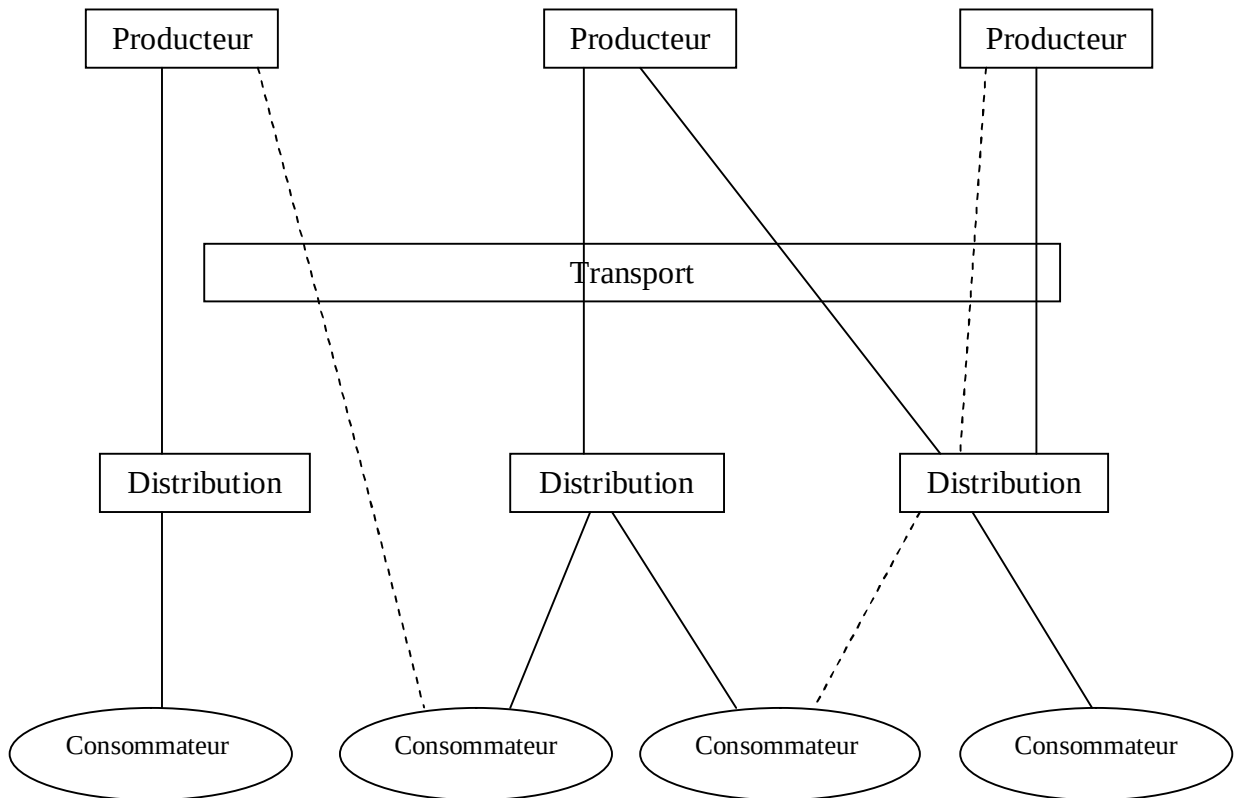
développements technologiques dans le secteur et des coûts importants que génèrent un grand nombre de parcs de production existants. Les transformations concurrentielles dans le domaine de l'énergie électrique prennent plusieurs formes :

III-3-2-1-1-Echanges bilatéraux

Les échanges bilatéraux, dans un marché d'électricité, se fait à base des contrats de moyen ou de long terme entre un producteur et un consommateur. En effet, l'acheteur fait affaire directement avec le producteur et paie des frais réglementés pour les services de transport et de distribution en incluant possiblement des spécifications sur la puissance⁶⁵.

L'accès à un marché des échanges bilatéraux pourrait être offert soit à tout consommateur d'électricité soit aux acheteurs en gros (voir l'illustration dans le schéma ci-après).

Schéma N°03: Une structure de marché basée sur des échanges bilatéraux



----- Les échanges bilatéraux au niveau du détail.

Source : Philip Raphals, 1997

⁶⁵ Joseph A Doucet, Op.cit. P 15.

III-3-2-1-2-Echange par l'intermédiation d'une bourse

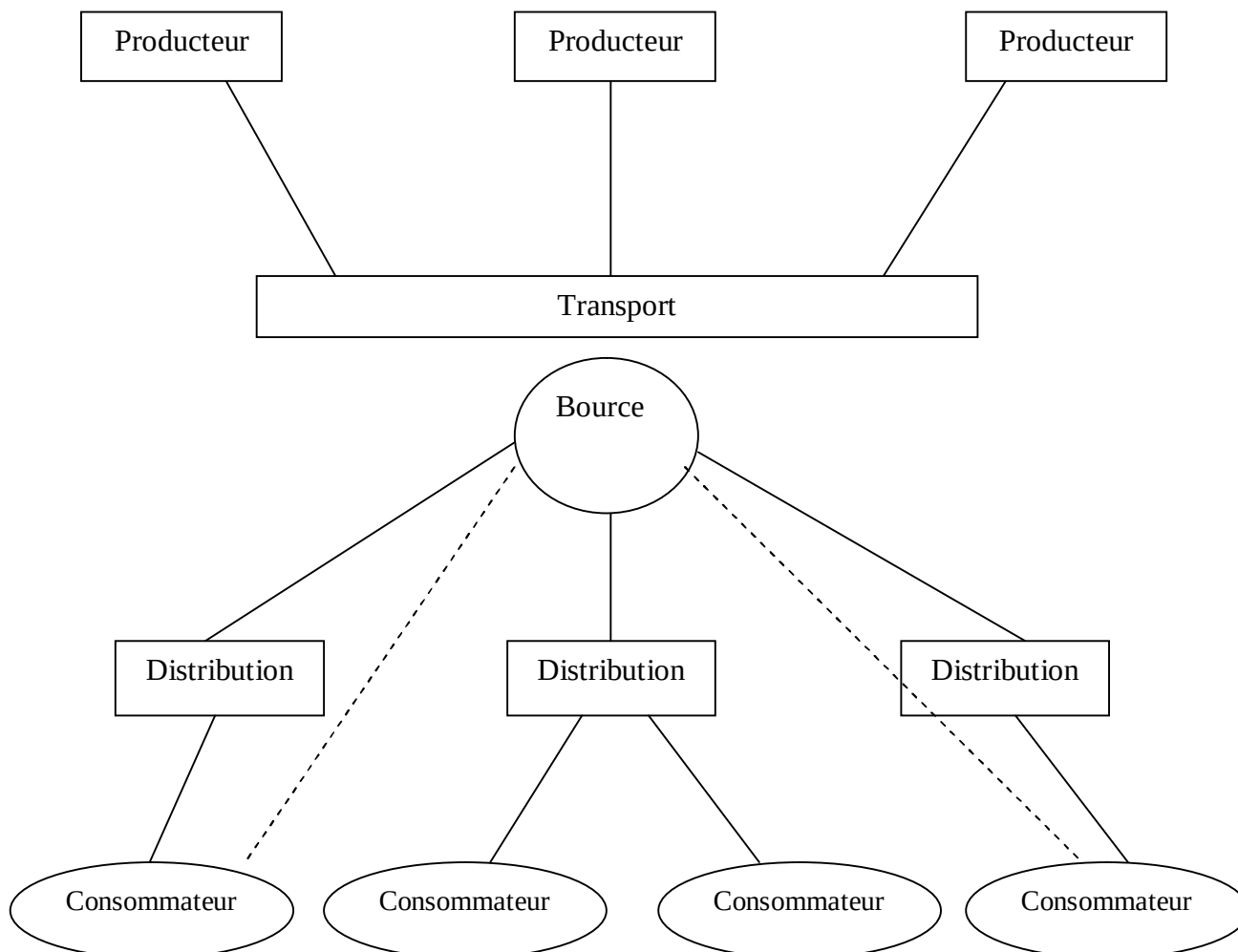
Dans ce système toute l'électricité produite est vendue à la bourse, et tout consommateur l'achète de la bourse. Ce système est surtout utilisé par les vendeurs de grandes quantités d'énergie (producteurs, entreprises de distribution et entreprises de marketing ou d'agrégation de la demande).

Le prix d'énergie au sein de la bourse est en situation fluctuelle à chaque demi-heure est déterminé sur la base des offres et des demandes soumises pour la même période.

Dans ce système, les vendeurs et acheteurs de grandes quantités d'énergies sont appelés « *power marketers* » qui sont de nouveaux joueurs dans le secteur de l'électricité. Ils ne possèdent pas nécessairement de ressources physiques dans le réseau électriques mais ils remplissent plutôt des fonctions de courtage et de marketing dans les marchés où il y a des possibilités d'échanges entre producteurs et consommateurs. En agrégeant la demande, ils réduisent les risques de fluctuation des prix pour les consommateurs.

Dans ce système, aucun contrat de livraison ne lie le producteur et le consommateur, et personne ne sait qui a produit l'électricité qui est livrée au consommateur. Cela peut être illustré par le schéma ci-dessous.

Schéma N°04 : Une structuration de marché basé sur une bourse



----- : L'accès à la bourse du détail.

Sources : Philip Raphael, 1997

III-3-2-1-3-Marché hybride

Il existe aussi une possibilité de fusionner ces deux modèles dans une sorte hybride. Dans cette structure, il existe une bourse, sans cependant qu'il soit obligatoire d'y recourir pour toutes les transactions. En d'autre terme, les producteurs et les consommateurs sont également libres d'établir des contrats de livraison entre eux.

III-3-2-2-Les types de marché où s'exerce la concurrence

La concurrence dans le secteur d'électricité peut s'exercer dans deux types de marché à savoir le marché de gros et le marché de détail. Dans certains marchés, nous pouvons recourir aux trois types d'échange (échanges par l'intermédiaire d'une bourse, échanges bilatéraux ou échanges bilatéraux), alors que d'autres misent sur une seule option.

III-3-2-2-1-Le marché de détail

La concurrence au sein de ce marché se fait pour satisfaire la demande de fourniture d'énergie électrique de chaque consommateur final. Au sein de ce système les producteurs vendent aux entreprises de marketing qui peuvent alors vendre aux distributeurs ou vendre directement aux usagers final.

III-3-2-2-2-Le marché de gros

Au sein de ce marché, la concurrence se fait entre producteurs, qui vendent directement aux distributeurs ou à des entreprises de marketing qui revendent aux distributeurs. La fourniture d'énergie électrique aux consommateurs est assurée par les distributeurs qui gardent toujours le monopole

Nous pouvons constater que ces deux formes de concurrence impliquent l'accès des entreprises, des producteurs et des entreprises de marketing aux réseaux de distribution monopolistiques.

III-3-2-3-Le CFD, un nouvel outil financier

Pour se protéger contre la volatilité des prix dans les systèmes de bourse d'électricité ou « pool », les vendeurs et acheteurs d'énergie peuvent signer un contrat financier bilatéral. Ce contrat financier est basé sur un prix d'énergie fixé à l'avance c'est-à-dire un prix contractuel. Lorsque le prix du « pool » est supérieur au prix contractuel, il y a un paiement du vendeur à l'acheteur de la différence. Lorsque le prix du « pool » est inférieur au prix contractuel, le paiement se fait de l'acheteur au vendeur. Ces contrats financiers s'appellent des contrats pour différences de marché ou contrat for différences.

III-3-2-4-L'ISO⁶⁶ : une nouvelle entité organisationnelle

La concurrence en production et la réalisation des échanges nécessite que les producteurs potentiels puissent acheminer l'électricité aux consommateurs. Pour cela, il faut un accès non-discriminatoire aux réseaux de transport, qui sont généralement reconnus comme des monopoles naturels.

Les modalités d'accès à ces réseaux sont déterminées par le régulateur, mais la gestion de l'accès aux réseaux est assuré par une nouvelle entité organisationnelle (*indépendant system operator* ou ISO). Cette entité est totalement indépendante des propriétaires des équipements de production, pour éviter un conflit d'intérêt, ce qui nuirait à la concurrence.

Les tâches assurées par l'entité organisationnelle ISO, sont regroupées comme suit :

- La coordination des ressources entrant dans le processus de production afin d'assurer l'équilibre entre l'offre et la demande et ainsi la stabilité et l'intégrité du réseau électrique ;
- La gestion de la congestion ;
- La gestion de réseau de transmission (ISO n'est pas obligatoirement propriétaire du réseau) ;
- La publication des informations liées au réseau de transmission (prix, disponibilité...).

Les dépenses de cette entité sont prévues dans les tarifs de transport.⁶⁷

III-4-Les nouvelles formes de réglementation de secteur électrique

Les nouvelles formes de réglementation de secteur électrique concerne tout le processus de la production et le transport jusqu'à la distribution de l'électricité au consommateur final.

III-4-1-La production

Le besoin de réglementer le marché de la production de l'électricité diminue avec la tolérance et l'augmentation de la concurrence. Mais, les producteurs potentiels doivent toujours obtenir l'autorisation des autorités environnementales pour la construction de nouvelles centrales et se conformer aux normes de sécurité, comme toute installation industrielle. Par ailleurs, la nécessité d'approuver les nouveaux projets en fonction de la

⁶⁶ ISO : indépendant system operator.

⁶⁷ Joseph A Doucet, Op.cit. P 16.

demande du réseau n'existe plus de moment que les producteurs sont soumis aux aléas du libre-marché.

La profitabilité des producteurs sur les marchés concurrentiels est liée aux conditions de l'offre, de la demande et de la concurrence (elle n'est pas soumise à une réglementation basée sur le taux de rendement de l'entreprise).

Cette restructuration de secteur de la production est confrontée au problème d'allocation des coûts échoués. Ce problème se pose lorsque les actifs réglementés, notamment les centrales de production, perdent de leur valeur suite à l'introduction de la concurrence d'entreprise qui ont des coûts de production beaucoup plus faibles que les centrales existantes. En effet, les propriétaires de ces actifs ont le droit de récupérer les coûts des investissements afin de construire ces équipements et qui ont été autorisés par le régulateur dans le système réglementaire traditionnel.⁶⁸

La solution à ce problème varie selon les juridictions. En général, suite à des négociations complexes avec les entreprises, le régulateur impose des frais à tous les consommateurs, à chaque période de facturation et ce durant plusieurs années, afin que l'entreprise puisse récupérer en partie ou en totalité, les coûts échoués.

III-4-2-Le transport de l'électricité

Cette restructuration est confrontée à un problème spécifique de l'accès non-discriminatoire des nouveaux concurrents aux réseaux de transport. Pour cela, les réseaux de transport sont dans l'obligation d'afficher publiquement des tarifs de transport (souvent approuvés par le régulateur) et à accepter toute demande de transport en tenant compte des contraintes du réseau. Cela peut être réalisé par l'entremise des agences d'exploitation indépendantes(ISO).

Les réseaux de transport sont également dans l'obligation d'afficher leurs disponibilités, en précisant les différents points et périodes où les réseaux sont disponibles.

III-4-3-La distribution du l'électricité

La distribution de l'électricité en maintenant ses caractéristiques de monopole naturel nécessite une intervention réglementaire afin d'assurer un accès non-discriminatoire au réseau. Ceci, ne signifie pas que la réglementation traditionnelle continuera d'être appliquée, notamment parce que l'on reproche souvent à la

⁶⁸ Joseph A Doucet Op cit P17.

réglementation basée sur le taux de rendement de ne pas fournir d'incitations suffisantes pour minimiser les coûts et entraîner une allocation efficace des ressources.

Depuis une quinzaine d'années, on suggère plutôt une réglementation incitative, où l'entreprise assume une plus grande partie du risque dans le marché et où elle a droit à un niveau de profit plus important si elle performe bien (performance-based régulation). Le plus souvent, plutôt que garantir un taux de rendement à l'entreprise réglementée, le régulateur fixe des plafonds pour les prix de l'électricité (Price caps). Les gains de productivité que l'entreprise peut réaliser pour réduire ces coûts lui permettent ainsi d'augmenter ses profits. Toutefois, le régulateur impose aussi des contraintes techniques relative à la qualité du service ainsi que des réductions progressives de tarifs, qui tiennent compte, indirectement, des gains de productivité escomptés, afin que les consommateurs puissent en partager les bénéfices⁶⁹.

III-5-Le nouveau rôle des régulateurs ou des régies de services publics

La restructuration du marché de l'électricité implique une évolution sous plusieurs aspects, de rôle des régulateurs ou des régies de services publics. En effet, le régulateur est amené à réaliser les tâches suivant :

- Imposer l'introduction de la concurrence, ou de mécanismes incitatifs dans les segments où la concurrence n'est pas jugée possible ;
- Assurer la surveillance des nouvelles formes organisationnelle (pool et échanges bilatéraux) pour en assurer le bon fonctionnement ;
- Procéder l'encadrement des nouvelles tâches réglementaires pour la gestion du transport ;
- Se pencher sur la modification de la réglementation environnement et sociale notamment en matière de planification intégrée des ressources et d'efficacité énergétique. Cela, pour tenir compte du rôle moindre joué par la planification centrale dans le système.

⁶⁹ Joseph A Doucet , Op cit P 18.

III-6- Les implications de la déréglementation sur les stratégies des entreprises du secteur électrique

La déréglementation de secteur électrique incite les entreprises à réorienter leurs stratégies et à adopter des comportements nouveaux, pour s'adapter aux nouvelles situations du marché.

En effet, les innovations technologiques autorisent une moindre taille des producteurs d'électricité et une meilleure maîtrise de la circulation et du traitement de l'information concernant les réseaux de distribution. Par ailleurs, les entreprises restent toujours en confrontation à un ensemble de marchés locaux, l'interconnexion des réseaux entre pays ou régions voisins est limitée par des phénomènes de cogestion. Ainsi, les impératifs de mise à niveau de normalisation et de standardisation ne sont pas appliqués, dans tous les pays, de la même manière, soit sur le plan institutionnel, soit sur le plan technique.

Les modifications apportées par le phénomène de déréglementation sur le marché de service public de l'électricité favorisent pour les entreprises le passage de statut de service public national protégé à un statut d'entreprise économique (publique, privée ou mixte) avec un marché concurrentiel. En effet, ces changements amènent les entreprises à faire de nouveaux choix ainsi d'adapter leurs stratégies à ce nouveau contexte.

L'évolution des stratégies des entreprises du secteur électrique a été liée à la fois aux modifications de contexte institutionnel et technologique. Si l'on distingue les différents niveaux d'analyse stratégique, quelques remarques peuvent être faites :

- Au niveau de la stratégie globale, la définition du périmètre d'activité porte sur les types de métier dans lesquels peuvent s'engager les entreprises électriques, voire l'ouverture à de nouveaux métiers afin de valoriser leurs ressources et compétences.
- Les stratégies d'activité : elles renvoient à la stratégie choisie pour l'activité électrique : sur quel marché l'entreprise sera-t-elle présente, puisque les entreprises peuvent privilégier le marché national, s'ouvrir au marché étranger voir s'implanter sur les marchés des autres pays ? A quels niveaux de la filière et sur quels métiers l'entreprise doit-elle se spécialiser ? doit-elle privilégier l'implantation sur les marchés ouverts à la concurrence ou les marchés régulés et relativement protégés ?

Chacune de ces stratégies peut s'appuyer sur des modalités de croissance différentes : choix entre des stratégies de croissance interne (recherche de l'augmentation

du chiffre d'affaires de l'entreprise même), des stratégies de croissance externe (fondée sur l'acquisition de concurrents), et des stratégies de croissances contractuelles (accord inter entreprises, alliances et partenariats, contrat d'externalisation).

III-6-1- Les reconsidérations des stratégies des opérateurs historiques

Les mouvements de déréglementation engendrent directement des changements de statut des entreprises qui étaient déjà implantées sur ce marché. Aussi l'introduction de la concurrence a conduit les gouvernements à privatiser les entreprises électriques (lorsqu'elles étaient publiques) et à découper les activités lorsqu'une entreprise intégrée dominait l'intégralité du secteur⁷⁰.

Quelle que soit les différences dans les législations nationales, chaque entreprise, potentiellement soumise à la concurrence est conduite à penser sa stratégie de façon à assurer son efficacité et sa pérennité dans un contexte concurrentiel. De ce fait, le changement de statut des opérateurs et l'ouverture des marchés ont conduit les entreprises du secteur électrique à adopter des stratégies d'impartition avec la recherche des alliances ou regroupements en s'inscrivant dans des programmes de désintégration verticale.

III-6-1-1-Les stratégies d'impartition

Les stratégies d'impartition représentent un ensemble de stratégie de partenariat entre entreprise qui dispose d'activités complémentaires et qui cherchent à renforcer leur compétitivité. Ces entreprises vont s'associer tout en restant indépendantes. Une stratégie d'impartition désigne aussi la politique d'une entreprise qui décide de faire faire (d'externaliser) certaines de ses activités par des partenaires extérieurs plutôt que d'assurer elle-même toutes les activités⁷¹.

III-6-1-2-Les objectifs des stratégies d'impartition

Avec l'introduction de la concurrence, les entreprises de secteur électrique doivent maintenir leurs solvabilité et d'équilibrer leurs structures financières c'est-à-dire la recherche de la rentabilité et la performance. Par conséquent, les entreprises mettent des stratégies d'impartition dans l'objectif de réduire leurs coûts et à limiter ses contraintes de gestion. Cette stratégie leur permet aussi d'accroître leur flexibilité tout en réduisant la

⁷⁰ CHAVALIER. J. M. EKELENDI, FRISON-ROCHE. M. A, KALIKA : « Les stratégies dans les nouvelles régulations », édition PUF Paris 2002.

⁷¹ Gérard Koenig (1990), Op.cit., P 189.

complexité de leur organisation. Des stratégies d'alliances se traduisent également par des effets de synergie économique et technologique⁷².

III-6-1-3-Les formes de l'impartition

Les stratégies d'impartition comprennent plusieurs formes qui sont liées à la recherche de partenaires⁷³. Ces formes peuvent être présentées comme suit :

- **La franchise**

La franchise représente un contrat par lequel une entreprise accorde à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits et services en contrepartie d'une redevance.

- **La concession**

La concession représente un contrat liant un fournisseur à un commerçant, auquel il réserve la vente de ses produits moyennant des conditions tel que l'exclusivité.

- **Le partage**

Le partage se fait entre une PME et une grande entreprise. Une PME souhaite exporter utilise, moyennant une commission, le réseau commercial d'une grande entreprise.

- **L'accord de licence**

Ce type d'accord représente l'exploitation d'une technologie mise au point par une autre entreprise.

- **Le regroupement d'intérêt économique (GIE)**

Le GIE est un regroupement d'entreprises qui décident de mettre leurs moyens en commun autour d'un objectif précis.

- **La filiale Mixte**

La filiale mixte⁷⁴ est une société en copropriété, constituée par deux ou plusieurs entreprises qui créent une filiale commune pour partager les coûts et les risques tout en facilitant la pénétration d'un marché. Le choix de statut juridique est libre, mais la plus retenue est souvent la société par action la plus simplifiées.

- **La sous-traitance**

Une entreprise, donneur d'ordres, confie une partie de sa production ou certaines étapes de sa fabrication à une autre entreprise, le sous-traitant moyennant un cahier des charges.

⁷² O. BOIRAL : « Concilier environnement et compétitivité », in revue Française de gestion V.31 N° 158/ 2005. P 163-185.

⁷³ Bernard MARTORY et Al (1993) op.cit. P 181.

⁷⁴ Appelée notamment joint-venture pour des entreprises de nationalités différentes.

- **L'externalisation des activités périphériques**

C'est une opération selon laquelle une entreprise donne à une autre entreprise, appelée prestataire, la responsabilité d'une de ses fonctions annexes (nous intéressons dans le cadre de ce travail aux stratégies d'externalisation plus particulièrement aux déterminants de leurs choix au niveau de l'entreprise algérienne Sonelgaz).

A travers l'analyse de phénomène de déréglementation des services publics dans le domaine de l'électricité nous pouvons dégager les conclusions suivantes :

- La déréglementation apporte des modifications au sein des entreprises de l'électricité ;
- Les mouvements de déréglementation engendre directement des changements de statut des entreprises ;
- La déréglementation présente des conséquences liées aux comportements des acteurs : l'Etat, le marché, le secteur industriel, l'entreprise, notamment l'opérateur historique.
- Les changements liés à la déréglementation de secteur électrique amènent les entreprises à faire de nouveaux choix stratégiques dont l'externalisation fait partie.

Conclusion du chapitre

Le service public est un sujet et un domaine d'analyse en sciences économiques et en sciences de gestion. Sa gestion et son organisation semble obéir aujourd'hui à de nouvelles logiques, d'avantages favorables à l'introduction des mécanismes de marché, à côté de la redéfinition des responsabilités sociales des opérateurs et acteurs ayant la charge de sa régulation et son exploitation.

Toutefois, la restructuration des services publics en réseaux est un phénomène qui se poursuit depuis plusieurs années. Les champs d'activités des monopoles nationalisés ont été deverticalisés.

Dans l'industrie de l'électricité, la restructuration consiste en la réorganisation des secteurs intégrés et monopolistique (qui sont propriétaires des installations de production, de transport et de distribution) en des entreprises distinctes de production, de transport et de distribution. Cette séparation des fonctions vise d'une part, à favoriser la concurrence entre producteurs et, d'autres part, à ouvrir l'accès aux réseaux de transport et de distribution. Le dégroupement des fonctions rehausse la concurrence sur le plan de la commercialisation de l'électricité et offre la liberté de choix aux consommateurs. De ce fait, cela incite les entreprises à réorienter leurs stratégies notamment vers les stratégies d'impartition et adopter des comportements nouveaux, pour s'adapter aux nouvelles situations du marché.

Conclusion à la première partie

Nous pouvons constater à travers cette première partie que, l'externalisation s'explique largement par la volonté de gérer des organisations plus réactive et efficaces. Elle n'en n'a pas moins des limites qui tiennent au fait que certaines activités- celles qui implique la mise en œuvre d'actifs spécifiques et des coûts de transaction élevés (l'analyse de la théorie des coûts de transaction), celles qui constituent le « cœur de métier » (l'analyse de la théorie de ressource)- ne peuvent pas être totalement externalisées.

Lors des processus d'externalisation, qui se traduisent concrètement par les juristes par un processus de contractualisation (avec un prestataire, qui peu être à titre d'exemple, un nouveau fournisseur, une filiale ou une entité résultant d'une stratégie d'essaimage). Par ailleurs, le contrat ne doit donc pas être envisager comme un dispositif instaurant un « règlement » de coopération, mais plutôt comme un dispositif destiné à offrir des garanties aux deux partie pour qu'elles puissent coopérer et innover afin de pouvoir évoluer au sein d'un environnement de plus en plus complexe dont la quasi-totalité des secteurs sont ouvert à la concurrence et certain sont organisés en réseaux.

En effet, les réseaux sont une forme d'organisation sur laquelle s'appui certaines industries, notamment celles des services publics. Ils présentent certaines caractéristiques telles qu'elles commandent le mode d'organisation de l'offre ou la structure de marché devant être prévue pour atteindre les objectifs que l'Etat souhaite réaliser à travers les industries concernées.

Actuellement, les processus déréglementaires sont fondés sur la remise en cause de l'efficacité du monopole comme mode d'organisation efficace des industries de réseau.

La montée en puissance de la logique de déréglementation des industries de services publics de réseau a été favorisée, comme nous venons de le voir, par certains facteurs d'ordre techniques, comportementaux et économiques.

L'introduction de la concurrence, l'insertion de la production décentralisée d'électricité, le vieillissement des infrastructures électriques, les objectifs d'amélioration de la qualité d'alimentation et les évolutions technologiques sont des éléments

déterminants qui obligent les anciens opérateurs à adopter de nouveaux comportements, de nouvelles stratégies, tel que les stratégies d'impartitions notamment l'externalisation de certaines activités.

Ainsi, l'introduction de la concurrence a conduit les gouvernements à privatiser les entreprises électriques et à découper les activités lorsqu'une entreprise intégrée dominait l'intégralité du secteur. Cela, nous permet de constater que les mouvements de déréglementation engendrent directement des changements de statuts et des stratégies des entreprises qui étaient déjà implantées sur le marché.

D'ailleurs, la quasi-totalité de opérateurs historiques ont opté pour le choix de stratégie d'externalisation, suite au mouvement de la restructuration des secteurs électriques qui a touché l'ensemble des pays notamment les pays en voie de développement, tel que l'Algérie. En effet, la deuxième partie de ce travail sera consacrée à l'étude de l'orientation stratégique de Sonelgaz vers l'externalisation.

**Partie II : l'externalisation un choix stratégique
nouveau pour les entreprises de services publics en
Algérie : facteurs déterminants à partir de cas de
Sonelgaz**

Introduction de partie II

La restructuration de secteur de l'énergie est un phénomène mondial qui se poursuit depuis plusieurs années.

L'Algérie à l'instar des autres pays a entrepris un vaste mouvement de restructuration de son secteur de l'énergie qui vise la libéralisation et la mise en concurrence de ce dernier. En effet, toutes les réformes engagées par l'Etat, marque une rupture relativement radicale de l'environnement et de l'organisation de l'opérateur historique Sonelgaz habitué à une situation de monopole naturel.

Par ailleurs, d'une façon générale, il n'est pas inutile de relever que l'entreprise Sonelgaz a été, et reste, au centre des enjeux de l'économie algérienne. Cette entreprise et la mesure de son efficacité a toujours fait l'objet de débats centrés particulièrement sur son statut dans la politique de développement économique et sociale. Elle a été l'outil privilégié de la stratégie de développement économique mis en œuvre par l'Etat.

La restructuration du groupe Sonelgaz a pour optique de satisfaire une demande énergétique nationale sans cesse croissante, de réussir le passage d'une société monopoliste verticalement intégrée à l'organisation déverticalisée constituée de sociétés autonomes les unes des autres : sans répercussion sur l'approvisionnement et la continuité d'alimentation en énergie et ce en préservant le climat social. Egalement en réalisant un ambitieux programme de développement en adéquation avec une reprise soutenue de la croissance économique¹.

A cause des changements engagés dans la distribution de l'électricité, et la vitesse des réformes qui marquent le passage et la volonté des pouvoirs publics et du groupe à intégrer le mouvement général de la mondialisation, la Sonelgaz est en quête de la qualité technique et commerciale du son produit afin de maintenir sa place à l'échelle locale et régionale.

Cette volonté et cette ambition se voient articulées dans une démarche de recherche d'une qualité du service optimal pour fournir un service d'une meilleure qualité.

Cela s'est avéré possible par la mise en place d'une stratégie d'externalisation de certaines fonctions accompagnant la distribution de l'électricité et gaz notamment les fonctions technico-commerciales.

¹ Revue News de la Fédération N° 43-janvier 2009.

A cet effet, dans cette partie nous allons traiter dans un premier chapitre les différents mouvements de la restructuration de secteur de l'énergie en Algérie, ainsi les conséquences sur les comportements et l'organisation de l'ancien opérateur historique Sonelgaz. Dans un deuxième, la question de la décision de l'externalisation des fonctions technico-commerciales en présentant les déterminants de ce choix à partir d'une enquête réalisée au niveau de la direction de la filiale de distribution SDC.

Introduction de chapitre III

La vague des réformes du secteur électrique née en Angleterre dans les années 90, n'a pas mis longtemps, portée par les politiques d'ajustement inspirées par les institutions de Brettons Wood, à atteindre l'Afrique. Dès 1990, en effet, un pays comme la Côte d'Ivoire a procédé à la privatisation de la gestion de son secteur électrique ouvrant ainsi la voie à la restructuration et au désengagement de l'Etat du secteur de l'électricité, à bon nombre de pays africains, principalement en Afrique Subsaharienne (ASS). L'Afrique du Nord, notamment Maroc, Egypte et Algérie, ne devait véritablement prendre la direction des réformes que bien plus tard, davantage selon l'axe restructuration de l'industrie que la privatisation, à la différence de la plupart des pays de l'ASS qui ont beaucoup misé sur un plus grand rôle du privé pour promouvoir le développement de leur secteur électrique.

Dans ce cadre, la libéralisation des secteurs électrique marque des ruptures de l'environnement pour les opérateurs historiques habitués à une situation de monopole naturel. En effet, l'ensemble des règles concurrentielles, économiques et politiques gouvernant l'environnement réglementé se trouve bouleversées par un processus de libéralisation ou d'ouverture à la concurrence.

Concernant l'Algérie, elle a entrepris des réformes profondes de son secteur électrique et gazier tendant à assurer sa transition vers l'économie de marché. Vue l'importance particulière de ce secteur, de son poids et du rôle qu'il a joué et qu'il continuera à jouer dans le développement économique et social du pays, un nouvel organisme -la commission de régulation de l'électricité et du gaz - est créée afin d'assurer un fonctionnement concurrentiel et transparent de marché de l'électricité et du gaz.

Les objectifs de la restructuration de se secteur en Algérie s'inscrivent dans le souci d'amélioration de la qualité de l'offre du service public d'électricité et gaz, la rentabilité financière et l'efficacité. De ce fait l'atteinte de tout ces objectifs nécessite une redéfinition du comportement et du métier de l'opérateur historique Sonelgaz, ainsi du rôle des pouvoirs publics en matière d'intervention et de réglementation.

A cet effet, dans ce chapitre nous allons traiter la question des réformes de secteur énergétique en Algérie et ses conséquences sur les transformations juridiques et organisationnelles du groupe Sonelgaz.

Section I : Les mouvements de la libéralisation du secteur de l'énergie en Algérie

A l'instar des autres pays, l'Algérie a au cours des deux dernières décennies, engagé des réformes de son secteur d'électricité et gaz, en vue de le rendre plus compétitif et favoriser la participation du secteur privé dans l'exploitation et le développement des infrastructures électriques.

Ces réformes se sont traduites par la révision ou l'adoption de nouveaux textes de lois sur l'électricité et gaz, l'ouverture à la concurrence partielle ou complète des segments de la chaîne de production pour l'électricité, la création de la commission de la régulation de l'électricité et du gaz (CREG), la signature d'accords de coopération bilatérale, sous-régionale et régionale et l'adoption des conventions.

I-1-Les évolutions dans l'organisation des industries de réseaux d'alimentation en électricité et en gaz dans le monde

Les réseaux d'électricité et de gaz se sont développés dans les différentes régions du monde selon des formules variées qui reflètent des spécificités historiques, géopolitiques et culturelles. Malgré la diversité et le caractère propre à chacune d'elles, on y retrouve de manière systématique deux éléments caractéristiques du secteur :

- La notion de service public et /ou d'intérêt général invoquée lorsque des activités revêtent une importance stratégique et lorsque leur fonctionnement est de nature à affecter l'intérêt général ;
- Et la notion de monopole naturel qui repose sur l'idée qu'un certain nombre de facteurs objectifs de caractère technico-économique (économie d'échelle) tendent à justifier la gestion par un opérateur unique au motif qu'il sera plus efficient que plusieurs opérateurs en concurrence.

La conjonction de ces deux éléments justifie pleinement une procédure d'intervention forte de la puissance publique qui caractérise tous les modèles

d'organisation, quel que soit le régime politique en vigueur, selon des formes diverses allant du monopole à la réglementation du secteur¹.

I-1-1-L'organisation des industries de réseaux d'électricité et gaz avant les années 1980

Sur le plan organisationnel, nombreux sont les pays qui ont été tentés par l'expérience de la nationalisation et du régime du monopole verticalement intégré dans les activités de production, de transport et de distribution de l'électricité et gaz. Ils ont ainsi constitué de grandes entreprises d'Etat, qu'il s'agisse de CEGB en grande Bretagne, d'EDF en France ou de l'ENEL² en Italie, titulaires du monopole et organisés comme de puissants instruments d'exécution de la politique énergétique nationale et de la promotion de l'industrie nationale.

A cet égard, chacun se souvient du rôle important joué par EDF dans la mise en œuvre du programme nucléaire Français dans le cadre d'une stratégie d'indépendance énéolithique après la crise pétrolière de 1973. Aujourd'hui encore, cet établissement national dispose d'une direction spécialisée, appelée direction des implantations industrielles (DII).

Nous pouvons également évoquer le cas outre-Atlantique de l'hydro-Québec qui inscrit dans le système de valeurs et critères de choix de ses dirigeants, la nécessité de promouvoir la technologie et l'industrie nationales. Il en est de même de l'ENEL et de groupe ENI pour l'Italie. Le groupe ENI, qui est bien implanté à l'étranger, fait de l'utilisation des entreprises Italiennes un principe de base dans ses interventions³. A cet égard, la réalisation du gazo duc Trans Med, reliant le gisement de gaz de Hassi R'mel en Algérie à l'Italie à travers la Tunisie et la mer Méditerranée, constitue l'exemple typique d'une œuvre d'intérêt commun.

Ces choix stratégiques ont été opérés et mis en œuvre sur le long terme pour permettre aux entreprises publiques d'atteindre leurs objectifs en matière de mise en place de l'infrastructure énergétique, d'électrification des zones rurales particulièrement de

¹ « Libéralisation du secteur de l'électricité en Algérie » in revue Med énergie N°07 avril 2003 sonelgaz.

² ENEL (Ente Nazionale Per l'Energia Elettrica) est la société nationale italienne d'électricité principal producteur d'énergie électrique du pays. Créée en 1992 lors de la nationalisation de l'ensemble des producteurs d'électricité en Italie, elle a été profondément réformée et privatisée en 1999 à l'occasion de l'ouverture du marché Italien de l'électricité.

³ Le groupe ENI, dans lequel l'Etat Italien ne détient plus que 30% du capital, l'a prouvé encore récemment en confiant à sa filiale Saipem-Bouygues offshore les travaux, au large des côtes de la Libye du système sous-marin de production de gaz libyen destiné à l'exportation vers l'Italie.

développement de l'industrie nationale et pour les préparer à affronter le moment venu, la durée épreuve de l'ouverture et de la concurrence dans les meilleures conditions possibles.

Selon la même logique, les pays du bassin méditerranéen, reflétaient une volonté de faire de l'énergie un bien public au service du développement économique et social. Par ailleurs, les pays de Maghreb ont créé de grandes entreprises d'Etat titulaires du monopole et verticalement intégrées qui ont été des instruments efficaces de mise en place de l'infrastructure énergétique et des outils d'exécution d'importants programmes sociaux d'électrification rurale⁴.

Sur le plan régional, ces entreprises ont constitué dès 1972, bien avant la création de l'Union du Maghreb Arabe (UMA), le comité maghrébin de l'énergie électrique (COMELEC), réalisé l'interconnexion des réseaux électriques et assuré la coordination et une certaine harmonisation des politiques dans le domaine électrique.

I-1-2 -L'organisation de secteur de l'électricité à partir des années 1980

Depuis le début des années 80, les modes d'organisation traditionnels des industries de l'électricité et du gaz ont été remis en cause, sous l'effet conjugué de la libéralisation des économies et des contraintes financières des entreprises publiques et des Etats qui en sont les propriétaires et, il faut le reconnaître, sous la poussée des institutions financières internationales (Banque mondiale, FMI). Le rôle accru du secteur privé et le désengagement financier des Etats apparaissent comme des tendances inéluctables dans la mesure où elles favorisent l'efficacité et le développement d'une dynamique concurrentielle nouvelle. Différents modèles d'organisation et de réglementation ont été mis en place dans le monde à l'effet de favoriser l'investissement privé à la concurrence.

Ces modèles attribuent tous une place centrale à la fonction de réglementation mais aucun d'entre eux ne s'impose comme étant le meilleur. Chaque pays doit donc rechercher une voie adaptée à ses propres besoins, à ses traditions, dans une démarche pragmatique qui relève parfois de l'expérimentation, sachant que l'objectif est de trouver les moyens adaptés pour que l'efficacité du système énergétique soit constamment améliorée dans le respect de l'intérêt national.

⁴ Les entreprises publiques d'électricité jouissent d'une bonne réputation auprès des opinions publiques dans les pays du Maghreb. Leur image de marque est liée au caractère stratégique de l'activité et à certaines appréciations portées à leur actif : elles sont considérées comme étant bien gérées, elles assurent un service public correct, réputé égal pour tous et au même coût (elles sont garantes de la politique d'électrification rurale, des zones difficiles d'accès).

Le début de la décennie 1990 a connu sur un plan international, une accentuation du mouvement de libéralisation dans les activités dites de service public (transport, télécommunication et l'énergie).

L'Algérie a anticipé, dans une certaine mesure, à ce mouvement mondial de réformes en adoptant le 4 décembre 1991 la loi 91-21 ouvrant l'amont pétrolier à l'investissement privé et la loi 91-24 du 6 décembre 1991 relative aux activités minières.

I-1-2-1- L'exemple britannique

En 1989, le gouvernement britannique décide d'ouvrir son marché à la concurrence. Les règles applicables dès 1991, sont claires. Le processus de production d'électricité est décomposé en quatre phases dont chacune est plus au moins ouverte à la concurrence. La génération, la transmission est assurée par un, monopole national privé. Un seul opérateur dans chacune des quatorze régions du territoire assure la distribution. En revanche, il fait face à l'arrivée progressive de concurrents pour la génération et la commercialisation.

Les résultats n'ont pas tardé. Le Royaume Uni connaît une forte baisse des prix de gros de l'électricité :-17% de 1991 à 1998, faible de 3% de 1998 à 2000, puis chute de 21%.

Le risque est la situation dite concurrentielle se fasse entre un nombre restreint d'opérateurs qui s'entendent sur le prix. A ce jour, cinq (5) groupes détiennent les capitaux des opérateurs des 14 régions : il s'agit plus d'un oligopole que d'un marché concurrentiel.

I-1-2-2- L'exemple des Etats-Unis :

Depuis ses origines, l'industrie de l'électricité a été dominée par de grandes compagnies d'électricité. Ces compagnies sont en général intégrées verticalement, c'est-à-dire qu'elles s'occupent de toutes les étapes de la fourniture de l'électricité, incluant sa production, son transport à haute tension et sa distribution aux consommateurs. Jusqu'à récemment, tous ces éléments ont été vus comme des monopoles naturels.

Ce sont les producteurs indépendants et les consommateurs industriels qui ont promu la restructuration aux Etats-Unis. Une fois que les régulateurs ont affirmé le principe que tous les investissements devenus non économiques (*stranded costs*) seront récupérés, les services publics ont rejoint le mouvement. Des protections ont été élaborées pour assurer que les consommateurs résidentiels puissent aussi bénéficier d'une réduction des prix, quoique plusieurs doutent que ces réductions se matérialisent.

I-1-2-3-Le cas d'électricité de France et les modalités de restructuration

Electricité de France (EDF), comme Gaz de France (GDF), la société nationale des chemins de fer Français (SNCF) pour ne citer qu'eux, est un EPIC (Etablissement public à caractère Industriel et commercial) ; soumis à une obligation de service public. Au niveau européen, le terme EPIC est remplacé par le SIEG (service d'intérêt économique général), sans qu'en soient fondamentalement modifiés les principes. La commission de Bruxelles envisage cependant que SIEG ne bénéficient plus de la garantie illimitée de l'Etat.

EDF fournit un service jugé d'intérêt général et s'engage, à ce titre, à assurer la sécurité d'approvisionnement et la sûreté des équipements, thème d'autant plus crucial que 78% de sa production est d'origine nucléaire.

Les arguments d'EDF contre la dérégulation ne manquent pas. Cette société a su réagir au premier choc pétrolier en offrant une alternative nucléaire afin de garantir une indépendance énergétique à la France. Très critiquée pour ses choix technologiques, EDF offre de façon régulière et sécurisée, à tous les utilisateurs sans discrimination géographique, de l'électricité à prix raisonnable.

En étant intégrée sur les quatre phases (génération, transmission, distribution et commercialisation) ; EDF évite les problèmes de coordination.

EDF doit relever le défi de l'ouverture à la concurrence de son marché. Les clients « éligibles » sont ceux pouvant adopter un autre fournisseur qu'EDF. Leur nombre s'accroît selon les modalités suivantes :

- ✓ De janvier 1999 à février 2003, tous les producteurs utilisant plus de 16 millions de kwh par an ;
- ✓ Depuis février 2003, tous les producteurs utilisant plus de 7 millions de kwh par an, soient 300 sites ;
- ✓ Au 1^{er} juillet 2004, tous les producteurs, soit 3,5 millions de client ;
- ✓ Au 1^{er} juillet 2007, tous les ménages soient 30 millions de client.

La question est celle du futur statut d'EDF. Certains pensent que la concurrence peut de réaliser entre divers établissements publics et qu'il n'est pas préférable de privatiser EDF. D'autre à commencer par le commissaire européen à la concurrence, pensent que la transformation des EDIC en société par action (SA) est nécessaire tout comme la suppression de la garantie illimitée de l'Etat et la possibilité de se diversifier. Les recettes liées à la cession d'actifs pourraient réduire la dette nationale.

On peut conclure sur les avantages présumés de la déréglementation du secteur électrique. Mais il est bien important de connaître les problèmes qu'elle a suscités tels que : la hausse des prix, les spéculations et les coupures qui se multiplient. Le débat sur ces questions est d'actualité dans les pays les plus avancés dans cette voie et renforce les inquiétudes des consommateurs à cause de ces comportements qui devaient être contrôlés par les commissions de régulation.

Prenant en considération tout ce qui a été avancé ci-dessus, nous pouvons constater que la décision du choix de la restructuration dans les pays en voie de développement est un choix de fait, en raison des changements rapides dans l'environnement de façon générale, et dans le secteur électrique de façon particulière. Cependant il est impératif aux gouvernements qu'ils optent pour la restructuration de bien étudier les questions qui se rapportent à cette déréglementation et préparer tout les mécanismes qui la régule. Par ailleurs, l'appréhension quand au choix de la meilleure alternative à choisir persiste. Aucune des expériences déjà connues n'est satisfaisante.

I-2- L'impact de la restructuration sur le secteur électrique Algérien

Le secteur électrique algérien géré par la SONELGAZ ne peut rester à la marge du changement, tout particulièrement, depuis l'application des programmes de réformes économiques (1996) qui sont en faveur de la libéralisation. Ainsi, on peut résumer l'impact des déréglementations mondiales sur le secteur comme suit :

- ✓ Le secteur doit suivre les changements de l'environnement national et celui que connaît l'industrie électrique dans le monde, la transition vers une industrie électrique plus performante a plus de chance de succès si elle s'inscrit dans une vision globale à long terme ;
- ✓ Le caractère stratégique du secteur fait du secteur public une notion tout à fait relative ;
- ✓ La restructuration implique l'émergence de l'entreprise performante avec une autonomie et un pouvoir de décision et de gestion ;
- ✓ La privatisation et la solution retenue comme l'option la plus indiquée pour mener la restructuration. Par conséquent, l'ouverture du secteur à la concurrence étrangère.

I-2-1-Les contraintes et les enjeux

I-2-1-1-Les contraintes

Tout comme les secteurs électrique des pays en voie de développement, le secteur électrique algérien est tout aussi confronté à des problèmes de financement et d'investissements en raisons :

- D'une demande de plus en plus croissante et non satisfaite ;
- Des relations avec la tutelle non claire ;
- D'une réglementation ne favorisant pas l'autonomie de gestion et d'initiative.

Cela c'est traduit par :

- Une faiblesse de gestion et une inadéquation tarifaire qui ont limité pendant long temps les ressources d'autofinancement. Celles-ci sont à l'origine de la détermination de la situation financière, de la difficulté à faire face aux financements des investissements nouveaux et de la maintenance de l'infrastructure existante ;
- Des exigences des bailleurs de fonds d'introduire la concurrence dans la production notamment étrangère. Celle-ci ne peut s'établir si les textes législatifs et réglementaires ne sont pas mis à jour.

I-2-1-2-Les enjeux

Le secteur électrique en Algérie est confronté à un ensemble d'enjeux qui peuvent être signés par les points suivants :

- L'amélioration de la qualité du « service public » ;
- Assurer une meilleur efficacité économique en associant une meilleur qualité de service et une maîtrise des coûts et des prix ;
- Les préparations en terme de gestion et d'organisation afin d'assurer l'intégration aux réseaux externes dans le cadre des projets d'interconnexions magrébine et euro méditerranéenne.

L'ensemble de ces contraintes et enjeux, précise l'ampleur des défis internes et externes que doit affronter le secteur. En effet, les enjeux et les défis sont tels qu'ils imposent aux industries électriques et gazières⁵ :

⁵« Approche méthodologique de traitement des domaines d'activités périphériques de Sonelgaz », document établie au niveau de la Direction des relations et de la promotion industrielles (DRPI), en 1997, P9.

- Une meilleure allocation des ressources tant humaines que matérielles ;
- Une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources ;
- La rentabilisation des capacités de production, de transport et de distribution,
- La recherche de nouvelles opportunités d'emplois qu'il faudrait insérer dans le cadre d'une politique globale d'emploi et de déroulement des carrières ;
- La recherche d'une meilleure réactivité aux exigences de la clientèle qu'il faut dès à présent inscrire dans la perspective de long terme des marchés maghrébin et méditerranéen de l'électricité et du gaz ;
- Une amélioration de la qualité de service au moindre coût ;
- Un effort d'invention pour la génération des ressources nécessaires au financement des volumineux programmes de développement.

L'ensemble des enjeux et défis que nous venons de présenter, nous permettent de comprendre les différents mouvements de la restructuration de secteur de l'énergie engagés par les autorités algériennes.

I-3-L'organisation antérieure du secteur électrique en Algérie

Le tableau suivant présente les caractéristiques principales du secteur depuis 1962 ainsi que ses perspectives futures.

Tableau N°04 : Quelques caractéristiques du secteur de l'électricité en Algérie

Désignation	Unité	Année 1962	Année 2001	Prévision 2010
Electricité				
Puissance installé	MW	628	5 903	10 000
Longueur réseau transport	KM	2 906	13 893	22 000
Longueur réseau distribution	KM	21 642	197 713	341 000
Clientèle haute tension	Nombre	2	63	-
Clientèle moyenne tension	Nombre	3 062	31 310	-
Clientèle basse tension	Milliers	705	4 677	6 500
Investissement annuels	Millions US\$ 99	101	415	1 000
GAZ				
Consommation gaz naturel	Milliards m3	0,23	11,55	21
Longueur réseau transport gaz	Km	425	4 586	9 500
Longueur réseau distribution gaz	Km	1 566	17 885	22 000
Localités	Nombre	13	265	800
Clientèle haute pression	Nombre	3	184	-
Clientèle basse pression	Milliers	199	1 462	2 500
Investissement annuel	Millions US\$ 99	0	75	200
Montant des investissements sur la période 1992 – 1999	US \$ 25,6 milliards US			
Source de financement sur la période 1992-1999	Subventions de l’Etat : 22% Autofinancement Entreprise : 10% Participation Clients : 19% Crédits : 19%			
Montant des investissements prévisionnels sur la période 2000-2010	US \$ 99 12,2 milliards US \$ dont : 5,4 pour la production électrique 6 en investissements privés			

Sources : SONEGAS, in revue Médénergie N°7, Avril 2003, P 21.

Avant la promulgation de la loi N° 85-07 du 6 août 1985⁶, la législation prévoit que l'Etat puisse confier à une ou plusieurs entreprises publiques les activités du secteur de l'électricité et de la distribution du gaz, l'entreprise publique SONEGAS était quasiment le seul opérateur à l'exception de :

⁶ Cette loi est relative à la production, au transport, à la distribution d'énergie électrique et à la distribution publique du gaz.

- Quelques gros consommateurs industriels à l'image des usines de liquéfaction du gaz, la sidérurgie ou l'industrie chimique qui assurent une partie de la production pour leurs propres besoins par récupération d'énergie résiduelles ;
- La société SONATRACH dans le bassin pétrolier de Gassi Touil et Hassi Berkine⁷ est autorisée par l'Etat à construire et exploiter une centrale constituée de trois (3) turbines à gaz de 120 Mw chacune. Ainsi qu'un réseau de transport pour ses propres besoins, pour ses associés tels qu'Anadarko⁸ et autres opérateurs pétroliers qui sont ses clients.

I-3-1-La décennie 1990

Dès le début de la décennie 1990 les conditions étaient réunies pour engager une réforme en profondeur du secteur électrique. En effet⁹ :

- L'Algérie avait fait le choix de l'économie de marché et entamé le processus des réformes économiques, en particulier par la suppression des monopoles et l'adoption de conditions favorables à l'investissement privé ;
- Le pays pliait sous la pression des contraintes financières inhérentes au poids de la dette et rencontrait des difficultés sérieuses pour financer son développement ;
- Sous la poussée des institutions financières internationales (BM, FMI,...), le secteur de l'énergie était affecté par une volonté d'ouverture au capital privé.

A l'occasion du séminaire sur l'échange électrique et gazier en méditerranée occidentale, organisée par la banque mondiale à Séville en octobre 1994, un document, émanant de la direction des études économiques de l'entreprise SONELGAS en septembre 1994, présentait les perspectives du développement du secteur électrique en envisageant, notamment, l'émergence d'une production autonome sous forme d'investissement privé direct et /ou en partenariat et en présentant un scénario de pénétration de l'IPP à l'horizon 2010 et qui prévoyait la mise en service de 3000 MW.

⁷ Gassi Touil et Hassi Berkine : deux localités de Sahara Algérien où sont implantées des infrastructures énergétiques.

⁸ Anadarko est une compagnie pétrolière américaine. C'est un producteur pur, qui génère l'exploitation de gisements mais pas le raffinage. A l'étranger, la compagnie a des activités « exploration et production » principalement en Chine, au Kazakhstan, en Algérie et en Australie.

⁹ Revue Madénergie, op.cit. P21.

Dans la même optique, SONALGAZ a engagé à la fin de l'année 1996 une étude intitulée « Etude sur l'évolution des systèmes électriques et gaziers Algériens ». Cette étude est réalisée par un cabinet-conseil international ayant pour objectif de « faciliter le choix d'une future structure du secteur Gaz/Electricité en Algérie. Les conclusions de l'étude, formalisées au début de l'année 2000¹⁰ anticipaient la restructuration de l'établissement et sa transformation en holding SPA. En mars 2002, sont intervenues les nouvelles orientations sectorielles. Ces derniers ont défini les principes adoptés pour l'organisation future de secteur de l'électricité et du gaz : ouverture, progressive de la concurrence dans la production, la distributions, la vente et l'achat en gros de l'énergie, avec notamment la création immédiate d'une autorité de régulation indépendante et autonome, le développement du secteur basé sur un processus de planification indicative, l'introduction à court terme de l'A.T.R(accès des tiers aux réseaux), la séparation des fonctions de gestion du système et de gestion du marché.

I-3-2-La restructuration introduite par la loi N° 02-21 du 05 février 2002

La nouvelle loi N°02-21 du 05 février 2002¹¹ est introduite dans le cadre du processus des réformes économiques et structurelles que le gouvernement a décidé d'entreprendre. Les principes adoptés dans le cadre de ce programme du réforme visent à mettre en place une économie de marché ouverte et compétitive et à limiter les missions de l'Etat aux rôles de régulation et de promotion des investissements.

Sur le plan conceptuel, la nouvelle loi induit :

La déréglementation c'est-à-dire la suppression des monopoles et l'ouverture complète des activités, à l'exclusion de celles qui fonctionnent comme des monopoles naturels (réseaux de transport et de distribution de l'électricité et de gaz).

La désintégration partielle de l'opérateur historique SONEGGAZ, qui visent la séparation juridique des différentes fonctions production- transport- distribution.

La privatisation partielle du secteur.

Sur le plan pratique, les principales dispositions retenues sont :

¹⁰ Etude sur l'évolution des systèmes électriques et gaziers algériens- Price Waterhouse Coopers pour Sonelgaz ; rapport provisoire phase II, 16 janvier 2000, in revue Madénergie, Op.cit. 2003.

¹¹ Cette loi est relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, publié au JORADP N° 08 de 06février 2002.

- ✓ L'Etat garantit le bon fonctionnement de service public et limite sa contribution aux régions de favoriser ou à des catégories sociales préalablement identifiées ;
- ✓ La production de l'électricité est ouverte à la concurrence et à l'investissement privé, mais sous le régime de l'autorisation ;
- ✓ Sous le régime de la concession la commercialisation de l'électricité et de gaz par canalisation sera ouverte à la concurrence et à l'investissement privé ;
- ✓ La liberté d'accès aux systèmes de transport et de distribution pour tous les opérateurs ;
- ✓ La coordination des activités production transport (dispatching) ; par la mise en place d'un opérateur système ;
- ✓ Mise en place d'un opérateur marché pour le marché de gros ;
- ✓ La régulation va être assurée par un organe de régulation indépendant ;
- ✓ L'opérateur historique (SONELGAZ), sera restructurée suivant le principe de la décomposition de la chaîne de fourniture (unbundling) ;
- ✓ Les tarifs des clients éligibles seront négociée en toutes liberté ;
- ✓ Tarification réglementée selon le principe de la péréquation nationale pour les clients captifs et pour les tarifs d'accès au réseau.

I-3-2-1-Le schéma de la restructuration

La restructuration introduite par la loi comporte sur les points suivants :

A/ la distribution de l'électricité et du gaz représente une activité de service public

Le service public a pour objet de garantir l'approvisionnement en électricité et en gaz, sur l'ensemble du territoire national, dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité, de prix et de respect des règles techniques de l'environnement.

La garantie de bon fonctionnement de distribution de l'électricité et du gaz par canalisation est assurée par l'Etat. Tout fois, il rémunère toute sujétion de service public, notamment celle visant à assurer l'alimentation des régions défavorisées dans le but d'une meilleure cohésion sociale et d'une plus grande solidarité. Cela veut dire que, les programmes d'électrification rurale et de distribution du gaz seront poursuivis avec financement de l'Etat.

Afin de bien mener la cohésion sociale, une anticipation des risques qui pourraient menacer cette dernière est nécessaire. Cela est assuré par la création d'une caisse de l'électricité et du gaz qui fonctionne sous l'autorité de la commission de régulation de l'électricité et de gaz (CREG), pour assurer la péréquation des tarifs et des coûts liés à la période de transition vers le régime concurrentiel.

B/La production de l'électricité est complètement ouverte à la concurrence

Les investissements publics et privés sont autorisés à construire et à exploiter de nouvelles centrales électriques que l'énergie produite soit destinée à la commercialisation ou bien à l'autoconsommation. Mais cela est possible lorsque la puissance est supérieure à 25 Mw, sous le régime de l'autorisation d'exploiter, délivrée par la CREG.

Les autorisations d'exploiter des installations existantes sont réputées acquises. Elles doivent néanmoins faire l'objet d'une déclaration de leurs propriétaires auprès de la CREG (il faut rappeler, qu'autre SONELGAZ, il y a quelques entreprises industrielles qui produisent de l'électricité pour leurs propres besoins telles que Sonatrach sur le champ de Hassi Berkine, les usines de liquéfaction, l'industrie sidérurgique, chimie,...).

Les aménagements ou extensions de capacités existantes sont soumises également à autorisation lorsque la puissance énergétique additionnelle augmente de plus de 10%.

Anticipant sur la loi, le projet intitulé « Algérie 2000MW »¹² est le premier engagement de l'Algérie, en mai 2000, dans le cadre de l'ouverture de la production à la concurrence et à l'investissement privé. La capacité totale étant répartie entre le marché intérieur (800MW pour SONELGAZ acheteur unique) et le reste (1200Mw exporté en association). Un second projet a été lancé avant la promulgation de la loi dans le ouest du pays (Arzew) pour une production d'électricité de 300MW combinée avec une production d'eau (90 000M³/ jour) par dessalement de l'eau de mer. Le propriétaire de ce dernier est la société privée Kahrama.

¹² « Le projet Algérie 2000 MW et l'interconnexion électrique Algérie- Europe : facteurs d'intégration des marchés Maghrébins et européens de l'électricité » in revue Madénergie N°05 octobre 2002.

En fin, la société AEC, filiale à 50/50 de Sonatrach et sonelgaz, a lancé récemment un appel d'offres pour une centrale de 600/800 MW en CYCLE combiné à Skikda, dans l'est du pays, pour les besoins locaux.

C/ Gestion et Propriété du réseau de transport électrique

Le réseau de transport de l'électricité est considéré comme un monopole naturel. Une filiale de Sonelgaz sera propriétaire et gestionnaire du système de transport sur la base d'une autorisation d'exploitation, inaliénable, délivrée par le ministre chargé de l'énergie. Le gestionnaire du réseau électrique assure l'exploitation, la maintenance et l'exécution du plan de développement en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve. Il sera transitoirement acheteur unique jusqu'à la mise en place de l'opérateur marché(OM).

Paradoxalement, le plan de développement du réseau de transport n'est pas établi par le propriétaire du réseau mais par l'opérateur système (art 33 de la loi) qui dispose des données nécessaires à cet effet, en collaboration avec le gestionnaire du réseau de transport de l'électricité, l'opérateur du marché, les distributeurs et les agents commerciaux. Le plan de développement est approuvé par la CREG et couvre, comme le programme de production, une période de dix(10) ans avec adaptation tous les deux(2) ans également. Ce plan de développement vise à :

- ✓ Estimer d'une manière détaillée les besoins en capacité de transport de l'électricité ;
- ✓ Etablir le programme qui sera exécuté par le gestionnaire du réseau de transport de l'électricité.

En d'autre terme la distribution de l'électricité et de gaz sont organisées en concessions délivrées par décret exécutif du chef du gouvernement, sur proposition du ministre chargé de l'énergie et comportant des conditions incluant des obligations de service public. Ainsi en dehors des clients éligibles qui choisissent leurs fournisseurs, la fonction de détail est assumée par les sociétés de distribution.

D/ La coordination production- transport électricité (dispatching)

La distribution production-transport électricité (dispatching) est assurée par un opérateur système (os). Il est organisé sous forme d'une société commerciale dont aucun des actionnaires ne possède une participation supérieure à 10% du capital. Il a pour

fonction d'assurer l'équilibre offre-demande en temps réel, en préservant la stabilité de la tension et de la fréquence. L'opérateur système fournit un service, sans position dans le marché ni intérêt dans la production.

Conformément à l'article 36 de la loi N°02-01 du 05 février 2002 l'opérateur système est dans l'obligation :

- ✓ De faire des prévisions à court et moyen terme de la demande d'électricité en garantissant sa satisfaction ;
- ✓ D'assurer la gestion et la réserve du parc de production de l'électricité ainsi que les échanges internationaux d'électricité,
- ✓ De conduire et de protéger le système de production-transport de l'électricité ;
- ✓ D'établir et de contrôler des paramètres de performance et de fiabilité du système de production-transport de l'électricité
- ✓ De définir et de mettre en œuvre des mesures de défense et de sauvegarde et de la cohésion au sein du réseau de transport de l'électricité en collaboration. Cela se fait en collaboration avec le gestionnaire de réseau de l'électricité, les producteurs d'électricité, les distributeurs d'électricité et les clients éligibles ;
- ✓ De vieillir à assurer un plan de développement du réseau de transport de l'électricité ;
- ✓ D'exécuter des décisions des pouvoirs publics relatives à la garantie de l'alimentation électrique.

E/ Accès au réseau de transport électricité et ouverture à la concurrence

La loi prévoit l'accès du réseau aux tiers pour tous les opérateurs de façon transparent et non discriminatoire. Cela afin de réaliser les conditions pour la compétition dans la production et le marché de gros. Les règles et tarifs d'accès sont établis par la CREG selon une procédure édictée par voie réglementaire.

La loi prévoit une ouverture du marché de 30% au minimum, aussi bien pour l'électricité que pour le gaz, dans un délai maximum de 3 ans après la promulgation de la loi. L'éligibilité des clients est définie par le niveau de consommation, qui sera fixé par un règlement ultérieur. Une souplesse permettra d'accroître graduellement le taux d'ouverture

du marché par une liberté de négociation des prix et des quantités par les clients éligibles avec les producteurs, les distributeurs et les agents commerciaux.

Ainsi, le réseau destiné pour le marché intérieur constitue un monopole naturel confié à un gestionnaire unique, qui est la filiale transport gaz SONELGAZ avec accès des tiers au réseau, selon les modalités et les tarifs fixé par la CREG sur la base d'une méthodologie et de paramètres définis par voie réglementaire.

En fin leur structure est uniforme et sans discriminations géographique¹³.

F/ L'importation et exportation d'électricité

Sont ouvertes à tous les opérateurs du marché avec priorité à la satisfaction de la demande nationale. La CREG a le pouvoir de formuler un avis défavorable si celle-ci n'est pas satisfaite.

Le projet « Algérie 2000MW », engagé en mai 2000 sous forme de production ouverte à la concurrence et à l'investissement privé, s'inscrit dans ce cadre et prévoit qu'une part importante de la capacité totale soit exportée en association (1200MW soit 60% de la capacité installée).

Toute fois la loi n° 02-01 du 05 février 2002 prévoit¹⁴ :

- ✓ Une activité réglementée ;
- ✓ Importation et exportation exercées librement par toute personne physique ou morale,
- ✓ Procédures fixés par voie réglementaire qui assure la transparence et l'égalité de traitement ;
- ✓ Prix et contrat librement négociés.

G/ L'autorité de régulation

La commission de régulation de l'électricité et du gaz (CREG) dispose de larges prérogatives. Elle a pour mission :

- ✓ De veiller au fonctionnement concurrentiel et transparent du marché de l'électricité et du gaz ;
- ✓ De veiller à la mise en œuvre et de contrôler l'exécution des missions de service public, garanties par l'Etat ;

¹³ Le secteur Mines Energies an Algérie face au mutations mondiales », édition DAR EL CHARB 2008, P154.

¹⁴ Le secteur Mine Energie en Algérie face aux mutations mondiales » op.cit. P155.

- ✓ La fixation des coûts de transport et les tarifs pour les clients non éligibles, selon les procédures édictées par voie réglementaire ;
- ✓ L'organisation d'un service de conciliation et d'arbitrage traitant les recours des consommateurs et des différends entre opérateurs résultant de la réglementation relative notamment à l'accès aux réseaux, aux tarifs et à la rémunération des opérateurs ;
- ✓ La contribution au processus d'élaboration et de faire respecter les lois et règlements techniques, économiques et environnementaux, garantissant la protection des consommateurs et assurant la transparence et la non discrimination entre tous les opérateurs ;
- ✓ L'établissement de programme des besoins à long terme en moyens de production, accompagné par un système d'appel d'offres pour la construction des nouvelles centrales et d'approuver le plan de développement des réseaux.

Les membres de la CREG sont nommés par décret présidentiel, sur proposition du ministère chargé de l'Energie. D'autre part, la CEEG dispose d'un budget, approuvé par le ministère chargé de l'énergie, auquel elle soumet chaque année un rapport sur l'exécution de ses missions et sur l'évolution des marchés.

H- Production de l'électricité issue des énergies renouvelables

La loi de 02-01 du 05 février 2002 introduit et prévoit des dispositions importantes encourageant l'utilisation des énergies renouvelables. Dans ces dispositions la CREG est autorisée à prendre des mesures d'organisation du marché en vue d'assurer l'écoulement normal sur le marché d'un volume minimal d'électricité produite à partir de sources d'énergie renouvelables ou de système de cogénération. Les producteurs utilisant les énergies renouvelables et /ou la cogénération peuvent bénéficier de primes.

I- La distribution de l'électricité et du gaz et introduction des agents commerciaux

Ces activités sont organisées en concessions délivrées par décret exécutif du chef du gouvernement, sur proposition du ministère chargé de l'Energie et comportant des conditions incluant des obligations de service public. Ainsi, en dehors des clients éligibles qui choisissent leurs fournisseurs, la fonction de détail est assumée par les sociétés de distribution.

En plus des producteurs et distributeurs qui ont pour vocation de vendre et d'acheter, la loi introduit la fonction de négociation en électricité et gaz appelée « agents commerciaux ». Cette dernière est introduite selon une procédure d'autorisation octroyée par la mission sur la base de critères associant honorabilité, professionnalisme et respect des obligations de service public.

Un comité des agents du marché de l'électricité et du marché national du gaz, au sein duquel sont représentés tous les opérateurs, aura pour fonction de superviser le fonctionnement de l'opérateur du marché de l'électricité et du gestionnaire du réseau de transport du gaz et également de proposer des mesures d'amélioration du fonctionnement de ces marchés.

En matière de distribution de l'électricité et du gaz, la loi n° 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation introduit de nouveaux dispositifs ¹⁵:

- Concessions dans le but de distribution de l'électricité et gaz par canalisation (décret exécutif) ;
- Attribution des concessions par voie d'appel d'offres ;
- Les tarifs d'utilisation des réseaux sont fixés par la commission de régulation sur la base d'une méthodologie et de paramètres définis par voie réglementaire, ils sont transparents et non discriminatoire.
- Exploitation, entretien et développement des réseaux par le titulaire de la concession. En cas de changement de concessionnaire précédent est prévu.
- Cahier des charges fixant les droits et obligations du concessionnaire, établi par voie réglementaire.

Les différentes obligations des concessionnaires sont :

- Garantir une bonne qualité du service ;
- Assurer l'équilibre entre la demande et l'offre ;
- Mise en place des dispositifs garantissant l'efficacité et la sécurité des réseaux ;
- Assurer la coordination entre les clients et les producteurs ;
- Développement du réseau.

¹⁵ « Le secteur mine énergie en Algérie face au mutation mondiales édition DAR EL CHARB » op.cit. P 154.

Toutes ces obligations s'inscrivent dans le principe de respect des règlements techniques, d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement.

J/ La nouvelle configuration de l'Opérateur historique

La loi prévoit d'une manière explicite la restructuration de l'opérateur historique, l'établissement public Sonelgaz et sa transformation en holding exerçant ses activités par le biais de filiales¹⁶. Son capital peut être ouvert à des investissements privés, l'Etat conservant la majorité. Sonelgaz est autorisée à diversifier ses activités en Algérie et à l'étranger, y compris dans l'exploration des hydrocarbures.

Il n'est pas prévu de cession des unités de production existantes mais leur transfert à une (ou plusieurs) filiale(s) de Sonelgaz qui restera le principal producteur.

H/Dispositions concernant les travailleurs

L'organe de gestion de holding et de ses filiales comporte deux sièges au profit des travailleurs salariés. D'autre part, les droits acquis par accord collectif des travailleurs exerçant ou ayant exercé au sein de l'entreprise publique sont préservés jusqu'à la date de promulgation de la présente loi. Ces droits ne peuvent être modifiés que par accord collectif.

Le capital de la société est également ouvert aux travailleurs.

I-3-2-2-Les différents phases dans la mise en œuvre

I-3-2-2-1- l'année 2002

L'année 2002 a vu franchir une étape importante dans le processus de libéralisation par l'intervention des actes fondamentaux suivants¹⁷ :

- Promulgation le 5 février 2002 de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation ;
- Publication le 1^{er} juin 2002 du décret présidentiel portant statuts de Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « Sonelgaz SPA » ;
- Lancement, à la fin de l'été (pour l'année 2002), des études relatives à la mise en place de la CREG et à la restructuration de l'opérateur historique ;

¹⁶ Cette transformation est intervenue par décret présidentiel N°02-195 du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « Sonelgaz SPA ».

¹⁷ Revue Med énergie, op.cit. P 25.

- Début de préparation des textes d'application pour la mise en place des organismes et institutions prévus par la loi.

En particulier, le décret présidentiel du 1 juin 2002 ouvre la voie à la réorganisation de Sonelgaz, au cours de l'année 2003, sous forme de holding et à la filialisation en plusieurs entreprises spécialisée par nature d'activité ;

- Une (ou plusieurs) entreprise(s) de production constituée(s) des centrales existantes ;
- Une entreprise de transport de l'électricité transitoirement acheteur unique et gestionnaire du système production transport ;
- Une entreprise de transport du gaz naturel,
- Une (ou plusieurs) entreprise(s) de distribution.

En outre, l'opérateur historique assurera les fonctions d'opérateur du système de conduite Production-Transport de l'électricité(Dispatching) pendant une période transitoire d'un an et celles d'opérateur du marché (Bourse de l'électricité) pendant une période transitoire maximale de cinq (5) ans.

I-3-2-2-2-L'année 2003

L'année 2003 a connu l'intervention des opérations suivantes :

- Création de l'autorité de régulation. Dans l'attente de la création de la CREG, le ministère de l'énergie et des Mines assurera, pendant la période transitoire, le lancement et le traitement des appels d'offres relatifs à la construction de centrales électriques ;
- Création de l'opérateur système, à partir d'une structure individualisée au sein de la filiale Sonelgaz Transport électricité¹⁸ puis privatisation progressive au plus tard en 2007(mise en conformité par rapport à l'art 38 qui prévoit qu'aucun actionnaire ne pourra détenir une participation supérieure à 10%) ;
- Mise en concession éventuelle des distributions assurées par l'opérateur historique dans les régions isolées ;
- Introduction de distributeurs dans les régions ne faisant pas partie du champ d'intervention de Sonelgaz.

¹⁸ Sonelgaz a emboîté le pas en procédant, dès le mois de mars 2002, à la création d'une structure séparée pour le dispatching.

I-3-2-2-3-L'année 2005

La loi prévoit l'ouverture des marchés de l'électricité et du gaz à hauteur d'au moins 30% ce qui implique :

- L'introduction de producteurs privés d'électricité ;
- La mise en place de l'opérateur de marché (Bourse de l'électricité), dès que la CREG aura estimé que les conditions du marché sont réunies mais au plus tard en 2007 ;
- L'accès des clients éligibles desservis par Sonelgaz aux réseaux de transport et de distribution pour s'approvisionner auprès d'autres opérateurs.

I-4-Les nouvelles opportunités pour le secteur

Les effets positifs majeurs attendus consistent en l'apport d'investissements directs étrangers, principalement dans le secteur de la production, et en l'arrivée de nouveaux opérateurs qui peut créer une nouvelle dynamique concurrentielle.

Les dispositions introduites par la nouvelle loi n'auront pas d'effet direct sur la croissance de la consommation électrique, ni sur la création d'emplois. Il pourrait y avoir des effets d'entraînement sur la promotion des ressources locales et le développement de la sous-traitance s'il existait une volonté réelle et une politique déterminée d'encouragement dans ce sens, accompagnée de mesures concrètes¹⁹.

En ce qui concerne l'opérateur historique, il est indéniable que la nouvelle loi lui ouvre des horizons nouveaux, notamment vers les services à la clientèle et vers l'étranger. La création de « *Algerian Electric Company* » (AEC), sa filiale à 50%, est une action positive dans cette direction. La Sonelgaz pourrait être associée à certaines opérations de partenariat engagées par le pays à l'étranger, à l'image de celle de Pérou dans laquelle elle apporterait son expertise pour le réseau de distribution gaz de la capital Lima.²⁰

Ces opportunités conduiront Sonelgaz à renforcer sa structure de groupe industriel en séparant nettement ses activités de service public, dans le cadre du monopole naturel, des autres activités à défendre ou à conquérir dans les secteurs ouverts à la concurrence. Le développement de ces activités concurrentielles devrait induire une évolution de la culture

¹⁹ Abdenour keramane : « La libéralisation du secteur de l'électricité en Algérie » in revue Madénergie op.cit. P 27

²⁰ Cette entreprise a étudié, réalisé et exploité, directement ou par le biais de ses filiales, plus de 250 réseaux de distribution publique de gaz naturel et a acquis, de ce fait, une grande expérience dans la gestion des systèmes gaziers urbains, y compris dans les grandes cités comme Alger ou Oran.

de l'entreprise qui, sans renier le passé, s'enrichira dorénavant des rudes disciplines de la compétition, ce qui ne saurait avoir que des effets bénéfiques.

Encore faut il que les entreprises publiques soient effectivement libérées, qu'elles jouissent d'une autonomie réelle de gestion pour prendre toutes initiatives leur permettant d'affronter la concurrence avec les mêmes armes que les grands groupes privés, quelques dirigeants soient responsabilisés dans le cadre de contrats de performance avec des objectifs quantifiés et des échéances déterminées. De telles mesures permettraient de concrétiser les principes de bonne gouvernance et la volonté affichée et constamment réitérée de séparer le rôle de l'Etat propriétaire de celui des entreprises qui doivent être des opérateurs économiques opérant dans la sphère marchande.

Il apparaît que si la loi offre réellement des perspectives nouvelles et intéressantes pour le pays et pour les opérateurs du secteur, elle ne manque pas de soulever des problèmes et interrogations sur des questions fondamentales.

Sur certaines d'entre elles, des réponses pourraient être apportées, si elles étaient jugées fondées, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi telle qu'elle a été promulguée, moyennant des mesures complémentaires, par voie réglementaire.

Elles sont relatives aux sujets suivants :

- La planification des besoins énergétiques ;
- Le soutien des entreprises publiques du secteur à la promotion de l'utilisation des ressources locales ;
- Les conditions de privatisation.
- La taille de l'opérateur historique.

En conclusion, à travers les éléments analysés ci-dessus (précédemment) nous pouvons déduire que :

- La restructuration de secteur de l'énergie en générale et du secteur électrique en particulier nécessite de constantes adaptations normatives, réglementaires et institutionnelles. Il est donc nécessaire de le considérer comme un processus dynamique ;

- De plus, le processus de libéralisation de ce secteur s'accompagne d'un processus de l'ouverture à la concurrence ;
- les règles de fonctionnement et de l'organisation de l'opérateur historique (Sonelgaz) seront bouleversées (cet élément sera l'objet de la section 2 ci-après).

Section II : L'évolution de l'organisation de l'entreprise Sonelgaz : de monopole à l'avènement de l'économie de marché

les bouleversements économiques observés dans le monde, l'adaptation progressive de la politique de l'Algérie à ce nouveau contexte international, ainsi que la nécessité de la libéralisation du secteur de l'énergie ont poussé Sonelgaz (société national de l'Electricité et du Gaz) à prendre un certain nombre de mesures pour faciliter, voir anticiper les changements à venir afin de mieux s'adapter au contexte économique actuel fondé sur la compétitivité et la concurrence.

Parmi les mesures prises, Sonelgaz a procédé en 1998 déjà à la filialisation de toutes ses activités périphériques, en ne conservant en son sein que ses métiers de base.

La réorganisation de Sonelgaz en groupe industriel a connu un début de concrétisation avec la filialisation des activités liées à la production d'électricité, la gestion du réseau transport d'électricité ainsi que la gestion du réseau transport du GAZ pour le marché national en donnant naissance à compter du premier Janvier 2004 au trois filiales respectivement SPE, GRTE et GRTG.

La distribution quant à elle est passée par une première phase de restructuration de l'activité en quatre directions générales se substituant à la direction centrale de distribution depuis juillet 2004, elles sont appelées à devenir des filiales autonomes à partir de janvier 2006.

Cette évolution de l'organisation de SONELGAZ en groupe industriel et la mise en place d'entités juridiquement autonomes favorisera la mise en place de relations contractuelles et donc une plus grande transparence et maîtrise des coûts.

II-1-Présentation et historique de SONELGAZ

SONELGAZ : Société National de l'Electricité et du Gaz assure la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité en Algérie a été créée en 1947 sous le nom Electricité et Gaz d'Algérie. Elle assure une mission de service public conformément à la législation en vigueur. Par ailleurs, cette entreprise a connu des restructurations au niveau organisationnel et au niveau structurel.

II-1-1-Création et historique

II-1-1-1-EN 1947 : la création d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA)

L'entreprise publique : « Electricité et Gaz d'Algérie » (EGA) créée en 1947 détenait le monopole de la production, de transport et de la distribution de l'énergie électrique à travers tout le territoire Algérien.

II-1-1-2-En 1962 : l'Etat Algérien pris en charge l'EGA

En 1962, l'Etat Algérien indépendante pris en charge l'EGA. Le personnel Algérien réussi à assurer le bon fonctionnement de cet établissement, grâce au programme de formation et d'encadrement mis en place pour le personnel.

II-1-1-3-En 1969 : Naissance de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz « SONELGAZ »

Par ordonnance N° 69-59 du Juillet 1969, portant dissociation d'Electricité et Gaz d'Algérie et création de la société nationale de l'électricité et du gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA dissoute par ce même décret. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation de l'énergie électrique attribuée à SONELGAZ a été renforcé. De même, Sonelgaz s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électriques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.²¹

II-1-1-4-En 1983 : restructuration de Sonelgaz

Toutes les unités de Sonelgaz de travaux et de fabrication de matériels, créées pour palier au manque de capacités nationales, ont été transformées en 1983 en entreprises

²¹ Notice d'information : Visa COSOB N° 06/01 du 26 Avril 2006 ; Sonelgaz P 16

autonomes. C'est ainsi que Kahrif, Khanagaz, Etterkib, Kahrakib et ANC ont été créées et relèvent de sociétés de gestion de participations de l'Etat (SGP).

II-1-1-5-En 1991 : nouveau statut de Sonelgaz

Sonelgaz change de nature juridique par décret exécutif N° 91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la société nationale d'électricité et du gaz en Etablissement public à caractère industriel et commercial(EPIC).

II-1-1-6- En 1995 : Sonelgaz EPIC

Le décret exécutif N°95-280 du 17 septembre 1995, confirme la nature de Sonelgaz en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial(EPIC). Sonelgaz est placée sous tutelle du ministre chargé de l'énergie et des mines et dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

Une année après, l'Etat décide d'assainir financièrement l'entreprise et de la soumettre à un plan de redressement dont les principales caractéristiques sont la modernisation de l'exploitation, la réhabilitation des ouvrages anciens et la rénovation des systèmes de gestion.²²

Un autre mouvement de restructuration qui a touché la Sonelgaz, pour cette période est la généralisation du mouvement d'externalisation des activités périphériques dans le cadre une stratégie de recentrage sur les métiers de base. L'objectif essentiel qui leur est assigné est de rationaliser l'utilisation des moyens qui leur sont confiés en s'ouvrant sur des marchés autres que Sonelgaz, d'assurer l'autonomie financière et de promouvoir leurs activités.

II-1-1-7- En 2002 Sonelgaz devient SPA

Le décret présidentiel N° 02-195 du 1^{er} Juin 2002 a transformé l'Etablissement public à caractère industriel et commercial Sonelgaz en holding de sociétés par actions dénommés Sonelgaz. Spa qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de transport et de distribution de l'électricité et de transport et de distribution du Gaz (Voir également annexe N°01).

²² « Groupe Sonelgaz à l'heure de la réforme » in revue NOOR N° 01 Avril 2005. Sonelgaz.

La loi N°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du Gaz par canalisation stipule dans son article 165 que l'Etat est, et demeurera l'actionnaire de Sonelgaz. Spa.

Cette nouvelle loi sur l'électricité et la distribution de Gaz par canalisation, consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et la distribution du Gaz par canalisation, les activités de production d'électricité sont désormais ouvertes à la concurrence. Cette promotion donne, ainsi, à Sonelgaz la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant de secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.²³

L'introduction de la concurrence dans le secteur de l'énergie n'est pas incompatible avec les impératifs du service. En effet, il est institué de nouveaux mécanismes permettant de prendre en considération les missions et les obligations du service public dans l'intérêt socio-économique général.

Si le processus de filialisation, répond la forme, aux exigences de la législation en vigueur, il vise, néanmoins, une forme d'organisation fondée sur la flexibilité, le rapprochement entre le niveau décisionnel et celui opérationnel. Ainsi, la possibilité d'évaluer des coûts au niveau de la filiale, ce qui permet d'apprécier son rendement, ses points forts et ses points faibles, offrant la possibilité d'agir efficacement pour l'améliorer.

II-1-1-8- A partir de 2004 : la transformation de Sonelgaz en groupe

Le processus de transformation de Sonelgaz relative à la loi N° 02-01 du 05 février 2002 permet non seulement l'ouverture de la production de l'électricité à la concurrence mais aussi la séparation, sous forme de filiales érigées en Spa, des fonctions de production, de transport de l'électricité et du Gaz ainsi que la distribution. En effet, ce processus a donné lieu à partir du 2004 à la création de nouvelles filiales²⁴.

En 2004

- Une société de transport du Gaz : Gestionnaire du réseau de transport du Gaz (GRTG) ;
- Une société de production constituée des centrales existantes : Sonelgaz Production de l'électricité (SPE) ;

²³ Note d'information Sonelgaz 2008.

²⁴ Restructuration de Sonelgaz : la nouvelle configuration d'un groupe puissant » ; in revue News de la fédération N° 43 Janvier 2009, Bulletin d'information de la FNTIEG/UGTA, Sonelgaz, P 06-07.

- Une société de transport de l'électricité transitoirement gestionnaire du système production transport : Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE) ;
- Première modification des statuts du fonds des œuvres sociales et culturelles (FOSC).

En 2005

- Création de la société civile de médecine du travail (SMT) ;
- Création d'une société de recherche et développement de l'électricité et du gaz (CREDEG) ;
- Fusion en une société des quatre (04) sociétés de Maintenance et de Prestations Véhicules (MPV) ;
- Fusion des trois (03) sociétés de maintenance des transformateurs et une seule société (SKMK) ;
- Préparation de la filialisation de la distribution : création de quatre (04) directions générales régionales.

En 2006

- Création de quatre (04) sociétés de distribution :
 - o Sonelgaz Distribution Alger (SDA) ;
 - o Sonelgaz Distribution Centre (SDC) ;
 - o Sonelgaz Distribution Este (SDE) ;
 - o Sonelgaz Distribution Ouest (SDO).
- Mise en place de la société Opérateur Système production- Transport : OS. Spa ;
- Nouvelle modification des statuts du fonds des œuvres sociales et culturelles ;
- Réintégration des cinq (05) sociétés travaux : KAHRAKIB, KANAGAZ, KAHRIF, ETTERKIB et INERGA.

En 2007

- Création de l'industrie de formation en électricité et Gaz (IFEG) ;
- Réorganisation de la SPE en quatre pôles nationaux de production d'électricité dont un pôle Sud.

En 2009

- Création de la société de gestion du patrimoine immobilier (SOPIEG) ;
- Création de la compagnie de l'Engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) ;
- Création de la société des systèmes d'information (ELIT).

II-1-1-9- Processus de prise de décision et de conduite du changement

Au sujet de processus de prise de décision et de conduite du changement, il convient de noter que les leviers utilisés dans ce sens sont²⁵ :

- Le brainstorming comme espace de réflexion et de production collective pour fixer les objectifs de la restructuration des fonctions et des activités ;
- Les task forces et les ateliers de travail ;
- La multiplication des organes ad-hoc ;
- L'association des partenaires sociaux à toutes les étapes de la réflexion et de la prise de décision ;
- L'implication des organes de décision (Comité Exécutif, Conseil d'Administration et Assemblée Générale) ;
- La communication vers les collectifs (les actions portées par le P-DG, les revues et le site intranet, les regroupements des partenaires sociaux,...).

Dès juin 2004, il est retenu de formaliser des projets, de désigner les responsables et de fixer un calendrier pour préparer la filialisation dans les meilleures conditions pour avec notamment :

- La préparation des projets d'organisation,
- L'identification des patrimoines et des personnels à transférer avec un travail important d'assainissement ;
- L'engagement des formalités juridiques et administratives ;
- La désignation des administrateurs et des commissaires aux comptes des nouvelles sociétés.

La promotion d'un modèle de bonne gouvernance constitue une préoccupation majeure dans le cadre de la restructuration de l'opérateur historique a, dans ce domaine, révélé les défauts qui étaient masqués par l'organisation monopoliste.

²⁵ « Parachèvement de la transformation de Sonelgaz en holding de sociétés » in Revue News de la Fédération N°43 – janvier 2009, P 07.

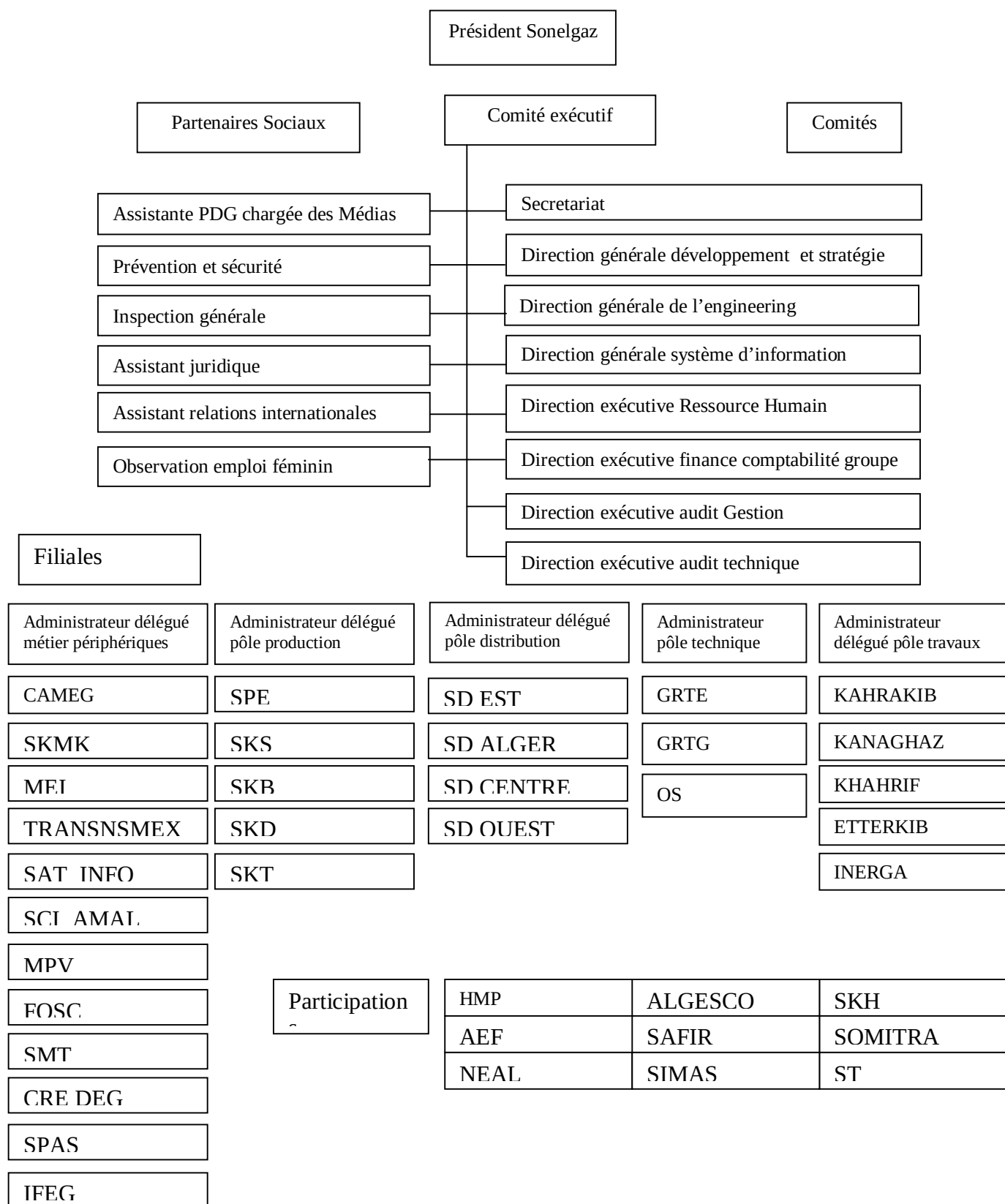
II-1-2-Capital social du Sonelgaz

Sonelgaz. Spa dispose d'un capital de cent cinquante milliards de dinars (150.000.000.000 DA) répartie en cent cinquante mille actions d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat²⁶.

II-1-3-Schéma organisationnel et fonctionnel du groupe Sonelgaz

²⁶ Note d'information Sonelgaz 2010.

Schéma N°05 : schéma organisationnel et fonctionnel du groupe Sonelgaz pour l'année 2010.



II-1-4-Organes de Sonelgaz

Sonelgaz est dotée des organes suivants ²⁷:

- L'assemblée générale ;
- Le conseil d'administration ;
- Le président Directeur général ;
- Le comité exécutif ;
- Le comité Audit ;
- Le comité de coordination du groupe.

II-1-4-1-L'assemblée générale

L'assemblée générale est composée des représentants de l'Etat, à savoir :

- Le ministre chargé de l'énergie et des mines ;
- Le ministre chargé des finances ; le ministre chargé des participations de l'Etat ;
- Le représentant de la Présidence de la République.

Elle est présidée par le Ministre chargé de l'énergie et des mines. Le président Directeur général de Sonelgaz. Spa assiste aux travaux de l'assemblée générale. Le secrétariat de l'Assemblée Générale est assuré par Sonelgaz. Spa.

L'assemblée Générale statue sur les matières suivantes:

- Les programmes généraux d'activité ;
- Les rapports des commissaires aux comptes de résultats ;
- L'affectation des résultats ;
- Le bilan social et les comptes de résultats ;
- L'ouverture, l'augmentation et la réduction du capital social ;
- La création de sociétés et prises de participation tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- La désignation des commissaires aux comptes ;
- Les propositions de modifications des statuts ;
- Le transfert du siège social de Sonelgaz. Spa.

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an en session ordinaire et en tant que besoin, en session extraordinaire sur convocation de son président, ou à la demande d'au moins deux (2) de ses membres, du ou des commissaires aux comptes ou du président Directeur Général.

²⁷ Sonelgaz : « visa COSOB N° 08/02 du 12 Mai 2008

II-1-4-2- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé des membres suivants²⁸ :

- Un représentant du ministère chargé de l'énergie,
- Un représentant du ministère chargé des Finances ;
- Un représentant du ministère chargé du commerce ;
- Un représentant du ministère chargé des collectivités locales ;
- Un représentant du ministère chargé de l'environnement ;
- Deux représentants des travailleurs ;
- Le président directeur général de Sonelgaz. Spa ;
- Le président directeur général de filiale transport du gaz de Sonelgaz ;
- Le président directeur général de la filiale production de Sonelgaz. Spa ;
- Un président directeur général de filiales de distribution de Sonelgaz. Spa.

Le conseil d'administration est présidé par le président directeur général de Sonelgaz. Spa. Il examine et arrête notamment :

- Les projets de programmes généraux d'activités ;
- Le budget ;
- Les projets de bilan social et des comptes de résultats ;
- Les projets de contrat d'association ;
- Les concours bancaires et financiers, les projets d'ouvertures du capital ;
- Les projets de création de sociétés et prises de participation tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- L'organisation générale, la convention collective et le règlement intérieur de la société ;
- La rémunération des cadres dirigeants ;
- Les projets d'ouvertures du capital.

II-1-4-3- Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif représente un organe supérieur d'aide à la décision et au pilotage. Ce comité est composé de cadre dirigeant responsable au niveau de la direction Générale du groupe et des administrateurs délégués. La présidence est assurée par le PDG du groupe Sonelgaz.

²⁸ Rapport d'activité SONELGAZ 2010.

Le comité exécutif est chargé de²⁹ :

- Examiner et adapter les orientations stratégiques et les politiques générales relatives aux fonctions et activités exercées par les directions générales et directions exécutives de la maison mère ;
- Adapter les budgets, les plans et les bilans des directions exécutives de Sonelgaz ;
- Adapter, évaluer et mettre à jour les réglementations générales à appliquer aux sociétés du groupe ;
- Examiner et approuver les études stratégiques ;
- Examiner les dossiers pris en charge par les structures de la maison mère ;
- Examiner les dossiers à représenter au conseil d'administration de Sonelgaz.

II-1-4-4-Le comité d'audit

Le comité d'audit représente une instance indépendante à laquelle incombe la mission d'émettre des avis sur la qualité de la gestion de Sonelgaz. Le comité d'audit traduit la volonté de Sonelgaz d'être un groupe transparent dans ses processus décisionnels et de gestion, l'objectif visé étant de présenter au conseil d'administration des comptes de gestion marqués du sceau d'un processus de contrôle et de bonne gouvernance.

Le comité d'audit est composé de quatre membres nommés par le conseil d'Administration.

II-1-4-5- Le comité de coordination du Groupe

Le comité de coordination du groupe est composé des membres du comité exécutif ainsi que de tous les PDG des filiales de Sonelgaz et présidé par le PDG. Le comité de coordination groupe se réunit au minimum une fois par trimestre. Ce dernier est chargé de principalement de la coordination générale des activités assurées par l'ensemble des filiales du groupe.

II-2 -Objet social et mission du Sonelgaz

II-2-1- Objet social

Le Décret présidentiel N° 02-195 du 1^{er} Juin 2002, conforme le statut de la société algérienne de l'électricité et du gaz(Sonelgaz) et précise d'avantage l'objet social de la société, qui est comme suit ³⁰:

²⁹ Document Sonelgaz : rapport d'activité 2010.

³⁰ Art 6 du décret présidentiel N° 02 du 1^{er} Juin 2002.

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- Le transport du Gaz pour les besoins du marché national ;
- La distribution et la commercialisation du Gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie ;
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et toute activité pouvant engendrer un intérêt pour Sonelgaz. Spa et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie avec des sociétés Algérienne ou étrangères ;
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

II-2-2- Missions de Sonelgaz

Sonelgaz. Spa assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Dans ce cadre, la loi N° 02-01 du 05 février 2002 stipule que la distribution de l'électricité et du gaz est une activité de service public en précisant les objectifs, les opérateurs et les modalités de son financement. Les mesures qui sont édictées visent la sécurité et la qualité de la fourniture, la politique tarifaire ainsi que la protection de l'environnement.

Ces activités sont clairement identifiées dans la mission de service public énoncée comme suit³¹ :

- Fournir en énergie les clients non éligibles dans les meilleurs conditions d'équité, de continuité et de péréquation nationale des prix de vente ;

³¹ Document Sonelgaz Spa : visa COSOB N° 08/02 du 12 Mai 2008.

- Assurer dans le cadre de l'égalité de traitement, le raccordement et l'accès des distributeurs, des clients éligibles et des producteurs d'électricité aux réseaux de transport d'électricité ;
- Satisfaire en énergie des catégories de citoyens préalablement identifiés et des régions défavorisées afin d'assurer une meilleure cohésion sociale et contribuer à une plus grande solidarité ;
- Assurer une demande, dans la mesure des moyens ; le secours en énergie aux producteurs ou aux clients éligibles si ce dernier ne trouve pas de fournisseur dans des conditions économiques ou techniques acceptables.

II-3-Principes d'organisation de Sonelgaz

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le groupe Sonelgaz, durant ces dernières années. Afin de se mettre en conformité avec les dispositions de la loi de février 2002, Sonelgaz s'est dotée de nouveaux statuts de société par actions et s'est transformée en un groupe (holding) (voir annexe N°02) industriel constitué de sociétés opérationnelles et d'une société mère. Cette démarche obéit aux principes d'organisation suivants³² :

II-3-1-Maison mère

Les missions principales de cette dernière sont orientées essentiellement vers :

- L'élaboration de la stratégie et le pilotage du groupe ;
- L'exercice du contrôle des filiales ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière ;
- La définition et la politique de rémunération et du développement de la gestion des ressources humains du groupe.

II-3-2-Filiales Métiers de base

Durant ces cinq dernières années, les métiers de base de Sonelgaz ont été érigés en filiales. Au nombre de huit, ces dernières activent dans les domaines suivants :

- La production de l'électricité ;
- La gestion du réseau de transport de l'électricité ;
- La gestion du système production/transport de l'électricité ;

³² www.sonelgaz.dz

- La gestion du réseau transport du gaz ;
- La distribution de l'électricité et du gaz.

II-3-3-Filiales travaux

Pour mettre en œuvre la politique énergétique de pays l'entreprise Sonelgaz a dû développer dans les années 70 des moyens de réalisation en adéquation avec les objectifs de développement des infrastructures et des réseaux visés. Ainsi, elle s'est dotée de structure de réalisations appropriées, intégrée dans l'entreprise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de Sonelgaz. Elles ont fini se transformer en entreprise autonomes à la faveur de la restructuration de Sonelgaz en 1984.

Dans le sillage de la consolidation de l'organisation de Sonelgaz en groupe industriel et de la réalisation d'un important programme de développement du groupe, ces entreprises de réalisation ont été réintégrées, depuis janvier 2006, au sein de Sonelgaz.

II-3-4- Filiales périphériques

Afin d'avoir une meilleure maîtrise de ses métiers de base, Sonelgaz a externalisé ses activités périphériques et les a confié à des filiales (voir annexe N°03) dont elle détient entièrement le capital. Au nombre de quatorze, elles activent, notamment dans la maintenance d'équipements entériques, le transport et la manutention exceptionnels, la distribution de matériels électriques et gaziers, la recherche et le développement, la formation ainsi que la réalisation de tous travaux liés à l'édition, la prestation et maintenance véhicules et d'autres activités diverses.

II-3-5-Sociétés en participation

La participation de Sonelgaz dans diverses sociétés mixtes constitue un élément majeur dans sa stratégie de diversification et de partenariat. Ainsi, elle s'est investie dans des domaines clés à haute valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance de turbines à gaz. Les buts recherchés sont:

- Intégrer la technologie et le savoir faire ;
- Introduire l'expertise managériale dans les domaines de la gestion ;
- Réaliser ses investissements grâce à l'apport de capitaux ;
- Acquérir de nouveaux marchés nationaux voire régionaux.

II-4- Présentation des filiales distribution de Sonelgaz

Les sociétés de distribution sont au nombre de quatre, assurent la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique et gazière³³.

II-4-1-La société de distribution de l'électricité et gaz d'Alger (SDA)

Cette société couvre les wilayas suivantes : Alger, Boumerdès et Tipaza. Elle emploie 2 723 personnes.

II-4-2- La société de distribution de l'électricité et gaz Est (SDE)

Cette société couvre les Wilayas suivantes : Constantine, Batna, Oum El Bouaghi, Tébessa, Mila, Kenchela, Annaba, Skikda, Guelma, Souk Ahras, El Tarf, Sétif, Bordj Bou Arrédj, Msila et Bejaïa. Sont effectif est de 6 951 personnes.

II-4-3- La société de distribution de l'électricité et gaz de l'Ouest (SDO)

La SDO couvre les Wilayas de Tindouf, Naama, Béchar, Tlemcen, Saida, Oran, Chlef, Sidi Bel Abbès, Mascara, Ain Témouchent, Tiaret, Mostaganem, Relizane, Tissemsilt, Ain Dfla, Adrar et EL Bayadh. Elle emploie près de 5 935 personnes.

II-4-4- La société de distribution de l'électricité et gaz Centre (SDC)

II-4-4-1-Présentation de la SCD

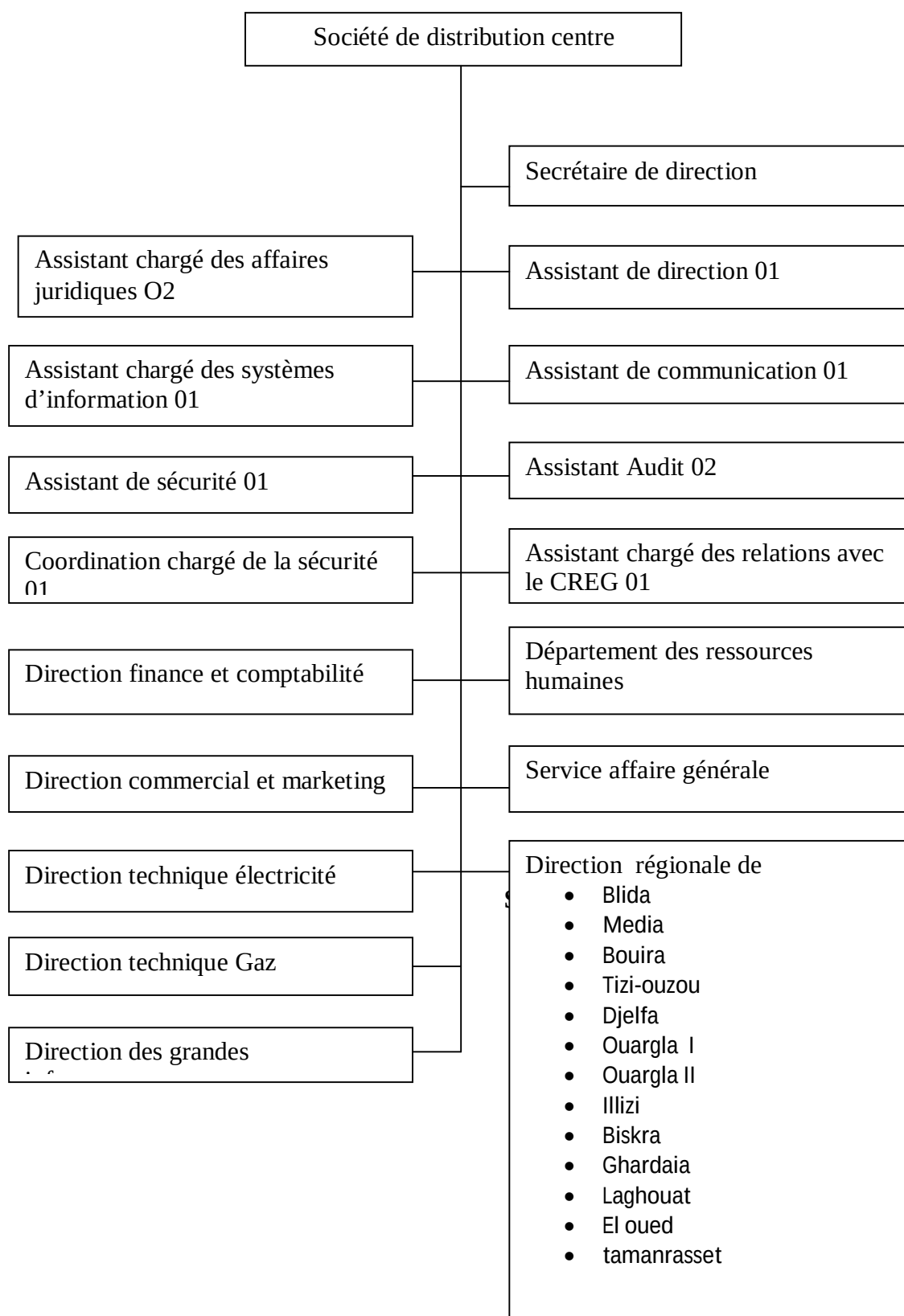
La société de distribution de l'électricité et du Gaz du centre est constituée d'un ensemble de directions fonctionnelles et d'autres opérationnelles. Les directions fonctionnelles représentent le staff de la direction générale, alors que les directions opérationnelles, appelées directions de distribution. Celles-ci sont au nombre de 13 et couvrent 12 Wilayas du centre du pays à savoir : Blida, Buira, Médéa, Tizi-Ouzou, Djelfa, Laghouat, Biskra, El Oued, Ghardaia, Ourgla, Tamanrasset et Illizi.

II-4-4-2- Schéma organisationnel et fonctionnel de la SDC

La structure et l'organisation de la SDC est présentée au sein de l'organigramme suivant :

³³ Rapport d'activité Sonelgaz 2008.

Schéma N°06 : Organigramme de la SDC pour l'année 2010.



Source : Document interne de SDC

II-4-4-3-Missions de la SDC

La Société de Distribution Centre (SDC) est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité. En effet, l'ensemble des attributions de la SDC consiste à :

- Acheter l'énergie électrique et gazière et la revendre aux clients HT, MT, BT et BP, MP, HP ;
- Participer à l'élaboration de la politique commerciale du groupe en élaborant les règles de gestion de la clientèle et les règles commerciales et en contrôle d'application ;
- Satisfaire aux meilleurs conditions, la demande de raccordement des clients électricité et gaz et leur apporter conseil et assistance dans les limites du cahier des charges et des règles en vigueur ;
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance), et le développement des réseaux MT/BT, MP/BP et des installations annexes ;
- Participer à l'élaboration des spécifications techniques, aux choix des matériels et leur homologation ;
- Valider le programme d'investissement ;
- Elaborer les études d'organisation propres à la distribution, en cohérence avec les décisions du groupe, assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la distribution ;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.

II-5-La segmentation stratégique des activités de Sonelgaz

La segmentation stratégique des activités de Sonelgaz permet de connaître les : marchés, clientèles, produits, métiers et domaines de compétences sur lesquels la société est présentes. De ce fait, la segmentation stratégique consiste à dresser la liste de ses activités élémentaires, pour les regrouper par la suite en groupe homogènes par rapport à des critères comme la clientèle, le potentiel de marché, la zone géographiques, les compétences requises et la technologie. A noter qu'un ensemble d'activités appartenant à un même segment constitue un domaine d'activités stratégique (DAS). Ainsi, l'ensemble

des DAS sont dénommés le métier de l'entreprise qui englobe l'ensemble de son savoir faire.

La segmentation stratégique représente la première étape de la démarche stratégique, son objectif principal est de fournir les informations nécessaires pour l'analyse des marchés et produits d'une entreprise en cherchant à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources les plus judicieuses.

La segmentation stratégique des activités de Sonelgaz en couple produits /marchés qui consiste à considérer l'entreprise globalement puis distinguer les différents segments stratégiques. L'ensemble des segments stratégiques peuvent être distingués selon plusieurs critères à savoir : les besoins à satisfaire, la clientèle, les circuits de distribution, les concurrents, le marché pertinent et la technologie.

- **Les besoins à satisfaire**

L'électricité et le gaz sont utilisés pour satisfaire les besoins domestique des ménages (éclairage et chauffage), les besoins des acteurs économiques (industriels, agricultures, et autres professionnels) et les acteurs institutionnels (source d'énergie pour assurer leurs missions économiques et sociales).

- **La clientèle**

La clientèle de Sonelgaz est composée de clients domestiques (ménage), les entreprises et les institutions publiques.

- **Les circuits de distribution**

L'entreprise Sonelgaz est doté d'un réseau national de basse tension pour l'électricité et par un réseau basse pression pour le gaz afin d'assurer la fourniture de l'électricité et du gaz pour les ménage ou le grand public. Ainsi d'un réseau national de moyenne et haute tension pour l'électricité et un réseau de moyenne et haute pression pour le gaz destiné pour satisfaire le besoin des clients industriels.

- **Les concurrents**

L'ouverture à la concurrence du réseau de production de l'électricité introduite par la loi de février 2002 résulte l'apparition de quelques producteurs indépendant, à savoir la société Kahrama, la société SKS (Shariket Kahraba Skikda), la société ad-hoc et la société SKH (Shariket Kahraba Hadjret Ennous).

Dans le domaine de transport de l'électricité et de gaz l'entreprise Sonelgaz est l'unique gestionnaire de ces réseaux, c'est-à-dire elle est toujours en situation de monopole.

Dans le domaine de la commercialisation et la distribution de l'électricité et gaz est actuellement en situation de monopole. En effet, ses filiales de distribution sont les titulaires des concessions de réseaux attribuées par la CREG sur la base d'appels d'offres.

- **Le marché pertinent**

Actuellement le marché pertinent des segments d'activités de l'entreprise Sonelgaz est principalement le marché avec l'ambition de devenir plus compétitif pour faire face à la concurrence et être parmi les cinq (5) meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

- **La technologie**

L'élément de base de la fonction de Sonelgaz et la technologie, de se fait, la réorganisation de l'industrie électrique s'est appuyée sur un ensemble de changements technique ou d'innovation technologique. L'électricité joue un rôle essentiel dans la vie de l'économie moderne que se soit pour les besoins de base ou pour le fonctionnement de technologie de pointes (télécommunication). En effet, l'importance de l'électricité continuera de croître et l'innovation technologique axée sur cette source d'énergie efficace, de qualité débouchera sur davantage de procédés et de produits plus performants dans les industries, les normes et les foyers. Dans ce cadre, l'évolution de l'environnement incite l'entreprise à maintenir et enrichir son potentiel technologique et d'innovation pour améliorer sa performance et assurer sa viabilité à long terme.

La segmentation stratégique à base de la combinaison de tous ces critères nous amènera à distinguer cinq (5) domaines d'activité stratégiques qui sont constituées par les fonctions suivantes :

- Production de l'électricité ;
- Transport de l'électricité ;
- Distribution de l'électricité ;
- Transport du gaz ;
- Distribution du gaz.

Mais l'exploitation et le développement de ces domaines d'activité stratégique font appel à l'intervention d'un ensemble d'activités annexe et périphériques.

En conclusion l'analyse des différents mouvements d'organisation et de restructuration de Sonelgaz a fait émerger les constatations suivantes :

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution de gaz par canalisation. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et gaz à l'étranger.

Depuis la promulgation de la loi de 05 février 2002 sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, Sonelgaz s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en groupe industriel composé de quarante (40) sociétés dont six (6) en participation.

En adéquation avec la loi N°02-01 la filialisation est au cœur de la stratégie de développement du groupe Sonelgaz. Elle est conçue et mise en place selon une démarche synergétique et non séquentielle et recentrée sur les métiers de base.

Conclusion du chapitre III

Les éléments traités et analysés au sein de ce chapitre a fait révéler les constatations suivantes :

La nouvelle loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, en Algérie a supprimé le monopole de fait, exercé jusque là par Sonelgaz. En effet, le secteur de l'énergie en Algérie est ouvert depuis février 2002 à la concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel et celles de distribution, soumises au régime de la concession.

En d'autre terme, le contexte actuel du groupe Sonelgaz est un contexte marqué par le début de la fin de l'ère du monopole naturel dans l'organisation du service public d'électricité et gaz, il est question bien évidemment de la restructuration de l'industrie électrique et gazière depuis la mise en application de la loi 02-01 du 05 février 2002, relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation et de la transformation de l'EPIC Sonelgaz, depuis l'apparition de cette loi, en une société par action (SPA).

Dans les conditions actuelles de la transition de l'économie national, il est alors possible de penser que la gestion du groupe Sonelgaz a, entre autres, pour objet d'user au mieux des ressources dont il dispose.

Introduction du chapitre IV

L'entreprise Sonelgaz, dans sa démarche progressive de changement de comportement a opté pour le choix des stratégies d'externalisation à travers une démarche « meilleure qualité à un meilleur coût ». Cette nouvelle façon de faire apparaît comme un champ d'application privilégié face à un environnement de plus en plus contraignant et compétitif. En effet, l'environnement global de l'entreprise Sonelgaz connaît des mutations profondes au cours des deux dernières décennies, qui ont influencé d'une manière ou d'une autre ses stratégies et ses décisions.

D'ailleurs, dans ce chapitre sera présenté, dans une première section, les caractéristiques de contexte externe ainsi que la situation interne de l'entreprise Sonelgaz pour la période 2001-2005 (sachant bien que cette période est marquée par la généralisation de l'externalisation sur l'ensemble des fonctions technico-commerciales) en adoptant la stratégie d'externalisation. Dans une deuxième section, le processus de l'externalisation commençant par la présentation des fonctions externalisées jusqu'à la rédaction du contrat. En fin la dernière section sera consacrée à notre enquête sur les déterminants de choix de cette stratégie réalisée au niveau de la direction de la SDC filiale de Sonelgaz.

Section I : Le contexte interne et externe de Sonelgaz en adoptant la stratégie d'externalisation

Le diagnostic interne et externe portent sur des études préalables se rapportant aux différents domaines d'activité de l'entreprise Sonelgaz (domaines d'activités stratégique : DAS et (domaines d'activité périphériques : DAP) qu'aux autres moyens humains, matériels et financiers en termes d'audits ou de diagnostics orientés vers d'éventuelles décision d'externalisation à prendre.

Le diagnostic interne et externe représente une étape qui consiste à rechercher de l'information sur l'environnement externe et sur la situation interne de l'entreprise Sonelgaz avant de prendre la décision de l'externalisation de certaines de ses fonctions relativement les moins créatrices de valeur.

I-1-Diagnostic externe

Le diagnostic externe permettra en partant de l'analyse de l'environnement d'identifier les menaces qui pèsent sur l'entreprise et les opportunités qu'elle doit saisir à son profit, notamment en matière de prestations et de services pouvant être réalisés pour le compte de Sonelgaz. Cette entreprise est placée dans un environnement externe réglementé et davantage contraignant. Il convient dès lors d'examiner en permanence cet environnement de manière à connaître et comprendre la situation actuelle des marchés et activités sur lesquels opère l'entreprise Sonelgaz. Cela s'appuie sur l'analyse des différentes composantes de l'environnement : politique, économique, juridique, sociale et culturel et technologique.

I-1-1-Le contexte politique

L'Algérie a connu durant les années 70 une croissance économique qui s'est poursuivie jusqu'à la fin de la première moitié des années 1980. Mais l'effondrement brutal des prix du pétrole en 1986 a fortement freiné la croissance et affiche les limites de modèle de gestion et de planification centralisées sur la valorisation des réserves considérable d'hydrocarbure du pays. Pour mettre fin à cette situation les décideurs du pays ont accepté de négocier un plan d'ajustement structurel. La nouvelle constitution adoptée par référendum le 28/11/1996 mentionne explicitement la libéralisation de l'économie Algérienne.

A partir de là l'environnement politique s'articule autour de nouveaux objectifs et de nouvelles caractéristiques suivantes :

- L'organisation de recul de l'intervention de l'Etat dans la vie économique des entreprises ;
- L'élimination des distorsions nées de la régulation administrative ;
- La libéralisation du commerce intérieur et du commerce extérieur ;
- La restructuration des entreprises de service public en vue de leur adaptation aux nouvelles règles économiques ;
- La déréglementation nationale des monopoles nationaux et notamment la loi sur l'électricité adoptée en février 2002 ;
- Les avantages fiscaux pour certains investissements comme c'est le cas d'incitations accordées en Algérie à la production de l'électricité.

Toutes ces évolutions créent parfois de nouvelles opportunités et souvent de nouvelles contraintes. En effet, à l'obligation d'assurer une mission de service public de fourniture d'électricité et de gaz au niveau national, Sonelgaz est dans l'obligation de réaliser des résultats financiers et économiques pour faire face à ses besoins de financement des investissements et à ses besoins d'exploitation courante.

Par ailleurs, le gouvernement a décidé de fixer les tarifs¹ de l'électricité par décret, mais sont en révision éventuelles pour tenir compte des coûts de développement des infrastructures. Cette situation à laquelle est confronté à présent la Sonelgaz, est une contrainte de taille qui affecte profondément les résultats financiers de l'entreprise, et à terme ses engagements en matière de remboursement de ses dettes et de financement de ses plans de développement.

I-1-2-Le contexte économique

L'entreprise Sonelgaz évolue dans un environnement économique en perpétuel changement et qui a une influence directe sur les choix de ses stratégies. En effet, l'ensemble des composantes du l'environnement économique ont une importance considérable pour les responsables de Sonelgaz à savoir : réformes institutionnelles, inflation, le taux de change, reprise économique, les contraintes externes du pays comme par exemple l'endettement externe. Pour y adapter, l'entreprise Sonelgaz doit tenir compte

¹ La fixation et la régulation des tarifs et la rémunération des opérateurs est assurée par le CREG.

de l'évolution de tout les facteurs économiques à savoir : le PIB, le revenu disponible, de la politique économique et sociale du gouvernement et du niveau d'achat du salarié.

I-1-2-1-Le contexte économique en Algérie pour la période 1980-1995

Le secteur économique Algérien est constitué de quelques firmes et disposent de monopoles sur les activités des services public (électricité et gaz, télécommunication, eau,...etc.). Le lourd fardeau hérité de l'ère de la planification centralisée et de la restructuration ne constitue pas le type d'organisation approprié pour le marché. Par ailleurs, il faut le modifier profondément en vue d'introduire de la concurrence dans la plupart des activités économiques².

Jusqu'à la fin des années 70 les opérateurs économiques étaient toujours en attente des plans de branches indispensables à la confection des plans stratégiques des entreprises.

Par ailleurs, les années 80 et 90 en Algérie s'emble riche en matière de variation de climat économique. En effet, plusieurs nouveautés ont été mise en place que nous pouvons scinder en deux périodes distinctes :

- La période 1980-1988 est marquée par la mise en œuvre de la restructuration organique. Mais cette période ne produira pas les effets escomptés, en raison des effets pervers de la dispersion des fonctions, de la régionalisation de l'effacement des logiques de branche et de filière et de la chute du volume des moyens de paiement extérieurs. Elle démontre la nécessité de réhabiliter les critères de gestion financière³. Ainsi, en 1986 avec l'effondrement des cours pétroliers, la vulnérabilité de l'économie Algérienne apparaîtra dans toute son ampleur. Comme une suite logique à la précipitation des événements politiques et économiques ayant suivi cette phase.
- Durant la période 1988-1995, un ensemble de réformes sont engagées afin de confier aux entreprises nationales les moyens de leur autonomie. L'entreprise publique est désormais une personne morale distincte de l'Etat, possédant son

² Abelhak LAMIRI : « gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché » Prés TCOMM édition 1993, P25-26.

³ Younes BENAÏSSA «La modernisation du secteur public » in colloque « L'Algérie sur le chemin des réformes », organisé par la direction des relations internationales du Sénat et de Centre Français du commerce extérieur, le 18 Octobre 2001.

autonomie financière. L'Etat crée des structures spécialisées dénommées « fonds de participation »⁴, auxquelles il délègue la gestion de ses participations.⁵

I-1-2-2-Les réformes à partir de 1995

En 1995, un nouveau dispositif à trois niveaux : stratégique, institutionnel et opérationnel est mis en place. Les entreprises publiques sont, désormais, soumises sans restriction aux dispositions du code de commerce. Le capital est cessible et l'entreprise publique est susceptible de faillite.

Les difficultés financières des entreprises s'aggravent en raison de la chute du dinar et de la hausse des taux d'intérêts, les pouvoirs publics mettent en place en 1996 le dispositif banques/entreprises⁶, conçu comme l'ultime étape de préparation des EPE à la privatisation. Il s'agit notamment de permettre aux banques d'intervenir plus activement dans l'accompagnement des entreprises publiques et d'alléger les obstacles majeurs qui freinaient l'activité des entreprises, à savoir : réduction des sureffectifs, cessions d'actifs, filialisation des activités, recentrage de l'entreprise sur ces métiers de base.

Parallèlement à cela, l'Algérie a engagé une politique de libéralisation avec l'adoption de l'économie de marché et la mise en place d'un nouveau dispositif législatif conçu pour soutenir l'investisseur privé national et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. Plusieurs textes législatifs ont été promulgués ou amendés à cet effet :

- La loi sur la monnaie et le crédit ;
- Le code de commerce ;
- Le décret portant création de la bourse des valeurs mobilières ;
- Le code des investissements ;
- L'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ;
- L'ordonnance relative à la privatisation des entreprises publiques ;
- La loi sur la concurrence.

⁴ Les structures appelées « fonds de participation » sont chargés de gérer un portefeuille de valeurs mobilières pour le compte de l'Etat, ainsi d'exercer le droit de propriété sur les entreprises publiques économiques pour le compte de l'Etat.

⁵ Leila Melbouci : « le modèle des entreprises publiques Algériennes échec ou fin de mission ? » édition EL-AMEL 2008 ; P 310.

⁶ Le principe de dispositif est de soutenir les entreprises qui présentent des perspectives réelles de redressement en impliquant de manière active le système bancaire.

Pour assoir les changements imposés par tout ces textes législatifs et les nouvelles orientations économiques de l'Algérie, des réformes ont été engagés depuis le début de la décennie actuelle, axées sur :

- L'intégration dans l'économie mondiale ;
- Promotion de l'investissement et l'environnement des entreprises⁷ ;
- Réforme du secteur bancaire et financier ;
- Libéralisation des infrastructures, ce qui permettra aux entreprises privées d'accéder au secteur de l'énergie, des mines et des hydrocarbures.

Cette situation caractérisée par la multiplication des intervenants et la confusion de leurs attributions dans le processus de libéralisation de l'économie Algérienne, conduit Sonelgaz à poser le problème de la restructuration et de l'externalisation de certaines de ses activités annexes. Tout en favorisant le développement de ces activités en son sein et gardait en vue leur réorganisation appropriée à la faveur des changements de l'environnement économique.

I-1-3-L'environnement technologique

Maîtriser et accéder aux technologies nécessaires à l'exploitation et au développement des métiers de base sont les préoccupations permanentes des groupes industriels. En effet, ils sont au cœur de leurs processus d'évolution sur leurs marchés actuels et futurs.

Les responsables des filiales métiers du groupe Sonelgaz et ceux des filiales travaux et de métiers périphériques sont responsables de l'exploitation des principales possibilités offertes par le progrès technologique. L'entreprise doit s'interroger sur les dernières technologies, les dernières techniques ou les derniers procédés utilisables dans son champ d'activité. Mais, surtout sur les nouvelles technologies risquent d'entraîner l'obsolescence de ses services.

Jusqu'aux années 70 la taille moyenne des centrales électriques est croissante en raison de l'existence d'économie d'échelles. Par ailleurs, les deux dernières décennies sont marquées par des innovations technologiques majeurs au niveau de la production électrique : l'apparition des turbines à gaz, de l'éolien et de la technologie à pile hydrogène soit une forte diminution de la taille critique des centrales.

⁷ Cette promotion est articulée autour des PME considérées comme pourvoyances de croissance et d'emplois.

L'expérience internationale des stratégies des groupes industriels dans le domaine de l'énergie, électrique montre que les innovations énergétiques réussies ont toutes exigé de la part des entreprises un apprentissage coûteux qui n'a été entrepris que lorsque les pressions de l'environnement économique et institutionnel des entreprises les ont rendues attractive.

L'équipe de direction du groupe Sonelgaz, doit donc connaître rapidement les applications commerciales et les montages institutionnels (juridiques) et financiers et tout nouveau développement technologiques s'ils veulent que l'entreprise demeure compétitive.

En effet, la gestion et l'organisation de l'apprentissage aux nouvelles technologies énergétique au sien du groupe Sonelgaz joue le rôle de levier stratégique de la stratégie de développement à long terme.

I-1-4-Le contexte concurrentielle sur le marché de l'énergie

Le monopole exercé par la Sonelgaz sur l'électricité et le Gaz a été supprimé par l'apparition de la nouvelle loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz de 02/02 Février 2002. En effet, à partir de là, le secteur de l'énergie a été ouvert à la concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel de celles de distribution, soumises au régime de la concession.

Toutefois, l'ensemble des clients éligibles choisissent librement leurs fournisseurs en négociant les prix et les quantités. Ces fournisseurs peuvent être soit des producteurs, soit des distributeurs, soit des agents commerciaux. Par ailleurs, l'ensemble des clients non éligibles ou captifs sont alimenté par l'entreprise qui détient la concession de distribution dans la zone concernée.

I-1-4-1-Les conditions de mise en œuvre de la concurrence

Avant la mise en œuvre de la concurrence le marché de l'énergie est caractérisé par un monopole intégré verticalement et par des infrastructures des transports- distribution nécessaire pour assurer la disponibilité des produits pour les consommateurs. En effet, en compte tenu de cette structure, la dérégulation de l'industrie électrique en Algérie vise le découpage des activités reliées ou intégrées et l'accès des tiers au réseau (ATR).

Le découpage des activités reliées repose sur la séparation des parties concurrentielles de Sonelgaz de celles conservant des caractéristiques de monopole naturel tel que la gestion des infrastructures notamment GRTE. Ce découpage transforme

l'opérateur de réseau à un prestataire de service permettant la concurrence avec l'accès non discriminatoire aux lignes de transmission à tous les agents.

Ainsi, introduire, effectivement dans l'avenir, l'opérateur marché(OM), permettra aux opérateurs et notamment de l'opérateur historique SONELGAZ un investissement considérable dans le développement des systèmes d'information pour mieux gérer leurs offres et besoins en énergie électrique. A partir de là nous pouvons dire que la réorganisation et la restructuration de l'industrie électrique en Algérie, vise à dissocier les chaînes techniques et informationnelles au sein des chaînes de valeur énergétiques notamment l'organisation de l'information afin de permettre les transactions.

I-1-5-L'environnement socio- culturel

L'électricité joue un rôle moteur pour le bien être de la population et pour le développement économique et sociale de toute société. Pour cela, chaque pays doit assurer l'accès à l'électricité et garantir sa fourniture pour l'ensemble de la population.

Par ailleurs, cette situation nécessite une adéquation entre, d'une part les capacités de production, de transport et de distribution et d'autre part, l'évolution de la demande future de l'électricité.

Au moment de traitement des domaines d'activités périphériques et stratégiques l'entreprise SONELGAZ ne peut pas ignorer l'impact de l'environnement socio- culturel sur ses décisions. En effet, le traitement et la gestion des activités nécessite de prendre en considération l'influence exercée sur le comportement du consommateur par les classes sociales (répartition de la population), la famille et les groupes sociaux auxquels les personnes appartiennent, de même que la culture et les sous- cultures (attitudes des consommateurs, système de valeur).

I-1-6- L'environnement juridique

La dynamique de l'environnement politique mène directement au changement de l'environnement juridique. En effet, « le système législatif ancien n'avait pas prévu le transfert d'activité publique vers le secteur privé, ni même l'éventualité d'un désengagement de l'Etat » (B. CHAVANE, 2002). Il a fallu créer des nouvelles lois de la concurrence. Lorsque les objectifs des politiques de mise en concurrence ont été définis dans la concertation, il ne reste qu'à changer l'environnement juridique en initiant un ensemble de textes législatifs et réglementaires pour, d'une part, modifier le système de

régulation de l'économie et d'autre part organiser les procédures de la concurrence proprement dit. L'objectif était de réhabiliter l'entreprise publique comme lieu de création de richesse et de créer un nouvel propice aux affaires.⁸

Concernant le secteur d'électricité, la base législative de sa réforme en Algérie s'appuie sur un nombre de principes de dérégulation appliqués dans d'autres expériences internationales des réformes électriques. Cet ensemble de lois détermine les objectifs et les politiques de la restructuration qui devraient transformer radicalement la structure et l'organisation de secteur électrique Algérien.

La réglementation régissant le domaine de l'électricité et de la distribution du gaz a été remodelé par la loi N° 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et la distribution de gaz par canalisation, et toutes les activités (production et distribution) ont été ouvertes à la concurrence. Seul le transport d'électricité reste un monopole d'Etat, géré par l'opérateur historique, SONELGAZ.

En effet, à partir de l'apparition de cette loi, nous assistons à la désintégration verticale du monopole et le changement de propriété (la privatisation et commercialisation d'électricité et de gaz) sont posés comme principes fondamentaux de la réforme Algérienne.

Dans le contexte de l'adoption de la loi sur l'électricité et la distribution de gaz par canalisation et comme une suite logique, la base législative a connu la promulgation de deux décrets :

- Le décret exécutif N° 02-194 mai 2002 portant cahier des charges relatif aux conditions de fourniture de l'électricité et du gaz par canalisation.
- Le décret présidentiel N° 02-195 du juin 2002 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « SONELGAZ. Spa ».

Pour que cette loi devienne effectivement applicable, une liste de documents législatifs supplémentaires a été publiée au journal officiel de la république Algérienne Démocratique et Populaire.

⁸ Melbouci op.cit. P 286.

I-1-7- L'environnement naturel

Les composantes de l'environnement naturel sont : les conditions climatiques, la pollution, les conditions physiques, géographiques et la rareté des ressources naturelles.

I-2-La situation interne de Sonelgaz pour la période 2001-2005

Le diagnostic interne permettra un découpage de l'activité de l'entreprise en segment ou domaines d'activités stratégiques(DAS) et segments ou domaines d'activités périphériques(DAP) sur la base de critères pertinents et adaptés à la spécificité de l'entreprise. Cela permet une identification sur chaque segment des :

- Atouts ou des forces (compétences distinctives) sur lesquels l'entreprise doit compter pour saisir les opportunités et éliminer les menaces ;
- Faiblesses ou des handicaps de toute nature que l'entrepris doit surmonter.

Le diagnostic interne représente une analyse des ressources internes de l'entreprise SDC (Sonelgaz) qui passe notamment par l'analyse de ses données internes. Cette dernière porte principalement sur les données caractéristiques de l'entreprise. En effet, Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du Gaz par canalisations.

I-2-1-Analyse de l'évolution des activités de Sonelgaz

1-2-1-1- L'activité production

La nature non stockable de l'électricité impose à l'entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

I-2-1-1-1- Processus de production

A/La production

La production représente l'activité consistant à transformer l'énergie calorique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique. Le parc de production dont les ouvrages sont conçus et dimensionnés pour répondre à un niveau maximum de la demande, comprend quatre filières qui sont comme suit :

Filière Turbine Vapeur : elle est composée de 20 groupes de puissance unitaire comprise entre 50 MW et 196 MW.

Filière Turbine à Gaz : elle est constituée de 86 groupes dont la puissance unitaire varie de 20 MW à 210 MW.

Filière Hydraulique : elle est constituée de 34 Groupe dont la puissance unitaire varie de 1MW à 5MW pour les basses chutes et de 12 MW à 50 MW pour les hautes chutes.

Filière Diesel : elle est composée de 183 groupes de puissance unitaire de 0,35 MW à 8 MW. Les groupes de cette filière sont installés au sud et alimentent des réseaux isolés.

B/ L'interconnexion : L'interconnexion est réalisée à partir des lignes de très haute tension (220KV) qui permettent à la fois⁹ :

- D'apporter l'énergie électrique près des grands centres ;
- D'assurer une connexion entre les centrales.

Le réseau national est interconnecté avec le Maroc et la Tunisie, ce qui permet des échanges commerciaux et des secours mutuels en cas de besoin.

L'évolution de la production pour la période allant de 2001 à 2005 est présentée au sein du tableau qui suit :

Tableau N° 5: Evolution de la production électricité (GWH) pour la période 2001-2005

Type de centrales	2001	2002	2003	2004	2005
Thermique Vapeur	15 960	16 203	16 003	16 109	16 624
Thermique Gaz	9 820	10 790	12 616	14 260	15 023
diesel	410	352	308	265	281
Total thermique	26 190	27 345	28 927	30 634	31 928
Hydraulique	70	57	265	251	555
Production total	26 260	27 402	29 192	30 885	32 483

Source : Notice d'information, Sonelgaz 2006.

⁹ Rapport d'activité de Sonelgaz pour l'année 2008.

I-2-1-1-2-Consommation de combustibles

Depuis l'indépendance, l'Algérie adopte une stratégie énergétique représentant un exemple en matière de production d'énergie, à travers son modèle de consommation énergétique, son plan national d'électrification ainsi que l'utilisation du GPL. Ces dernières années nous assistons à la substitution des combustibles liquides par le Gaz naturel et le Gaz propane liquéfié qui constituent des sources d'énergie propres car elles sont les moins polluantes à court et à moyen termes.

La quasi-totalité des centrales qui produisent de l'électricité sont alimentées au Gaz naturel. Ces centrales consomment près de la moitié de la consommation nationale en Gaz naturel. Le détail des consommations du groupe Sonelgaz, comme le montre le tableau suivant mis en évidence l'accroissement de la consommation du Gaz naturel. En effet, le secteur de l'énergie électrique en Algérie se caractérise par la présence d'un parc de production électrique basé principalement sur l'utilisation du Gaz naturel comme combustible.

Tableau N° 06 : Les consommations du Sonelgaz pendant la période 2001-2004

En Milliers de DA

Cpt	Intitulé	2001	2002	2003	2004	Variation (en%)		
						02/01	03/02	04/03
060	<i>Marchandise exercice antérieurs</i>		0	636	0	-	-	-100
061	<i>Matières et fourniture consommées exercice antérieurs</i>	867 661	89 479	331 901	179 169	-90	271	-46
600	<i>Marchandises</i>	29 624	19 046	2 133	1 225	-36	-89	-42
601	<i>Matériel, consommé clé en mains</i>	3 956	820 659	0	0	2064 5	-100	-
611	<i>Consommation fuel</i>	1 275 804	1 019 239	1 000 478	880 058	-20	-2	-12
612	<i>Matières et matériels</i>	6 895 897	6 173 598	2 120 288	1 748 893	-10	-66	-18
613	<i>Carburant. Lubrifiant. Matières. Matériel non stockés.</i>	640 906	791 993	1 972 566	1 217 525	24	149	-38
614	<i>Gaz naturel</i>	7 373 324	8 051 083	9 004 640	10 021 754	9	12	-11
618	<i>Fournitures consommées par la société</i>	150 630	298 833	295 216	289 793	98	-1	-2
	Total des consommations	17 237 802	17 263 930	14 727 858	14 338 417	0	-15	-3

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

Le niveau global des consommations connaît au 31 Décembre 2004 une diminution de l'ordre de 3% par rapport à l'exercice précédent.

Les consommations de matières et matériels continuent à diminuer du fait de la mise en œuvre des réalisations d'ouvrages « clef en main » par les unités de la distribution.

Les consommations de Gaz naturel accusent quant à elles une augmentation de l'ordre de 11% en rapport avec le volume des prélèvements (+ 8%) consécutifs au fonctionnement des centrales et au développement des ventes de Gaz.

I-2-1-2-L'activité transport

I-2-1-2-1-Transport d'électricité

Le transport d'électricité est réalisé à partir des lignes hautes tension (60kv) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et poste de distribution). Par ailleurs l'évolution de réseau transport électricité pour la période 2001-2005 est présentée au sien du tableau suivant :

Tableau N°07 : Evolution du réseau électricité pour la période 2001-2005 (Kms)

Niveau de tension des lignes	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Haute Tension</i>	13 794	14 790	15 395	16 467	16 753
<i>Moyenne tension</i>	90 491	89 138	93 741	97 309	100 224
<i>Basse tension</i>	108 081	113 396	116 091	120 089	129 914
Total thermique	212 366	217 324	225 227	233 865	246 891

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

Nous constatons que la haute tension a gagné plus de 286 Kms par rapport à 2004. Pour les réseaux, moyenne et basse tension, ceux-ci regroupent 230 138 Kms de réseaux à fin 2005, soit des évolutions respectives de 1,47% et 3,93%.

En outre, le réseau national est interconnecté avec les réseaux voisins du MAROC et de TUNISIE à travers plusieurs lignes. En plus, le réseau Algérien est ainsi interconnecté au réseau UCTE depuis 1998, à travers l'interconnexion Maroc-Espagne.

En effet, le développement des investissements dans l'interconnexion du réseau national de transport d'électricité avec les réseaux des pays voisins notamment la TUNISIE et le MAROC, constitue un élément important pour la relance des économies des pays Maghrébins. Ainsi, ces investissements procurent des avantages d'économie de ressources et d'optimisation des investissements en planifiant en commun les nouveaux moyens de production de taille importante, ce qui garantie des économies d'échelle considérables.

I-2-1-2-2- Transport de Gaz

Le transport du Gaz naturel se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques. Ainsi, pour desservir le marché, Sonelgaz prélève des gazoducs de SONATRACH les quantités de Gaz nécessaires.

Sonelgaz a réalisé en moins six années d'importants travaux sur les réseaux, les installations internes et les appareils. Par exemple, à la fin de 2005, Sonelgaz totalise plus de 35 000 Kms de canalisations entre le réseau de distribution et de transport Gaz comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°08 : Evolution du réseau GAZ(Kms) pour la période 2001-2005

Niveau de pression	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Basse pression</i>	525	463	361	227	182
<i>Moyenne Pression</i>	16 360	18 936	21 750	25 809	29 491
<i>Haute Pression</i>	4 587	4 686	4 765	5 162	6 104
Total	22 472	24 085	26 876	31 198	35 777

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

Le réseau de Gaz est en évolution ces dernières années et cela due à l'importance qu'accorde l'Etat à l'augmentation du taux de pénétration en Gaz naturel.

I-2-1-3- L'activité distribution

I-2-1-3-1-Distribution de l'électricité

La distribution d'électricité se fait par des lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter l'ensemble des petits clients industriels et les abonnés domestiques.

Dans le sud, les réseaux autonomes hétérogènes sont alimentées localement le plus souvent ce sont les turbines diesel, fonctionnent au gasoil, ce qui explique que leur charges d'exploitation sont importantes :

- Les clients industriels qui sont alimentés par les réseaux haute tension ;
- Les clients industriels de moyenne importance : ceux-ci sont alimentés par les réseaux moyenne tension ;
- Les ménages et artisans : alimentés par les réseaux basse tension

L'évolution des abonnés électricité pour la période 2001-2005 est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : Evolution des abonnés électricité pour la période 2001-2005.

Abonnés électricité	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Basse tension</i>	4 677 000	4 864 000	5 080 000	5 321 000	5 566 000
<i>Moyenne tension</i>	31 300	32 600	33 500	34 918	36 000
<i>Haute tension</i>	63	64	69	69	71

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

A partir de ce tableau nous remarquons une évolution des abonnés électricité pour la période allant de 2001-2005. Le nombre de clients de la Sonelgaz en 2005 a atteint le chiffre de 5 602 071 abonnés. Cette évolution est passée de 5 355 987 en 2004 à 5 602 071 abonnés en 2005, soit une évolution de l'ordre de 2,25%.

En analysant les données de ce tableau par niveau de tension nous constatons que :

- La basse tension a gagné 1082 abonnés en 2005 par rapport à 2004, soit une évolution de 2,25% ;
- La moyenne tension a gagné 1082 en 2005 abonnés par rapport à 2004, soit une évolution de 1,53% ;
- La haute tension a gagné 2 abonnés en 2005 par rapport à 2004, soit une évolution de 1,43%.

I-2-1-3-2- Distribution du Gaz

La distribution du Gaz assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients¹⁰ :

- Les clients industriels sont alimentés par les réseaux hautes pression ;
- Les clients industriels de moyenne importance, sont alimentés par les réseaux moyenne pression ;
- Les ménages et artisans sont alimentés par les réseaux basse pression.

L'évolution des abonnés Gaz pour la période 2001-2005 est présentée par le tableau suivant :

Tableau N°10 : L'évolution des abonnés Gaz pour la période 2001-2005

Abonnés Gaz	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Basse pression</i>	1 462 000	1 553 000	1 681 000	1 860 000	2 014 000
<i>Moyenne pression</i>	2 456	2 580	2 726	2 902	3 028
<i>Haute pression</i>	184	188	180	183	192

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

¹⁰ Rapport d'activité Sonelgaz 2008.

Les chiffres du tableau ci-dessus montrent une évolution considérable des abonnés Gaz pour la période 2001-2005. En effet, en 2005, le nombre de clients Gaz a atteint le chiffre de 2 017 220. Ce nombre est passé de 1 683 906 abonnés en 2003 à 1 863 085 en 2004 et à 2 017 220 en 2005, soit des évolutions respectives de 5,13% et 3,89%.

Quant à l'évolution des abonnés de la basse pression, elle est également considérable. En effet, le nombre des abonnés est passé de 1 681 000 en 2003 à 1 860 000 en 2004 et à 2 014 000 en 2005, soit des évolutions de 5,05% et 3,97% respectivement.

La moyenne pression a gagné 176 abonnés en passant de 2003 à 2004 et 126 pour l'année 2005, soit des évolutions respectives de 3,13% et 2,12%.

La haute tension quant à elle a gagné 3 nouveaux clients en 2004 par rapport à 2003 et 9 abonnés en 2005, soit des évolutions de 0,83% et 2,4% respectivement.

I-2-1-4-L'activité vente

Le groupe Sonelgaz vise plusieurs objectifs, notamment l'amélioration de ses résultats économiques et l'amélioration de la qualité des services pour les clients. En effet et dans un contexte où la rentabilité financière est devenue une contrainte structurelle pour l'entreprise, la création de la valeur ajoutée interne pour l'entreprise est une préoccupation permanente et continue. Toutefois, la valeur ajoutée interne va de paire avec la création d'une valeur ajoutée externe pour le marché¹¹ (amélioration de la qualité des services tout en assurant ses obligations de fourniture d'un service public de qualité).

I-2-1-4-1- Ventes d'électricité

En matière des ventes, le volume par niveau de tension pour la période 2001- 2005 s'établit comme suit :

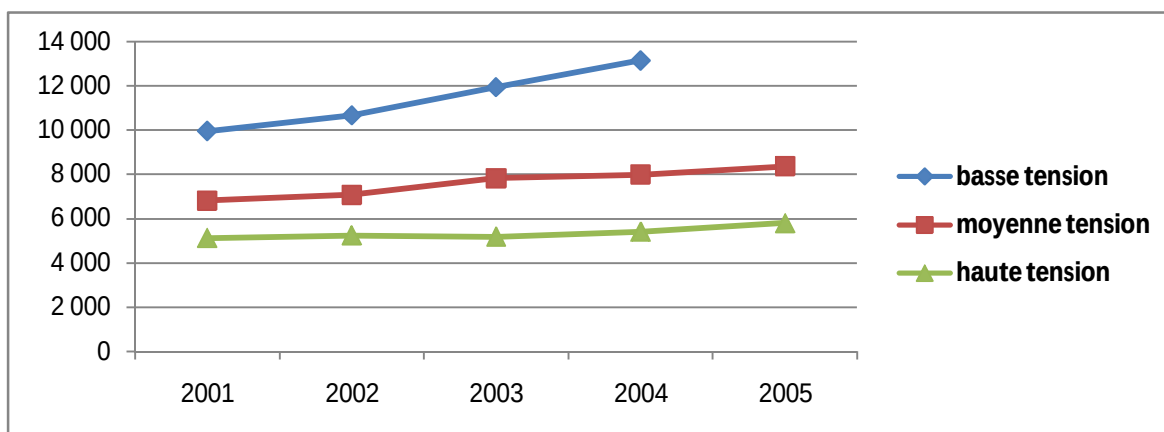
¹¹ C'est à dire dans un contexte de transition vers l'économie de marché, il est nécessaire, pour le groupe Sonelgaz de considérer davantage la valeur ajoutée données aux clients (amélioration de la qualité de service, des délais de traitements des commandes et des réclamations des clients domestiques et industriels, ...) que la valeur ajoutée obtenue par l'entreprise (rentabilité, productivité, efficacité, efficience, maîtrise des coûts,...).

Tableau N°11 : Vente d'électricité (Gwh) pour la période allant de 2001 à 2005

Electricité vendue	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Basse Tension</i>	9 950	10 660	11 930	12 512	13 149
<i>Moyenne Tension</i>	6 820	7 080	7 830	7 996	8 367
<i>Haute Tension</i>	5 120	5 240	5 180	5 401	5 798
Total	21 890	22 980	24 940	25 909	27 314

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006

Figure N°03 : Vente d'électricité (Gwh) pour la période allant de 2001 à 2005



Source : Notice d'information Sonelgaz 2006

La vente d'électricité en 2005 est estimée à 13 149 Gwh, soit une évolution de 2,63% par rapport à l'année 2004. De fait, les chiffres de ce tableau montrent une évolution continue des ventes d'électricité entre 2001 et 2005. Cette évolution des ventes s'explique notamment par l'effet de l'accroissement de la consommation en électricité sur le marché national. Les facteurs déterminants de cette évolution des ventes sont principalement la croissance démographique, la croissance de produit brut (PIB) par habitant, le développement industriel, l'électrification rurale et l'augmentation des équipements domestiques.

L'analyse de la répartition des ventes électricité par catégorie montre que :

Les ventes d'électricité, pour la moyenne tension a connu une augmentation de 166 Gwh entre 2003 et 2004 et une augmentation de 371 pour l'année 2005, soit une évolution de 1,05% et de 2,27% respectivement.

Les ventes pour la haute tension connaissent une croissance de 2,10% entre 2003 et 2004 et une croissance de 3,54% pour l'année 2005.

I-2-1-4-2-Vente de Gaz

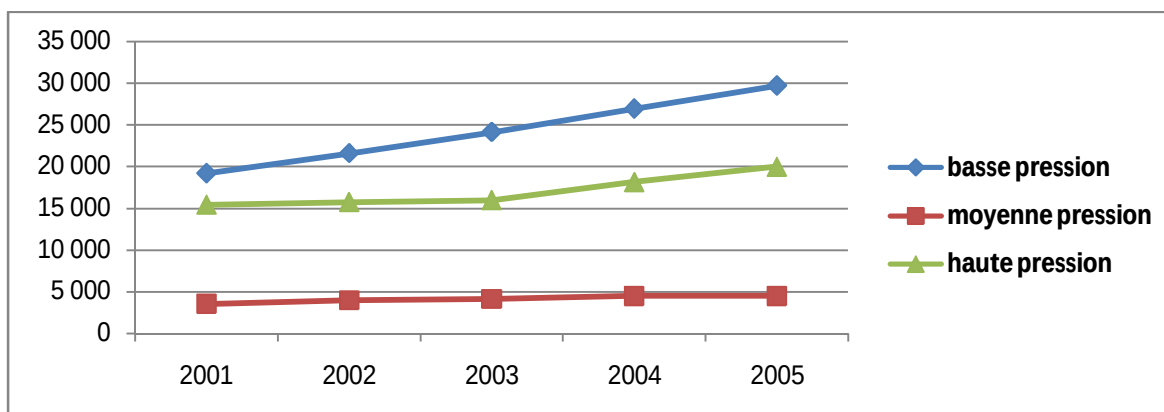
L'évolution des ventes de Gaz par niveau de pression se présente comme suit :

Tableau N°12 : Evolution des ventes Gaz pour la période 2001-2005

Gaz Vendu (en millions de Thermies)	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Basse pression</i>	19 190	21 590	24 140	26 950	29 709
<i>Moyenne pression</i>	3 530	3 970	4 120	4 473	4 497
<i>Haute pression</i>	15 430	15 750	15 940	18 147	19 992
Total	38 150	41 310	44 200	49 570	54 198

Source : Notice d'information, Sonelgaz 2006.

Figure N° 04 : Evolution des ventes Gaz pour la période 2001-2005



Source : Notice d'information Sonelgaz, 2006

Dans le cadre d'une mise en œuvre d'une politique d'utilisation maximale du Gaz et l'application de prix modérés pour inciter les industries et les ménages à consommer le Gaz naturel, plusieurs actions ont été menées depuis la fin des années 70, notamment, le

soutien par l'Etat des programmes de distribution publique de Gaz naturel est régi par une convention entre l'Etat¹² et Sonelgaz.

En effet, ces dernières sont financées à 100% par l'Etat dans leur partie transport et dans la partie distribution, Sonelgaz et l'Etat participent à 50% chacun.

Concernant le client bénéficiaire, payera que le coût de branchement estimé forfaitairement à 10 000 dinars.

I-2-2-Les ressources humaines du Sonelgaz

A la fin 2005, l'effectif du groupe Sonelgaz s'est élevé à 19 809 agents¹³ enregistrant une hausse de 6,1% par rapport à décembre 2004.

Les indicateurs caractéristiques de la fonction ressources humaine pour l'année 2005 sont stables par rapport à 2004, témoignant d'un bon climat social.

Ces indicateurs peuvent être résumés comme suit ¹⁴ :

- Taux de départs définitifs (taux normal hors transfert) : 2,9% en 2005 (2,7% en 2004) ;
- Taux d'inactivité temporaire : 2,8% (3% en 2004) ;
- Taux d'absentéisme : 4% en 2005 (3,7% en 2004).

Sur le plan de la rémunération, les frais du personnel ont atteint 13,5Milliards de DA en 2005 contre 13,7 Milliards de DA en 2004, soit une diminution de 2% (Voir annexe N°04)

I-2-2-1-Evolution de la ressource humaine par groupe socioprofessionnel

Le nombre d'agents actifs au niveau de Sonelgaz a enregistré une hausse de 6,1% à la fin de 2005, soit 1 138 agents : il est passé de 18 671 agents en 2004 à 19 809 en 2005. Cela s'explique essentiellement par les rapports des filiales métiers de base (préparation de la mise en œuvre de la nouvelle organisation en filiales de la distribution). Le niveau des recrutements a ainsi connu une évolution importante en 2005 : 1 278 agents (contre seulement 140 en 2004) pour des départs définitifs de 591 agents.

¹² Représentée par le ministère de l'énergie et des mines et le ministère des finances.

¹³ Rapport d'activité Sonelgaz 2006

¹⁴ Rapport d'activité Sonelgaz 2008.

Par groupe socioprofessionnel, les évolutions annuelles ont été présentées au sein du tableau ci-dessous.

Tableau N°13 : Evolution de la ressource humain Sonelgaz entre 2004 et 2005

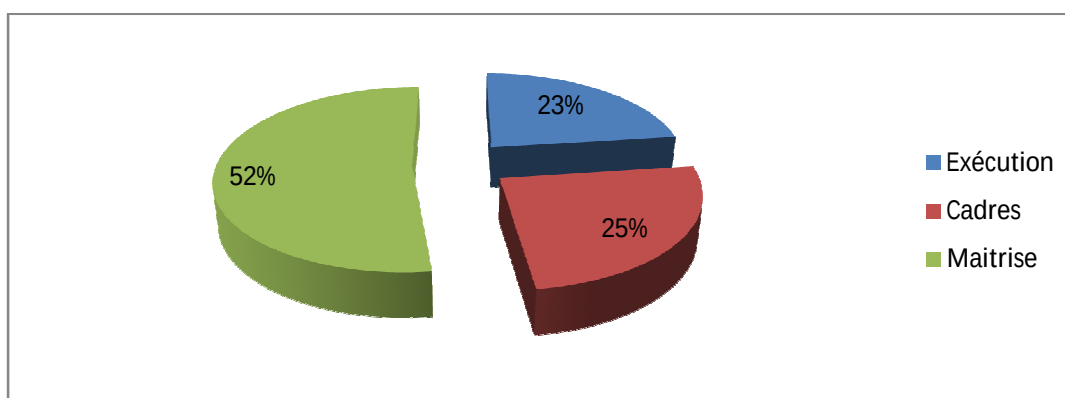
	Décembre 2004		Décembre 2005		Evolution	
	Nombre	%	Nombre	%	Evolution	%
Cadres	4 722	25,3	5 009	25,3%	287	6,1
Maîtrise	9 696	%	10 294	52	598	6,2
Exécution	4 253	51,9 22,8	4 506	22,7	253	5,9
Ensemble	18 671	100	19 809	100	1 138	6,1

Source : rapport d'activité Sonelgaz 2006.

I-2-2-2-Evolution de la structure des effectifs

La structure des effectifs en activité par classement (les agents sont rangés dans les groupes socioprofessionnel en fonction de leurs classements personnels) montre une forte évolution des populations cadres et maîtrise, suite aux changements en 2004 en matière de glissements des postes(catégories 10 à 11 et 14 à 15) qui ont permis une forte évolution des populations cadres et maîtrise au détriment de l'exécution, comme le précise d'ailleurs la figure ci-dessous.

Figure N°05 : Structure par emplois



Source : Notice d'information Sonelgaz 2006

L'exigence permanente d'amélioration de la qualité des services aux clients professionnels et domestiques est à l'origine du renouvellement de la réflexion sur le

recrutement, la formation (notamment pour les activités commerciales pour avoir plus de polyvalence) et autres domaines de la gestion du personnel au sein de la Sonelgaz.

I-2-2-3-Evolution par branche d'activité

La position de Sonelgaz dans la sphère de l'emploi est renforcée notamment avec la réorganisation de Sonelgaz. Spa en groupe. En effet, depuis 2004, le groupe Sonelgaz a intégré dans ses effectifs plus de 6000 jeunes diplômés de différentes spécialités, et ce dans les différentes branches d'activités, notamment dans l'activité distribution. Par ailleurs, tout cela peut être justifié par les données de tableau suivant :

Tableau N°14 : Evolution de la ressource humaine du Sonelgaz par branche d'activité (2004- 2005).

	Décembre 2004		Décembre 2005		Evolution	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
DG-DA	1 702	9,1	1 758	8,9	56	3,3
DG-DE	4 019	21,5	4 412	22,3	393	9,8
DG-DO	3 456	18,5	3 606	18,2	150	4,3
DG-DC	2 727	14,6	2 843	14,4	116	4,3
SPE	3 315	17,8	3 342	16,9	27	0,8
GRTE	1 868	10	2 082	10,5	214	11,5
GRTG	660	3,5	800	4	140	21,2
DGI	106	0,6	162	0,8	56	52,8
DRH	367	2	67	0,3	-300	-
Unit. fonct	451	2,4	737	3,7	286	81,7
Ensemble	18 671	100	19 809	100	1 138	6,1

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006

A partir des données de ce tableau nous ne constatons que la branche d'activité distribution de l'électricité et du gaz de la Sonelgaz, à travers ses quatre filiales, a engagé l'essentiel de l'effectif mobilisé par Sonelgaz pour la période 2004-2005.

En 2005, l'analyse de la structure de l'effectif par branche d'activité montre que :

- La branche d'activité distribution est la branche qui s'accapare à elle seule 63,8% de l'ensemble de l'effectif, soit 126 619 sur un total de 19 809 ;
- La branche d'activité production SPE emploi 16,9% soit 3 350 travailleurs ;
- Le pole transport (GRTE, GRTG et DGI) emploie 3 044 travailleurs, soit 15,3% ;
- La DRH et unité fonction emploie 804 travailleurs, soit 4% de l'ensemble de l'effectif considéré.

La répartition de l'effectif Sonelgaz par branche d'activité traduit la nécessité pour l'entreprise de continuer et de soutenir sa politique commerciale, orientée principalement vers l'amélioration de la qualité de service d'une part et sa volonté d'approfondir ses relations avec ses clients.

I-2-3-L'analyse des bilans financiers du Sonelgaz

I-2-3-1-Analyse des bilans comptables

Le bilan au 31-12-2004 totalise 579 786 Millions de DA contre 496 763 Millions de DA au 31-12-2003, soit une augmentation de 17%. Cette augmentation s'explique par l'évolution des postes présentés dans le tableau ci-après :

Tableau N°15 : Evolution des principales postes du bilan pour le période 2001-2004

En Milliers de DA

libellé	2001	2002	2003	2004	Evolutio n 02/01	Evolutio n 03/02	Evolutio n 04/03
Investissem ent en cours	67 128 507	89 491 511	101 076 008	125 994 580	33%	13%	25%
Equipements de production	654 821 742	672 313 023	724 862 943	775 572 213	3%	8%	7%
Créances nette	86 232 565	104 478 336	112 058 225	151 857 053	22%	7%	35%
Dettes	75 331 846	86 191 510	108 128 168	161 675 442	14%	25%	49%
Fonds propres	358 034 644	365 838 533	370 022 197	406 736 298	2%	1%	10%

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

A travers l'analyse des bilans de Sonelgaz pour les exercices 2001, 2002, 2003 et 2004, nous pouvons donner les explications suivantes :

Investissements :(voir annexe N°05) : le montant des investissements bruts a évolué de 9% en 2004 par rapport à 2003. Les équipements de production et les investissements en cours progressent respectivement de 7% et de 25% en 2003 et 2004. Cette situation traduit la poursuite des efforts d'investissements en équipement de production, engagées par l'entreprise, dans le but d'absorber l'évolution de la demande nationale en énergie électrique et de continuer à assumer davantage ses obligations d'entreprise de service public.

Les amortissements et résorption des frais préliminaires ne progressent que de 7% ramenant ainsi les amortissements nets à une augmentation de 11%.

Stocks (voir annexe N°06) : les stocks enregistrent une augmentation de 14% par rapport à l'exercice précédent imputables à SPE dont le niveau de stock passe de 9 à 106 Milliards de dinars.

Créances (voir annexe N°07) : les créances brutes affichent une augmentation de 37% entre 2004 et 2003. Les créances sur clients affichent un montant de 44,6 Milliards de DA pour 2004. Elles marquent une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent (+ 5%) et ce malgré le recouvrement de la créance détenue au titre des impayés des entreprises des eaux (4,2 Milliards de dinars) pris en charge par le trésor.

Les créances exigibles, qui constituent la somme due par la clientèle, à l'entreprise en termes d'impayés et de facteurs présentées à l'encaissement, représentent à fin 2004 un montant de 25,1 Milliards de DA. Les principaux débiteurs concernant les créances énergie se présentent au sein du tableau suivant :

Tableau N°16 : Les principaux débiteurs concernant les créances énergie (2004)

Libellé	Taux
Abonnés ordinaires	27%
Abonnés FSM	22%
Clients (haute tension/haute pression, moyenne tension/moyenne pression)	35%
Travaux	6%
Contentieux	9%
TOTAL	100%

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

Fonds propres : (voir annexe N°8) : les fonds propres au 31 décembre 2004 s'établissent à 406,7 Milliards de dinars et se décomposent comme suit :

- Capital social : 150 Milliards DA ;
- Fonds de dotations : 69,4 Milliards de DA (+19,4 Milliards de dinars) ;
- Réserves : 36 Milliards de DA (+15,6 Milliards de dinars : affectation du résultat 2003) ;
- Subventions d'investissement : 61,2 Milliards de DA (+13,6 Milliards de dinars) ;
- Ecart de réévaluation : 76,5 Milliards de DA (-14,6 Milliards de dinars) ;
- Provisions : 13,5 Milliards de DA (+2,7 Milliards de dinars).

Dettes (voir annexe N°09) le montant des dettes s'élève à 161,7 Milliards de DA en 2004, soit une évolution à la hausse de 50% par rapport à l'exercice précédent. Les variations importantes sont enregistrées au niveau des postes :

- Dettes sociétés apparentées : +4,3 Milliards de DA (dont 3 Milliards au titre des dividendes) ;
- Dettes d'exploitation : +1 Milliards de DA ;
- Dettes d'investissement : +44,6 Milliards de DA (découvert bancaire de SPE).

L'augmentation des dettes d'investissement de 44,6 Milliards de dinars par rapport à 2003 est imputable essentiellement aux :

- Différents emprunts : +41,5 Milliards de DA ;
- Facteurs d'investissements en instance de paiement : +3,3 Milliards de DA.

L'évolution des dettes de stocks s'explique principalement par la dette en vers SONETRACH (facteurs de Gaz) d'un montant de 6 Milliards de DA en 2004 contre 4 Milliards pour l'exercice 2003. (Pour les principales évolutions des dettes de stocks voir annexe N° 10)

I-1-3-2-L'analyse des bilans financiers

La lecture des bilans financiers du groupe pour les exercices 2001, 2002, 2003 et 2004 nous permet de relever les appréciations du fonds de roulements suivants :

Tableau N°17 : Appréciation du fonds de roulement

En Millions de DA

Désignation	2001	2002	2003	2004
<i>Fonds de roulement</i>	54 393	63 819	55 812	75 674
<i>Besoins en fonds de roulement</i>	42 743	53 064	43 276	39 247
<i>Trésorerie nette</i>	11 650	10 755	12 536	36 427

Source : Rapport d'activité Sonelgaz 2006.

Fonds de roulement : les capitaux permanents financent la totalité des immobilisations durant les quatre exercices, ce qui dégage un fonds de roulement positif ;

Besoins en fonds de roulement permet de couvrir les besoins en fonds de roulement pendant chacun des 4 exercices ;

Trésorerie nette est positive pour les quatre exercices. Elle connue une amélioration continue et ce depuis 1996, car l'entreprise ne fait plus recours au découvert bancaire. La nette augmentation enregistrée en 2004 découle de la réception des fonds issus du lancement de l'emprunt obligataire de 20 Milliards de DA en décembre 2004.

Analyse des ratios

L'analyse de la situation financière de l'entreprise par les ratios nous permettra d'éclairer la situation de l'entreprise.

Tableau N°18 : Analyse des ratios

désignation	2001	2002	2003	2004
Ratio de financement des immobilisations				
Fonds permanents/Immobilisations	1,15	1,17	1,15	1,17
Autonomie financière				
Dettes d'investissement/ Fonds propres	0,13	0,14	0,13	0,21
Ratio de liquidité immédiate				
Disponibilités/Dettes à court terme	0,13	0,14	0,13	0,21
Ratio d'endettement				
Service dettes/ Chiffres d'affaires	0,13	0,13	0,11	0,10
Rentabilité des capitaux propres				
Résultat brut /Capital social	0,04	0,06	0,11	0,10

Source : Notice d'information Sonelgaz 2006.

Avec un taux de 117%, les immobilisations sont financées complètement par les capitaux permanents ce qui explique aussi un fonds de roulement positif.

Le ratio d'autonomie financière est stable sur les quatre exercices, une légère hausse est constatée en 2004 relative aux nouveau emprunts bancaires et obligations mobilisées durant cet exercice.

La capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme est satisfaisante, donc pas de risque d'insolvabilité.

Bonne rentabilité des capitaux propres.

En conclusion, l'environnement global de l'entreprise Sonelgaz connaît des mutations profondes dans toutes ses composantes (économiques, juridiques, politiques, technologiques, démographique,...). D'ailleurs, ces bouleversements subis par l'entreprise Sonelgaz sont vécus comme des occasions de changements profonds dans son organisation et des étapes de réflexions stratégiques autour de ce qui convient d'appeler l'adaptation.

L'exposé sur l'analyse de la situation interne du groupe Sonelgaz, à travers notamment la lecture des chiffres inhérents à ses activités et résultats opérationnels pour la période 2001-2005 (dont la plupart des fonctions technico-commerciales ont été

externalisées) nous aide à connaître les traits caractéristiques de la situation du groupe en adoptant la stratégie d'externalisation.

Section II : Processus d'externalisation des fonctions technico-commerciales par l'entreprise Sonelgaz

Les caractéristiques de l'environnement macro-économique, de l'environnement technologique semble conduire l'entreprise Sonelgaz à opter pour des stratégies d'externalisation de certaines de ses fonctions accompagnant la distribution de l'électricité et gaz. En effet pour faire face à une incertitude et une instabilité forte, Sonelgaz n'a pas tous les pouvoirs nécessaires pour explorer et mobiliser les ressources financières, techniques et les compétences adéquats. Ainsi, elle a tendance à se centrer sur ce qu'elle maîtrise bien et de faire faire par d'autres les activités pour les quelles elle n'est pas compétitive.

Dans cette section, nous allons traiter le processus d'externalisation des ces activités, commençant par la présentation des activités externalisées jusqu'à la rédaction du contrat avec les preneurs d'ordres ou les prestataires.

II-1-Les activités technico-commerciales externalisées

L'entreprise Sonelgaz, plus particulièrement les filiales de distribution (dont SDC fait partie) ont pour mission la distribution de l'énergie électrique et du GAZ par canalisation et de la satisfaction des besoins de la clientèle (basse tension, moyenne tension et basse pression et moyenne pression) aux conditions requises de coûts, de service et de sécurité. Pour ce faire, l'organisation de la distribution se base essentiellement sur trois fonctions principales : deux fonctions sont d'ordre technique (engineering et exploitation) et la troisième c'est la commercialisation de l'énergie. Afin d'assurer toutes ces missions, la Sonelgaz trace des actions et des objectifs que doivent appliquer et réaliser toutes les structures opérationnelles. Parmi, les actions menées le recentrage sur le métier de base et cela en externalisant les activités annexes notamment les activités d'exploitation ou réseau et activités commerciale appelées technico-commerciales.

En effet, nous pouvons diviser l'activité distribution en deux fonctions distinctes. L'une technique, consiste à gérer le réseau (l'infrastructure) ; c'est-à-dire s'assurer de

l'exploitation du réseau afin de maintenir son équilibre et assurer la fourniture de l'énergie. L'autre est d'ordre commerciale, consiste à assurer certaines prestations, notamment être à l'écoute de la clientèle afin d'assurer l'évolution de :

- Le nombre d'abonnés ainsi que les ventes d'énergie ;
- La gestion quotidienne des abonnés et l'encaissement de leurs factures.

Ces deux fonctions sont très interdépendantes. En effet, leur complémentarité renvoie d'une part à la possibilité d'appréhender la qualité de l'infrastructure qui assure la distribution de l'énergie grâce aux différents paramètres de gestion reflétant la santé du réseau. D'autre part, les paramètres d'exploitation permettent aussi le contrôle de la provenance des sources de pertes d'énergies (défaillance techniques ou mauvaise gestion)¹⁵.

Par ailleurs, le degré d'importance des réclamations des clients est un paramètre non négligeable dans l'analyse de la situation des deux fonctions. Mais aussi, à côté de l'interdépendance de celle-ci, il faut y rajouter le rôle que peuvent jouer les entreprises de prestation de services dans les activités commerciales et d'exploitation.

L'ensemble de ces activités technico-commerciales représentent des actes de base qui permettent à la fois l'extension du réseau électrique et l'augmentation de la vente de l'énergie qui sont liés directement au comptage de l'énergie consommée et donc aux ventes d'énergies.

- La relève de la consommation sur les clients ;
- La mise en conformité des installations ;
- La coupure et le rétablissement de la fourniture d'énergie ;
- La maintenance et l'entretien ;
- La présentation / encaissement des factures ;
- Les branchements ;
- Les raccordements de clients nouveaux ;
- Les programmes de travaux de réalisation ;
- Le dépannage ;
- L'élagage ;

¹⁵ Revue Trimestrielle, Direction de la distribution N° 03 Avril 2004.

- L'appose, dépose et remplacement de compteur.

Pour bien mettre en place l'ensemble de ces activités, la Sonelgaz fait appel aux prestataires externes de services répondant à ces besoins et offrant leurs services.

II-2-La sélection des prestataires

Après l'identification des fonctions ou activités à externaliser par l'entreprise Sonelgaz, il convient de sélectionner des partenaires ou des prestataires potentiels, capables de réaliser l'ensemble de ces fonctions. La sélection peut se faire selon plusieurs critères : stratégiques, techniques, géographiques, etc. L'appréciation des candidats portera sur la qualité de leur offre mais aussi sur leur capacité à anticiper les besoins de l'entreprise au-delà d'une offre standard. En effet, il ne s'agit pas de négocier une vente mais de bâtir une relation interentreprises, relativement à long terme, basée sur une confiance réciproque et matérialisée par un contrat.

II-2-1-La démarche de sélection et d'attribution des activités aux prestataires

II-2-1-1-Le système de sélection des prestataires

La démarche de la sélection des preneurs d'ordres dépend essentiellement de l'accord de direction générale de Sonelgaz, qui délivre des attestations d'homologation ou d'acceptation. Mais après la restructuration, l'ensemble des filiales de distribution ont l'autonomie de gestion et par conséquent de prendre des décisions.

De ce fait, la sélection des entreprises se fait au niveau de la direction de chaque filiale par la direction commerciale (DRC) et la direction technique de l'électricité.

La sélection de prestataire pour les activités commerciale est conditionnée principalement par la déposition d'un dossier administratif au niveau de centre de distribution. Côté qualification le prestataire doit être titulaire au moins d'un véhicule et d'un micro ordinateur avec imprimante¹⁶.

Une fois les dossiers collectés, la direction passe à la sélection des prestataires répondant aux conditions préalables, en retenant les meilleurs pour une période d'essai. A la suite de cette période et après plusieurs appréciations du travail fourni, le prestataire est retenu de façon définitive s'il donne satisfaction.

¹⁶ Cahier des charges des activités technico-commerciales, Novembre 2002.

Concernant les activités technique ou réseaux, la sélection se fait par le lancement d'un avis d'homologation technique national des entreprises activant dans le domaine de l'électricité et gaz et les artisans.

En effet les entreprises et artisans intéressés par cette compagnie, se présentent au niveau de chaque direction des filiales de distribution pour payer les frais d'homologation afin de retirer le cahier des charges. Les entreprises concernées par la compagnie d'homologation, sont spécialisée dans les activités suivantes :

- La réalisation des branchements ;
- La réalisation et la réfection de colonnes montantes de bâtiments ;
- Entretien d'ouvrages d'électricité ;
- Les travaux de réalisation de réseaux électricité aériens et souterrains moyenne et basse tension,
- La réalisation et réfection de mise à terre ;
- La réalisation et équipement de postes de distribution électricité MT/BT.

Par la suite, l'ensemble de ces entreprises ou prestataires seront évalués sur leurs capacités matérielles et humaines à base d'un ensemble de critères et sur leur localisation géographique.

II-2-1-1-1-Les critères d'évaluation des entreprises homologuées

Les prestataires homologués seront évalué à base d'une grille propre à chaque type d'activité de réalisation. De fait, un nombre de points est attribué pour chaque critère et l'entreprise pour quelle soit retenue doit avoir 80 points. Ainsi elle doit réaliser le minimum exigible en matière d'équipement et de ressource humaine, qui est :

- 40/50 points sur les ressources humaines ;
- 37/50 points sur les moyens matériels.

Par ailleurs, l'ensemble de ces critères ainsi que le nombre de points associé selon les différentes activités de réalisation sont les suivantes :

A/ Entreprise de réalisation des branchements

L'entreprise de réalisation de branchement sera évaluée en double. Premièrement en fonction des équipements :

- Véhicule utilitaire (25 points) ;
- Dotation en matériel de sécurité (10 points) ;
- Caisse à outils d'électricien (10 points) ;

Deuxièmement, en fonction des qualifications et de la nature des ressources humaines :

- Un (01) conducteur de travaux ayant un niveau minimum de technicien supérieur dans la filière (25 points) ;
- Un (01) monteur de ligne technicien (25 points).

B/ Entreprise montage de poste cabine

Cette entreprise sera évaluée d'un côté sur les équipements minimums pour les travaux d'équipements :

- Caisse à outils d'électricien (25 points) ;
- Dotation en matériel de sécurité tel que : gant, casque, chaussure (20 points).

Et d'un autre côté sur les ressources humaines et qualifications minimales :

- Un (01) ingénieur (30 points) ;
- Un (01) conducteur de travaux ayant un niveau minimum de technicien supérieur dans la filière (15 points) ;
- Un (1) technicien (05 points).

C/Entreprise de réseau aérien

Les critères techniques d'évaluation pour ce type d'entreprise sont :

- Engin de bardage (10 points) ;
- Dérouleuse (10 points) ;
- Sertisseuse (10 points) ;
- Dotation en matériel de sécurité (10 points) ;

- Dynamomètre (05 points).

Les critères pourtant sur les ressources humaines et qualifications minimales sont évalués comme suit :

- Un (01) ingénieur (25 points) ;
- Un (01) conducteur de travaux ayant un niveau minimum de technicien supérieur dans la filière (15 points) ;
- Deux (02) monteurs de ligne ayant un niveau de technicien (10 points).

D/Entreprise de réalisation canalisations souterrains

L'entreprise de réalisation canalisation souterrains sera évaluée à base des équipements techniques et des ressources humaines.

Les équipements techniques sur lesquels elle sera évaluée sont les suivants :

- Dérouleuse (20 points) ;
- Galet de déroulage (10 points) ;
- Manchonneuse + coupe câbles (10 points) ;
- Dotation en matériel de sécurité (signalisation et balisage de chantier, gants, chaussures de sécurité) (05 points).

Concernant les ressources humaines et les qualifications minimum nous pouvons citer les éléments suivants :

- Un (01) ingénieur (30 points) ;
- Un (01) conducteur de travaux ayant un niveau minimum de technicien supérieur dans la filière (15 points) ;
- Un (01) câbliez (ou technicien ayant subi une formation de câbliez) (05 points).

Par ailleurs, l'évaluation diffère selon la nature de l'activité externalisée. Les prestataires externes ou les preneurs d'ordres peuvent activer dans une ou plusieurs activités suivant leurs capacités financières, matérielles et humaines.

Cette évaluation aboutit à un classement d'entreprises en deux catégories, en fonction de leurs moyens humains et matériels. La première catégorie est retenue pour la réalisation des projets de raccordements, les extensions et les branchements. La deuxième

catégorie est retenue pour les réalisations des petites affaires : les travaux de branchements, les colonnes montantes et toutes autres prestations.

II-2-1-2-Les systèmes d'attribution des marchés aux prestataires

L'ensemble des filiales de distribution attribuent aux prestataires la réalisation des activités technico-commerciales sous plusieurs façons dont les consultations et le système gré à gré sont les plus utilisés. En effet, nous distinguons deux types de consultations :

- Le premier est à l'échelle nationale, il se fait à base des appels d'offres ;
- Le deuxième type représente une consultation restreinte au niveau de chaque centres de distribution.

II-2-1-2-1-Les appels d'offres

Les affaires de réalisation fractionnées en plusieurs lots et qui sont supérieurs ou égales à 8 millions de dinars sont classées affaires importantes. De ce fait, elles font l'objet d'appels d'offres. Les entreprises répondantes à la condition de cet appel retirent les dossiers de l'appel au niveau de la direction technique en contrepartie des frais de soumission. Elles doivent fournir deux types de dossiers pour deux étapes différentes.

Dans un premier temps, la direction technique fait un appel d'offre technique afin de faire une première sélection (présélection). Les entreprises présentent leur premier dossier représentant la base de la première sélection. En effet, ne sont que les entreprises qui sont retenues dans cette étape qui procéderont à fournir un autre dossier d'offres commerciale qui constitue la deuxième étape.

Les candidats retenus sont invités par écrit à remettre sous pli fermé non identifiable leurs offres commerciales accompagnées de documents réglementaires.

Les offres techniques sont évaluées par une équipe de la direction technique de chaque filiale de distribution selon les différentes natures des travaux. La cotation des offres techniques est sur 100 points (le même principe que l'évaluation précédente). Ainsi, les entreprises retenues¹⁷ à la fin de la deuxième sélection seront évaluées pour la troisième fois à base d'une comparaison des offres à la suite de l'ouverture des plis. Cette évaluation se fait à base de l'offre financière lors de l'ouverture des plis. Les offres financières sont

¹⁷ A la fin de la deuxième sélection, au minimum cinq entreprises ont été sélectionnées ;

connues en séance publique en présence des soumissionnaires pour connaître les propositions financières pour chaque affaire. L'offre financière la plus avantageuse est retenue sous réserve de l'accord de la commission des marchés compétente.

II-2-1-2-2-Les consultations restreintes

Les affaires qui sont inférieurs au montant de 08 millions de dinars (les branchements, les déplacements, les autres travaux au niveau des agences, les petites et les moyennes affaires lancées au niveau des centres des filiales) font l'objet de consultation restreinte. A ce niveau, il s'agit d'offres commerciales que proposent les preneurs d'ordres présélectionnés pour le centre considéré. Chaque consultation restreinte se fait sur la base d'un cahier des charges technique qui constitue l'objet et le détail des réalisations.

Par ailleurs, les affaires qui sont inférieur à 04 millions de dinars peuvent être signées par le chef de chaque centre. En d'autre terme, les affaires d'un montant supérieur ou égal à 04 millions de dinars et inférieur à 08 millions de dinars doivent avoir l'aval de la commission de marché de l'unité au niveau de la filiale.

II-2-1-2-3-Le gré à gré

Dans le cadre de l'externalisation des activités technico-commerciales, tout au départ, la Sonelgaz attribuait les affaires pour les entreprises en gré à gré. Cela consiste à confier des affaires à des entreprises avec la fourniture du matériel nécessaire pour chaque affaire. L'ensemble de ces entreprises et prestataires se contentent de la réalisation c'est à dire elles sont engagées uniquement pour la mise en œuvre.

Le procédé de gré à gré était efficace en termes de qualité du matériel utilisé. Mais ce système a connu des limites car il était très long à cause des problèmes de gestion des approvisionnements et des difficultés que les entreprises ont rencontrées dans les attributions d'affaires.

Par ailleurs, le clé en main a pris la place du gré à gré avec la filialisation de CAMEG. Mais le système de gré à gré n'a pas complètement disparu, car il arrive à l'entreprise Sonelgaz, dans certaines situations, de confier des affaires à des entreprises spécifiques tel que, les affaires exceptionnelles, non disponibilité des entreprises offrant leurs services, charge de travail importante, opération sur le réseau de grande envergure exprimées au besoin et urgence.

L'entreprise Sonelgaz notamment les filiales de distribution accorde des affaires gré à gré au prix fixé avec l'aval de la hiérarchie lorsque le nombre d'entreprises qui soumissionne pour un lot d'affaires est inférieur à deux (02).

Dans ce cas, la consultation doit être élargie aux autres entreprises présélectionnées dans les autres centres de distribution de la même filiale.

II-2-2-La nature et les caractéristiques des prestataires

Les prestataires ou les entreprises preneurs d'ordres sont généralement des SPA, SARL, SNC, EURL ou bien des entreprises à caractère d'artisan. Elles activent dans le cadre de la loi du marché public du droit algérien.

Ces entreprises sont de taille et de capacités financières différentes. Quelques unes sont présentes sur tout le territoire et dans différentes activités. D'autres interviennent selon leurs capacités à une échelle plus restreinte et selon les conventions prévues.

La caractéristique principale de ces entreprises est qu'elles sont spécialisées dans le domaine d'électricité et certaines d'entre elles sont des entreprises créées par d'anciens salariés de Sonelgaz notamment des retraités ou ceux qui ont anticipé leur retraite. L'ensemble de ces anciens salariés ont lancé leurs activités après les avances financières accordées par la Sonelgaz. Par ailleurs, l'ensemble de filiales de distribution ont généralisé cette procédure en l'appliquant même sur des agents ou prestataires externe en dehors des anciens salariés.

Cependant l'ensemble de ces anciens salariés de Sonelgaz offrent leurs savoirs faire, leurs compétences, leurs expérience, notamment, leur connaissance du réseau et les procédures de son fonctionnement aux nouvelles entreprises spécialisées dans le domaine de l'électricité.

Pour les nouvelles entreprises activant dans ce domaine certains choisissaient des activités qui ne demandent pas d'investissements importants ni des qualifications spécifiques. Mais d'autre, notamment les activités qui activent dans le bâtiment, prennent des risques en prenant des investissements qui nécessitent des capacités financières considérables. Ainsi, certaines de ces entreprises sont considérées comme des micros

entreprises, elles signent des contrats renouvelables de deux (02) ou de cinq (05) ans jusqu'en 2002 dont le clé en main a été introduite¹⁸.

Toutes ces caractéristiques et particularités jouent un rôle considérable lors de la sélection et de l'évaluation des offres.

La réussite au recours aux entreprises externes pour la réalisation des activités technico-commerciale n'est pas garantie dès le départ surtout en termes de délais. En effet, plusieurs difficultés peuvent être rencontrées à savoir : l'opportunisme des individus qui conduit à l'incomplétude des contrats, les problèmes d'adaptation à ce nouveau système de travail généralisé depuis la fin des années 90, de la part des entreprises et même du personnel de la distribution. Une autre difficulté majeure était d'ordre logistique concernant essentiellement l'approvisionnement en matériel. Cela rendait les entreprises dépendantes des magasins d'approvisionnement en matériels au niveau des centres qui eux dépendaient du magasin général CAMEG. C'est ainsi, que le clé en main a pris place et a permis aux entreprises de s'approvisionner selon leurs capacités mais aussi auprès de la filiale CAMEG.

II-3-Le contenu du contrat d'externalisation

La rédaction du contrat avec les prestataires retenu doit être réalisée avec le plus grand soin. Outre la possibilité de réintégrer certaines fonctions externalisées à l'expiration du contrat, celui-ci doit préciser les sanctions qui seront appliquées en cas de non respect des engagements. En effet, les contrats d'externalisation représentent une concrétisation des relations entre l'entreprise Sonelgaz ou les filiales de distribution et les prestataires réalisant les activités externalisées.

Par ailleurs, les contrats sont de nature différente, ils contiennent la procédure de fixation des prix des activités externalisées, et facturation des prestations. Ainsi que les procédures de contrôle des prestataires et les pénalités en cas de non respect des différentes clauses.

¹⁸ Le clé en main signifie la prise en charge des travaux avec la mise en œuvre et fourniture de tous les matériels et l'outillage y afférents à la réalisation des ouvrages électricité/ gaz.

II-3-1-La typologie des contrats d'externalisation

On distingue deux types d'accords entre l'entreprise Sonelgaz et les prestataires. Le premier type correspond au contrat non négociable sur l'ensemble des clauses y compris le prix. Ce type de contrat est rédigé avec les prestataires prenant la réalisation des activités technico-commerciales externalisées à savoir : l'entretien, les branchements, les dépannages, etc. ces contrats sont signés pour une durée d'une année renouvelable selon l'appréciation de la structure concernée, qui par ailleurs ne dépassent pas le seuil de quatre (04) millions de dinars¹⁹.

Le deuxième type correspond aux contrats de prestation sur commande. Ce type comporte quatre (04) catégories selon le montant de la commande. Nous trouvons par conséquent : des commandes, des lettres de commandes, des lettres de commandes des marchés et des achats.

- La commande représente toute opération d'acquisition de biens et services dont le montant est inférieur ou égal à trois (03) millions de dinars et supérieur à cinq-cents mille dinars.
- La lettre de commande correspond à toute opération d'acquisition de biens et services dont le montant est inférieur ou égal à cinq cents mille dinars et supérieur à cent mille dinars.
- Le marché est toute opération d'acquisition de bien et services dont le montant est inférieur ou égal à quatre (4) millions de dinars. Les affaires entre 4 millions et moins de 8 millions de dinars, ont étaient prise en charge par la filiale avec l'aval de la commission de l'unité.
- Un achat est toute opération d'acquisition de bien et service dont le montant est inférieur à cent mille dinars.

II-3-1-2-Les clauses de fixation des prix des activités externalisées

Les clauses de fixations des prix sont introduites au sein du contrat de l'externalisation. Cependant la méthode de fixation des prix pour les deux types d'activités est différente.

¹⁹Document interne à la direction de distribution centre SDC

Pour les activités commerciales, les prix pratiqués représentent des prix forfaitaire non négociables fixés par les directions des différentes filiales. Le montant maximal de marché, signé pour la réalisation de ces activités, ne doit pas dépasser 4 millions de dinars sur une durée d'une année.

Pour les activités technique le prix est fixé et donc non négociable uniquement pour certaines tel que : les études du gros profil ou de la GDO BT /MT et l'entretien.

Par ailleurs, les activités de réalisation qui correspondent à un montant supérieur à 8 millions de dinars font objet d'appels d'offres restreintes. Les affaires sont toutes étudiées par soins des services techniques et d'études. Le coût d'un lot contenant une à plusieurs affaires est déterminé à base d'un chiffrage manuel ou informatisé respectant un barème établi par les services compétent de la DTE, lequel est renouvelé chaque année.

II-3-1-3-La facturation des prestations

La réalisation et le suivi de la facturation des prestataires se fait d'une manière administrative. Cela est assuré par les subdivisions de gestion des investissements (SGI) de chaque agence.

En résumé l'analyse de processus de l'externalisation, des fonctions liées à l'activité de distribution de l'électricité et du gaz de Sonelgaz qui assurée par ses filiales de distribution, nous permet de comprendre la dynamique du mouvement de l'externalisation appliqué au sien de la distribution et a fait émerger les constatations suivantes :

Les activités externalisées sont des activités accompagnants la distribution de l'électricité qui englobent les activités d'exploitation ou réseau et activités commerciale appelées technico-commerciales.

La réussite de l'externalisation de ces fonctions technico-commerciales dépend essentiellement de la rigueur de Sonelgaz notamment ses filiales dans le choix de ses prestataires qui se fait à base de plusieurs critères : stratégiques, techniques et géographique. En d'autre terme, l'importance de l'infrastructure de la distribution et la particularité du produit distribué exige une sélection des prestataires construite sur des bases concurrentielles qui doivent faire émerger des qualifications et des compétences réelles ainsi qu'un professionnalisme de rigueur.

La relation de l'externalisation entre l'entreprise Sonelgaz ou bien ses filiales et les prestataires prenant en charge les activités externalisées est matérialisée par des contrats. Les contrats sont de nature différente, ils contiennent la procédure de fixation des prix des activités externalisées, et facturation des prestations, ainsi que les procédures de contrôle des prestataires.

Section III : La décision de l'externalisation au niveau de l'entreprise Sonelgaz : déterminants à partir des résultats de l'enquête réalisée au niveau de la filiale SDC

A partir de l'essai d'appréciation du potentiel de l'entreprise Sonelgaz et des caractéristiques de son environnement ainsi que le processus de l'externalisation, la présente section porte sur les déterminants de choix des stratégies d'externalisation des fonctions technico-commerciales au niveau de cette entreprise. Elle se base sur une étude qualitative réalisée au niveau de la direction SDC.

III-1-Cadre méthodologique

III-1-1-Rappel de la problématique

Le mouvement de restructuration des économies qui s'est développé à l'échelle mondiale depuis la fin des années soixante-dix s'est traduit par une tendance générale à l'ouverture économique. Les règles de l'économie de marché s'imposent ainsi progressivement à tous les pays, accompagnées au sein des grandes industries de réseaux telles que les industries électriques et gazières de nouveaux schémas organisationnels fortement imprégnés des principes économiques libéraux.

L'articulation des activités et des modes de gestion bâtis autour des missions de service public est ainsi remis en cause, en particulier, le rôle de catalyseur du développement reconnu jusqu'ici à l'industrie électrique et gazière fait de moins en moins l'unanimité.

Pour l'Algérie, les années 1980 et 1990 représentent une période où le tissu économique est en extrême fragilité. La chute des prix de pétrole a eu pour conséquence un affaiblissement des capacités de production et un déséquilibre à l'échelle macro-économique. La réflexion sur la solution la plus appropriée a eu comme aboutissement

d'adoption d'un programme d'ajustement structurel, comme objectif fondamental de retrouver les grands équilibres macro économiques.

L'ajustement structurel supposait donc des réformes profondes dans les structures de l'économie. En effet, cette restructuration a pour objectif d'organiser et de réorganiser l'ensemble des secteurs pour faire face aux nouvelles conditions de marché libéré.

De fait, le secteur électrique plus particulièrement, la société nationale de l'électricité et de gaz (Sonelgaz) a connu un mouvement de restructuration exigé d'une part, par ce plan d'ajustement structurel et d'autre part, par la déréglementation mondiale du secteur d'électricité et du gaz.

Dans cette perspective nous rappelons que le but de notre recherche est de répondre à la problématique posée :

Quels sont les déterminants de choix des stratégies d'externalisation des fonctions technico-commerciales au sein de la Société Nationale d'électricité et du Gaz (SONELGAZ) ?

Nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Le coût de réalisation des activités constitue un déterminant pour la décision de l'externalisation des activités technico-commerciales pour Sonelgaz ;
- La recherche d'une meilleure qualité de service conduit l'entreprise Sonelgaz à faire appel aux prestataires externes pour la réalisation des activités technico-commerciales ;
- Le recentrage sur le métier de base constitue un déterminant pour la décision de l'externalisation au sein de l'entreprise Sonelgaz.

III-1-2- Rappel du cadre théorique

Cet élément a pour objet de faire un rappel du cadre théorique choisi pour apporter des éléments de réponse à la problématique de notre présente recherche. Cette dernière, consiste à s'interroger sur les déterminants de choix des stratégies d'externalisation des activités technico-commerciales de SONELGAZ.

Le cadre théorique est présenté par une double approche : une approche contractuelle fondée sur les apports de la théorie des coûts de transaction. Et approche cognitif fondée sur les apports de la théorie des ressources et compétences.

III-1-2-1- L'apport de la théorie de l'économie des coûts de transaction

Les travaux de Williamson (1971-1991) permettent, comme nous l'avons largement d'écrit dans la section II du chapitre1, d'apporter une explication sur le mode d'organisation des entreprises. Un des objectifs de la théorie des coûts de transaction est en effet de comprendre pourquoi les firmes choisit de confier certain de leur activités à des prestataires externes qui est l'objet de notre recherche .Prenant comme unité d'analyse les transactions, Williamson(1975) a montré que les problèmes liés à une transaction étaient toujours provoqués par la conjonction de facteur humains- l'opportunisme des individus et leur rationalité limitée, et de facteurs liés à l'environnement- l'incertitude.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous attachons plus particulièrement à déterminer l'influence des coûts sur la décision de l'externalisation et cela dans un contexte d'incertitude de l'environnement.

Cette variable est une variable clé de la théorie des coûts de transaction que de nombreux travaux empirique ont permis de confronter. Il semble donc intéressant de vérifier empiriquement si cette variable s'applique aussi à la décision d'une entreprise de service public de l'électricité et gaz en matière d'externalisation de certaines de ses activités ou fonctions. L'apport de la présente recherche se situe plus ici au niveau de l'expérimentation, de l'application et de la vérification du modèle transactionnel développé par Williamson pour un type d'entreprise bien particulier.

Nous avons par ailleurs montré comment l'économie des coûts de transaction avait évolué dans le temps et comment Williamson était passé d'une conception dichotomique du choix, avec pour seules alternatives la firme (hiérarchie) ou le marché, proposant différentes formes d'organisation possible. Nous ne retiendrons cependant ici que les deux formes extrêmes d'organisation, le recours ou les intégrations, tout en sachant qu'il existe des formes d'organisation intermédiaires et en reconnaissant le caractère réducteur de notre choix.

III-1-2-2-L'apport de la théorie basée sur les ressources et compétences

Coase, dans son article fondamental de 1937, affirme qu'une firme fera appel au marché tant que les coûts externes de transaction seront inférieurs aux coûts d'organisation interne.

Si les travaux de Williamson nous ont permis de prendre en compte les coûts internes découlant de la hiérarchie. Une autre approche, développée à l'origine par Penrose (1959) et de plus en plus employée par les chercheurs, consiste à considérer les ressources comme source d'avantage concurrentiel. Les travaux récents de CONNER(1991) reprennent ce point de vue et affirment que la théorie basée sur les ressources peut servir pour une approche nouvelle des choix des entreprises en matière de décision d'externalisation.

Une double variable est particulièrement au centre de la théorie basée sur les ressources à savoir la qualité de ressource et la notion de cœur de métier. Nous avons vu dans la section II du chapitre I, que l'apport de cette théorie à l'analyse de l'externalisation réside dans la comparaison de la qualité de ressources et des compétences internes par rapport à celles des prestataires présents sur le marché. Ainsi que le lien de l'activité externalisée avec le cœur de métier de l'entreprise. La présente recherche tente donc de combiner les notions de qualité de ressources et compétences disponible et cœur de métier pour les appliquer à expliquer la décision de l'entreprise de service publique de l'électricité, SONEGAS en matière d'externalisation des activités technico-commerciales.

Après avoir construit notre étude théorique issus de la théorie des coûts de transaction et la théorie de ressources et compétences notre problématique ainsi que nos hypothèses, il s'agit, à ce stade, de tester les hypothèses préalablement formulées (à confirmer ou à infirmer). Par ailleurs, de chercher à identifier d'autre déterminants spécifique au contexte dans le quel la SONEGAS évolue, notamment sa filiale SDC, a optée pour les stratégies d'externalisation de ses activités technico-commerciales. Nous indiquons dans l'élément qui suit, la démarche générale de notre recherche.

III-2- Le contenu de l'enquête

III-2-1-La méthode de recherche

Cette recherche a pour objet de déterminer les raisons pour les quelles l'entreprise de service public Algérienne de l'électricité et du gaz (SONELGAZ) a fait recours à l'externalisation. Nous avons choisis d'opérer par une méthode qualitative et hypothéco-déductive. Cela en essayant de tester les hypothèses formulées à base des faits observés sur notre terrain et les déterminants issus des deux théories (TCT, TRC), dans le domaine des services publics en réseau notamment dans la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie.

III-2-2-Présentation de terrain de l'étude

Notre terrain d'étude est centré sur le secteur d'électricité et du gaz. Et précisément, notre étude a été réalisée au niveau de la direction de la Société de Distribution de Centre (SDC présentée précédemment), filiale de groupe SONELGAZ. Le secteur d'électricité et du gaz nous semble propice à cette recherche car il est d'une complexité importante au niveau de ses différentes activités de production, transport et distribution pour recourir à l'externalisation dans le cadre du modèle partenarial public/privé (ouverture du marché au privé dans le cadre de la déréglementation). Cela, dans l'objectif d'un meilleur service public marchand (d'électricité et du gaz), d'une part, et d'une meilleure performance pour l'entreprise, d'autre part.

III-2-3-Recueil des données

Pour mener à bien ce travail, nous avons décidé d'opérer par des entretiens semi-directifs. Ceci pour plusieurs raisons :

Premièrement, cet outil est plus indiqué pour recueillir des avis qualitatifs sur la problématique de l'externalisation, surtout que cette enquête cherchant à comprendre les déterminants de la décision de cette dernière.

Deuxièmement, dans l'impossibilité d'accéder à la réalisation d'une enquête vaste qui toucherait des responsables au niveau de la direction générale du groupes, les entretiens qualitatifs étant tenus avec quelques responsables au niveau de la direction de la SDC

filiale de groupe Sonelgaz jouissant d'une expérience importante, nous sont donné l'occasion de connaître et de découvrir les déterminants de cette stratégie.

Troisièmement, ces entretiens constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'information. En effet, administrés en face à face, ils permettent de recadrer les réponses sur le sujet de notre recherche et donc permettent de rester dans l'objectif.

Quatrièmement, le déroulement des entretiens et aussi un moment d'apprentissage de recueil d'informations relatives au sujet de choix de stratégie d'externalisation. La dimension psychologique des responsables ne pourrait être connue ou du moins située si nous n'avions pas été face à face.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés à base d'un guide d'entretien dont les rubriques suivantes ont été abordées :

- Le contexte de traitement des activités technico-commerciales accompagnant la distribution de l'électricité et gaz ;
- Critères de décision au niveau interne à l'entreprise Sonelgaz ;
- L'influence de l'environnement institutionnel, technologique, économique et juridique sur la décision de « faire faire »;
- L'environnement sectoriel de l'entreprise Sonelgaz lié principalement au processus de la restructuration de secteur de l'énergie que l'Algérie a entamé dans le cadre de la transition vers l'économie de marché.

Des données secondaires issues de documents internes et externes en lien directe ou non avec nos entretiens ont permis de confirmer et de compléter les informations recueillies par entretiens.

III-3-Les déterminants de l'externalisation à partir des résultats de l'enquête : analyse et discussion

Afin de présenter les données collectées sous une forme ordonnée : les résultats et les déterminants obtenus sont présentés et regroupés selon leur niveau à savoir :

- Niveau interne à l'entreprise : en identifiant les déterminants propre à l'entreprise Sonelgaz (le niveau microéconomique) ;

- Niveau sectoriel : c'est-à-dire des déterminants propres aux caractéristiques du secteur de l'énergie et aux spécificités du cas Algérien (niveau méso-économique) ;
- Niveau global : concernant les déterminants environnementaux liés au contexte de l'évolution de l'économie Algérienne (réforme économiques dans le cadre de la transition vers l'économie de marché) (niveau Macro économique).

III-3-1- Les déterminants internes à l'entreprise

Les entretiens réalisés avec les responsables au niveau de la SDC Blida, nous ont permis d'obtenir les facteurs déterminants au niveau interne de la décision du choix d'externaliser les fonctions technico-commerciales. L'ensemble des déterminants sont regroupés comme suit :

III-3-1-1- La qualité de service

Afin de répondre aux besoins de ses clients tout en cherchant à assurer une meilleure qualité du service, qui relève de sa mission principale, Sonelgaz adopte la stratégie d'externalisation. Dans ce cadre, elle fait appelle aux prestataires externes développant des ressources et compétences, pour mieux servir ses clients.

Toute fois, lors d'un entretien avec le responsable marketing et commercial au niveau de la SDC nous a confirmé que : *« assurer une meilleur qualité de service, dans un contexte où les exigences des clients s'accroissent, demande des compétences fortes à tous les niveaux, dans toutes les fonctions de l'entreprise »*. Il nous rajoute : *« la recherche de compétences pour un service rendu au client plus adapté, nous amène à sortir du périmètre ancien (l'intégration de l'ensemble des activités notamment les activités technico-commerciales) quant le recours à l'extérieur pour les activités les moins créatrices de valeur est possible »*.

Cela, avec la logique de trouver à l'extérieur des savoirs techniques et humains plus spécialisés pour mieux servir le client.

III-3-1-2-Délais de réactivité à la demande

La Sonelgaz accorde une grande importance aux délais de réactivité à la demande. De ce fait, elle veille toujours à diminuer les délais d'intervention et surtout répond aux besoins de ses clients, au bon moment et au bon endroit.

En effet, afin d'améliorer et de renforcer les moyens d'intervention, tant sur le plan matériel, technologique et humain, Sonelgaz fait appel aux prestataires externes (notamment les artisans et les petites et moyennes entreprises activant dans le domaine de l'électricité et du gaz).

Toutefois, l'ensemble de ces prestataires spécialisés comme les qualifié le responsable marketing et commerciale « *sont des alternatives qui nous permettent de dépanner rapidement la clientèle en cas de besoins et de réduire les délais de réalisation, d'assurer par la même une meilleure qualité de service (diminution de délai de raccordement, diminution du temps de coupure,...) ainsi qu'une meilleur gestion de la relations client* ».

En résumé, le souci de la Sonelgaz d'être réactive à la demande l'a incité à faire appel aux prestataires externes dans le cadre de sa stratégie d'externalisation.

III-3-1-3-Le coût de la réalisation des activités

Le troisième indicateur ou déterminants avancé par les responsables lors des entretiens est lié à la recherche des économies sur les coûts qui sont le symétrique de l'analyse menée en termes d'économies d'échelles pour les prestataires ou les preneurs d'ordre. D'ailleurs, la dimension coût est un élément déterminant dans les activités de réseau tel que l'électricité et le gaz.

En effet, Sonelgaz en externalisant les activités technico-commerciales verse à ses prestataires qu'une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée. De fait, Sonelgaz externalise dans la logique de rationaliser ses dépenses, comme nous le confirme le responsable financier(DFC) lors d'un entretien : « *En 1998, la quasi-totalité de nous filiales ont été créés, cela a permis l'externalisation des activités périphériques : l'objectif essentiel recherché est de rationaliser l'utilisation des moyens qui nous sont confiés, notamment des réductions des coûts, de ce fait assurer notre autonomie financière et de promouvoir nos activités* ».

Par ailleurs, nous pouvons constater que Sonelgaz externalise les activités de soutien à la distribution de l'électricité pour libérer des ressources financières et managériales pour les réinvestir exclusivement dans les activités les plus créatrices de valeur.

A noter, que le coût de réalisation englobe les coûts d'exécution des activités, ainsi que les coûts de transactions c'est-à-dire de coordination.

III-3-1-4- La recherche de la flexibilité

La recherche de la flexibilité pour faire face aux rapides changements environnementaux pousse l'entreprise Sonelgaz, en effet la SDC à se recentrer au même temps sur moins de spécialités et à externaliser des activités ou fonction notamment jugées des activités accompagnants la distribution de l'électricité et gaz. Cela est constaté lors d'un entretien avec le responsable commerciale et marketing au niveau de la direction de la SDC qui nous avons dit : *« dans le nouvel environnement, la recherche de l'organisation flexible capable de réagir avec rapidité et succès sur des marchés mouvementés et imprévisibles devient notre préoccupations majeurs »*. il nous rajoute : *« les réformes mis en œuvre, pour réaliser cet objectif nous ont amené à faire des changements au niveau des stratégies adoptés, notamment opter pour le choix de stratégie d'externalisation pour les activités accompagnant la réalisation de l'activité de base qui est la distribution »*.

De ce fait, nous pouvons dire que la recherche de flexibilité a réuni des développements aux niveaux des politiques contractuelles notamment les contrats de l'externalisation. D'ailleurs, l'externalisation présente l'avantage d'une grande flexibilité pour Sonelgaz, (SDC) dans la réalisation de ces activités technico-commerciales. Or la flexibilité passe également par la capacité de faire fonctionner de manière cohérente des activités distinctes. De manière plus générale, la recherche de technologies et des qualifications au près de petites entreprises (notamment celles activant dans le domaine de l'électricité) nécessite le recours à des formes de relations preneur d'ordre/donneur d'ordre, afin d'assurer la réalisation de ces activités d'une manière rationnelle.

Au total, la recherche de flexibilité constitue un déterminant pour la politique contractuelle de Sonelgaz, en particulier, pour le choix de stratégie d'externalisation qui s'inscrit dans les stratégies contractuelles.

D'ailleurs, depuis les années 1970, les théoriciens du management accordent une attention particulière à la notion de flexibilité²⁰ qui constitue l'une des conditions de la

²⁰ La flexibilité peut être de nature stratégique ou opérationnelle. La flexibilité stratégique correspond à des changements plus profonds : elle se traduit généralement par une modification des activités de l'entreprise suite à l'apparition de menaces ou d'opportunités dans son environnement ; elle pose le problème du

pérennité des entreprises (Cohendet et Llerena, 1999 ; Tarondeau, 1999). Dans les travaux de management, la flexibilité désigne généralement une aptitude à s'accommoder facilement aux circonstances et à répondre aux perturbations de l'environnement (Reix, 1999). Elle découle d'une volonté délibérée de modifier l'affectation des ressources et s'inscrit dans une prévision de l'action.

III-3-1-5-L'incertitude

L'entreprise Sonelgaz (SDC) protégée sur son marché national, se trouve dans un environnement beaucoup plus complexe et risqué avec l'ouverture à la concurrence de secteur de l'énergie qui s'accompagne d'une ouverture aux entreprises étrangères qui s'accompagne de nouvelles procédures de transaction et de nouvelles réglementations. L'incertitude pèse alors sur les choix des stratégies à suivre, comme nous le confirme un responsable financier lors d'un entretien : *« nous prenons des décisions pour des actions futures sans une connaissance complète et certaine des évolutions possibles. Les choix de gestion intègre toujours des aléas, des incertitudes et donc des risques. Cette incertitude doit être gérée pour essayer de la minimiser alors que les multiples dimensions de l'environnement ne font que l'augmenter »* il nous rajoute : *« ...pour faire face à cette incertitude nous n'avons pas toutes les ressources financières et techniques, pour cela nous avons tendance à faire faire par d'autres certaines de nos activités afin de dégager des ressources et surtout réduire les risques »*.

L'incertitude au niveau de l'environnement de Sonelgaz est liée principalement :

Le prix de vente de l'électricité, qui rend plus difficile la construction et l'évaluation des projets d'investissements. En effet l'entreprise Sonelgaz ainsi que la SDC se trouve face à une situation où les prix d'électricité appliqués ne couvrent même les coûts de revient, et que le pouvoir d'influence de l'entreprise Sonelgaz sur la fixation des prix est faible, ce qui l'amène à chercher une diminution permanente de ses coûts afin de pouvoir couvrir au moins ses dépenses si une révision acceptable et à la hausse des prix tardent à

maintien des potentiels fondamentaux de l'entreprise, et plus précisément de son potentiel financier et humain. La flexibilité opérationnelle correspond à des changements plus rapides, par exemple une réponse à des variations de volume et soulève la question des possibilités d'ajustement au niveau des différentes activités et fonctions de l'entreprise (Reix, 1979). La flexibilité constitue un concept multidimensionnel qui peut toucher des domaines aussi variés que les capacités productives de l'entreprise, ses relations avec les salariés, les fournisseurs ou les clients (Fredericks, 2005).

arriver. De ce fait la recherche de diminution de coûts peut être réalisée comme nous l'avons constaté précédemment par l'externalisation des fonctions les moins créatrices de valeur.

Risques financiers : l'entreprise Sonelgaz est prédisposée à un ensemble de risques financiers en raison de l'importance de sa dette et ses transactions financières. Ces risques sont liés aux variations des taux de change et des taux d'intérêts. De ce fait, il est nécessaire pour l'entreprise Sonelgaz de surveiller étroitement et de gérer rigoureusement son portefeuille et ses dettes.

L'incertitude réglementaire : l'incertitude et le risque sur les marchés d'électricité sont de plus en plus, croissants, et ce aussi bien pour les entreprises et ses filiales que pour le régulateur. En effet, pour une entreprise comme la Sonelgaz, l'incertitude réglementaire peut être engendré par le caractère imposé du changement institutionnel relatif à la régulation du secteur d'électricité en Algérie et qui, piloté par la CREG, peut être un facteur déterminant de l'organisation ainsi que de fonctionnement de l'entreprise et à ses choix en matière de stratégie notamment la stratégie d'externalisation.

Il y a lieu de signaler que le choix de stratégie d'externalisation s'articule dans le cadre d'une politique générale transcrite dans le contrat de performance signé entre l'Etat et l'entreprise Sonelgaz. Ce contrat permet d'ériger les bases de la performance et l'appréciation de résultats qu'est fondée sur l'évaluation et l'analyse des écarts sur objectifs qui sont :

D'une part, la traduction des principales missions de l'unité inscrites dans les objectifs à moyen terme de l'entreprise ;

D'autre part, la détermination des objectifs opérationnels à court terme sous forme de critères synthétiques et mesurables.

Ainsi, les différents engagements de l'ensemble des filiales vis-à-vis du groupe Sonelgaz, sont inscrits au sein de ce contrat.

Les principaux indicateurs de performance, traduits au sein des clauses de ce contrat, sont :

- La qualité de service fourni à la clientèle ;
- La fourniture de l'énergie ;
- Les critères financiers ;
- La formation et la sécurité.

Les critères retenus dans le contrat de gestion ou de performance se basent essentiellement sur les activités dont l'intervention ou la réalisation sera confiés aux prestataires externes à l'entreprise Sonelgaz.

En parallèle l'externalisation des activités de Sonelgaz s'inscrire dans une logique d'insertion professionnel (essaimage, nouveaux entrepreneurs, en leur créant des marchés : promotion de l'investissement privé), d'ailleurs le recours à des prestataires externes encourage la création de petites entreprise spécialisées pour offrir leurs services.

III-3-2-Les déterminants sectoriels

La déréglementation de secteur de l'électricité et gaz est un phénomène mondial qui se poursuit depuis plusieurs années. Cette restructuration consiste en la réorganisation des secteurs intégrés et monopolistiques en des entreprises distinctes de production, de transport et de distribution visant à introduire la concurrence entre producteurs et à ouvrir l'accès aux réseaux de transport et distribution. Par conséquent, les comportements des opérateurs historiques sont modifiés, car nous assistant à de nouvelles organisations, de nouvelles structures et de nouvelles stratégies (partenariat, franchise, externalisation,...).

C'est dans ce cadre, que Sonelgaz suit un mouvement de restructuration exigé par ce mouvement mondial.

D'ailleurs, L'entreprise Sonelgaz fait face à une transformation du secteur de l'énergie d'une ampleur exceptionnelle marquée par le passage du monopole à l'établissement progressif de la concurrence (la déréglementation de secteur de l'électricité). Ces transformations se sont traduites au niveau de Sonelgaz par des modifications au niveau organisationnel et structurel de Sonelgaz pour concilier la logique de service public avec la logique de mobilité économique et financière. En effet, l'entreprise Sonelgaz doit faire en sorte de participer à construire un nouveau mode de fonctionnement du secteur de l'énergie à même de concilier les exigences du marché à

celles de l'intérêt général, de la satisfaction de ses clients, de ses travailleurs et de son actionnaire (l'Etat).

Dans ce contexte de transition vers l'économie de marché Sonelgaz se trouve dans l'obligation de mobiliser toutes ses ressources pour pouvoir s'y adapter. Dans ce cadre Sonelgaz a opté pour le choix d'externaliser certaines de ses fonctions. D'ailleurs, les entretiens réalisés au niveau de la SDC, nous ont permis de ressortir et de déduire les facteurs déterminants de ce choix, liés notamment aux spécificités de secteur de l'énergie en Algérie.

III-3-2-1-L'introduction de la loi 02 du 05 Février 2002

L'Algérie au cours des années 2000 a engagé des réformes de son secteur d'électricité et de Gaz en vue de le rendre plus compétitif et favoriser la participation du secteur privé dans l'exploitation et le développement des infrastructures électriques.

Dans ce cadre, L'Algérie en 2002 adopte la loi 02 du 05 février visant la libéralisation de ce secteur et fixant les principaux objectifs suivant à savoir :

- Une exploitation plus efficace ;
- Un couplage de la mission de service public avec critères de gestion de type privé : efficacité.

D'ailleurs, en matière de distribution de l'électricité et du Gaz, la loi N°02-01 du 05 février 2002 a introduit de nouveaux dispositifs (l'ensemble de ces dispositifs sont présentées à la section I du chapitre III). Entre ces dispositifs, nous trouvons : l'introduction des concessions dans le but de distribution de l'électricité et de Gaz par canalisation (décret exécutif) et l'attribution de ces concessions se fait par voie d'appel d'offres. De ce fait dans le cadre de l'exécution de ce décret, Sonelgaz est amenée à attribuer des concessions par voie d'appel d'offres.

Les entretiens réalisés au niveau de la SDC avec les responsables nous ont confirmé que la Sonelgaz a attribué certaines de ces activités à des prestataires externes dans le but d'exécuter les instructions de la loi de février 2002 notamment celles relatives à la distribution d'électricité et de Gaz par canalisation. Comme nous le confirme un responsable de la direction technique : « ...avec l'introduction de la loi 02 du 05 Février 2002, nous avons plus de liberté ou bien d'autonomie de gérer notre réseau de

distribution en essayant de répondre aux exigences de marché, d'ailleurs c'est dans ce cadre que nous avons été amené d'attribuer des marchés et des affaires à des prestataires externes pour la réalisation des activités technico-commerciales, dans le cadre de notre stratégie d'externalisation »

En définitive, nous pouvons dire que le décret exécutif portant sur l'attribution des concessions pour la distribution de l'électricité et du Gaz par canalisation représente un déterminant de choix de faire appel aux prestataires externes pour la réalisation de certaines activités notamment les activités technico-commerciales liés à la distribution de l'électricité et du Gaz.

III-3-2-2-Les recommandations de la banque mondiale concernant les industries électriques et gazières des pays en développements

Les recommandations de la banque mondiale se traduisent par de profondes orientations en termes de politique de prêt (subvention). En effet, la banque mondiale vise une réglementation plus transparente et à exposer davantage le secteur de l'électricité et gaz à l'investissement privé et à de nouvelles politiques financières. De ce fait, elle vise la transformation des entreprises publiques d'électricité en sociétés commerciales.

Dans ce cadre, les recommandations de la banque mondiale portent sur plusieurs aspects à savoir :

- Un aspect institutionnel²¹ (recommande la privatisation des entreprises publiques de l'électricité) ;
- Un aspect financier : visant à attirer les capitaux privés par l'augmentation des capacités d'autofinancements ;
- Un aspect managérial : visant une gestion plus rigoureuse (réduction de perte, plus d'efficacité, réhabilitation des réseaux...).

Concernant le cas de l'Algérie l'apport de la banque mondiale, tel que les responsables interrogés nous ont confirmés, a été concentré sur les travaux d'assistance technique et d'analyse (le prêt d'assistance technique dans le domaine de l'énergie et des

²¹ La privatisation des entreprises publiques car cela permet l'amélioration de la concurrence, l'amélioration de la performance en terme technico-économique.

mines financé par la banque 2004-2006 , l'assistance technique dans le cadre de la conception et la mise en application de la CREG).

Les nouvelles directives de la banque mondiale ont influencé les orientations stratégiques du groupe Sonelgaz notamment en matière d'externalisation. En effet, face à la nouvelle situation où les contraintes institutionnelles à l'entrée de nouveaux entrants sur le marché de l'électricité ont été surmontées, l'attitude de la stratégie de l'entreprise Sonelgaz est orientée vers le développement des moyens d'actions face au changement grâce notamment à l'appel aux prestataires externes pour la réalisation de certaines de ses activités. Comme nous le confirme un responsable marketing et commercial : *« les recommandations de la banque mondiale s'inscrivent dans le but d'adapter l'organisation de notre entreprise à l'évolution de l'environnement et de nos conditions de fonctionnements, de nous aider à améliorer à terme l'efficience et l'efficacité des opérations. Une façon de faire est de se centrer sur le(s) activité(s) de base en laissant les déléguées activités secondaires aux entreprises offrant leurs services »*

En résumé, à travers les confirmations des responsables interrogés le choix de Sonelgaz en matière d'externalisation a connu une influence plus au moins importante des recommandations de la banque mondiale qui s'inspirent beaucoup des réformes en cours dans les pays industrialisés.

III-3-3-Les déterminants environnementaux (globaux)

Si la décision de l'externalisation au niveau de Sonelgaz peut être prise à travers l'analyse des déterminants internes et au niveau sectoriel, cela reste en effet insuffisant et limité si l'analyse en question n'est pas pensée et réfléchie dans une vision intégrée élargie aux influences de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise Sonelgaz.

En effet, le contexte actuel d'évolution et de développement des activités du groupe Sonelgaz lui impose de penser et d'agir en permanence en direction d'amélioration de ses standards de performance : honorer et respecter ses obligations et ses missions d'entreprise de service public, mieux servir ses clients, assurer une croissance rentable et saisir les occasions d'affaires.

En d'autre terme, afin de répondre aux besoins de ses clients, tout en assurant la croissance de son activité, la Sonelgaz a systématiquement poursuivi la même approche

pendant des années. Cependant, progressivement différents facteurs ont tendance aujourd'hui à transformer la nature même de son activité, entraînant des modifications durables de sa structure organisationnelle, de son mode de contrôle et de son système de gestion de la valeur et des coûts.

Par ailleurs, les entretiens réalisés avec les responsables, nous ont permis de distinguer deux contextes différents, liés à deux périodes différentes, la première représente la décennie 1990 et la deuxième à partir de l'année 1999. En effet, les déterminants de choix de stratégie d'externalisation par la Sonelgaz pour la période récente sont modifiés en partie par rapport à ceux de la période des années 1990.

A cet effet, nous avons procédé à regrouper les différents déterminants, retirés des entretiens réalisés, concernant les deux périodes citées plus haut. Cela dans l'objectif de mettre en évidence les deux contextes (périodes) dans les quelles l'entreprise Sonelgaz adoptée la stratégie d'externalisation pour ses activités technico-commerciales.

III-3-3-1-Les déterminants liés au contexte des années 1990

Cette période est marquée par les situations de crise résultant en général de l'incapacité des organisations à faire évoluer les structures, les comportements et les règles du jeu en fonction des mutations de l'environnement politique et social et par rapport à l'avenir. Pour mettre fin à cette crise notamment la récession économique, et dans l'espoir de relancer durablement la machine économique, les décideurs du pays ont accepté de négocier un plan d'ajustement structurel. Ce dernier vise la restructuration de l'ensemble des entreprises du secteur public (parmi les entreprises restructurées la Sonelgaz) en vue de leur adaptation aux nouvelles règles économiques.

Suivant les entretiens réalisés, nous avons pu confirmer que le programme de la structuration a incité l'entreprise Sonelgaz à :

- Changer de type de management (exigence de rentabilité,...) ;
- Se recentrer sur le métier de base ;
- Se délester de toutes les activités les moins créatrices de valeur.

De ce fait, nous déduisons que, Sonelgaz en suivant les principes de l'ajustement structurel a opté pour le choix d'externaliser les fonctions ou les activités annexes et cela

dans le but de se recentrer sur son cœur de métier recommandé par les programmes de plan d'ajustement structurel.

Le deuxième indicateur pour cette période (les années 1990) est lié aux enjeux sécuritaires. En effet, durant cette période, l'instabilité de l'environnement politique a atteint son sommet d'insécurité dans tous les domaines. De ce fait, les entreprises, notamment celles de secteur public, ont subi le poids de cette économie de guerre sous de nombreuses formes. Dans cette période, l'entreprise Sonelgaz est l'une des entreprises de secteur public les plus touchées et qui a subi plus de pertes sur le plan matériel que humain²².

Par ailleurs, la dégradation de la situation sécuritaire engendre des surcoûts très importants et parfois difficiles à chiffrer, liés d'un côté aux recrutements du personnel chargé de la sécurité pour certaines entreprises, et d'un autre côté aux déménagements de certaines entreprises implantées dans des zones risquées.

Dans ce cadre, pour faire face à cette situation, Sonelgaz a fait appel aux prestataires externes pour la réalisation des activités de distribution sur le terrain notamment les activités technico-commerciales. Ceci est confirmé par le responsable marketing et commerciale au niveau de la SDC, qui nous avance que « ... *l'instabilité politique ainsi que l'insécurité sur l'ensemble du territoire, nous a causé un ensemble d'atteinte en terme matériel et humain. Afin de préserver notre personnel ainsi que notre matériel, nous nous sommes engagé à externaliser les activités de réalisations sur le terrain, auprès des prestataires externes* ».

En définitive, nous pouvons constater que l'aspect sécuritaire, caractérisant la décennie 1990 a conduit l'entreprise à opter pour l'externalisation des fonctions technico-commerciales, de ce fait il fait partie, des déterminants globaux de la décision de l'externalisation.

III-3-3-2-Les déterminants lié au contexte de la période récente : à partir de 1999

A partir de 1999, une nouvelle trajectoire se dessine pour l'Algérie sur le plan sécuritaire que politique et économique. Ce changement est dû à l'augmentation du prix

²² Selon les responsables de la Sonelgaz : un nombre important de parc roulant de l'entreprise, ainsi qu'un nombre d'employé de l'entreprise ont été assassinés.

du pétrole (réserve de change) et à la stabilité politique. En effet, l'augmentation des prix du pétrole est une opportunité environnementale que l'Etat a saisie pour s'adapter, avec plus d'action aux changements. Des efforts énormes d'adaptation à la dynamique de l'environnement sont constatés. L'Etat a lancé plusieurs programmes de développement à savoir ; « programme de soutien à la relance économique »(SPRE), pour la période 2001-2004, et « le programme complémentarité de soutien à la croissance »(PCSC) pour la période 2004-2009 accompagnés des programmes spéciaux pour les « Hauts Plateaux » et le « Grand Sud ».

De ce fait, la situation économique en Algérie après la crise, s'est caractérisée par la poursuite de la stabilisation des équilibres macro-économiques, et par l'amélioration de la croissance économique notamment pour le secteur de logement, de transport et de travaux publics. D'ailleurs, l'entreprise Sonelgaz est appelée à mobiliser toute ses ressources pour contribution à la réalisation et concrétisation de ses ambitions que l'Etat compte réaliser d'ici 2014. En effet, cela amène la Sonelgaz à externaliser un nombre de ses activités dont l'objectif est d'être efficace et efficiente en répondant à la demande potentielle issue du grand projet de l'Etat.

La réalisation et le maintien des équilibres macro économiques à l'aide de plan d'ajustement structurel, a constitué un climat favorable au renforcement des réformes pour adapter l'économie à l'ouverture du marché et mettre en conformité la législation et la réglementation Algérienne aux normes et standards internationaux.

Par ailleurs, le processus de négociation de l'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale de commerce (OMC), la mise en œuvre progressive de l'accord de libre échange avec l'union Européenne et la marche vers l'intégration du réseau électrique national à celui du Maghreb et de la zone Euro-méditerranéen peut justifier une redéfinition des activités de Sonelgaz et un management vers la gestion par la qualité total et la normalisation.

En effet, la mise en place d'un système national de la qualité a incité Sonelgaz à mettre en place des structures de pilotage et de coordination aux niveaux des différentes zones de création de la valeur ajoutée et de mobiliser des ressources financières, techniques et des compétences adéquates. Cela conduit Sonelgaz a opté pour la stratégie d'externalisation de certaine de ses activités notamment les activités technico-

commerciales afin de rationaliser l'utilisation de ses ressources et offrir un service qui répond aux normes de qualité totale en bénéficiant des compétences des prestataires externes.

L'enquête de nature qualitative est voulue comme un moyen exploratoire de l'analyse des déterminants de choix des stratégies d'externalisation pour les entreprises.

L'enquête menée et ayant été accompagné d'un vaste effort d'observation permet de dégager les déterminants de cette stratégie au niveau de Sonelgaz. En effet, les résultats obtenus nous permet de révéler les constations suivantes :

- A coté des déterminants au niveau de l'entreprise, la décision de l'externalisation est influencée par les spécificités de secteur électrique (des déterminants méso-économiques) et les caractéristiques de son environnement (des déterminants globaux).
- Les déterminants méso-économiques et les déterminants globaux sont relativement conjoncturels c'est-à-dire sont liées aux caractéristiques de chaque conjoncture.

Conclusion de chapitre IV

A travers ce chapitre nous avons défini les déterminants de choix de stratégie d'externalisation au niveau de Sonelgaz. D'ailleurs, nous avons opté pour le choix de présenter tout d'abord le contexte externe ainsi que la situation interne de Sonelgaz en adoptant la stratégie d'externalisation, cela afin de pouvoir comprendre les déterminants de cette décision obtenus par notre enquête.

En effet, l'enquête a porté essentiellement sur les facteurs déterminants de l'externalisation des fonctions technico-commerciales, ce qui nous permet de révéler les constations suivantes :

A travers l'analyse des caractéristiques des activités de chaque domaine stratégique (pour le période 2001-2005), nous pouvons déduire que les forces principales de Sonelgaz résident dans son expérience, sa connaissance du marché et le maillage de son réseau de transport et celui de ses agences de distribution et de vente de l'électricité et du gaz sur l'ensemble du territoire national, sa couverture à hauteur de 100 % des besoin nationaux en énergie électrique et à hauteur de plus de 100 % pour le gaz en 2005, ainsi que son savoir faire dans les activités de reengineering.

L'environnement globale de l'entreprise connaît des mutations profondes ces deux dernières décennies, dont elle devra s'adapter par des stratégies de développement mais avec un recentrage sur ses métiers de bases à savoir la production de l'électricité ; le transport et la distribution de l'électricité et gaz.

Dans le domaine de la distribution d'électricité et gaz, l'entreprise Sonelgaz externalise la quasi-totalité de ses fonctions technico-commerciales au prés des prestataires externes par voie d'appel d'offre. D'ailleurs Sonelgaz applique des méthodes rigoureuses pour la sélection de ses prestataires de fait que la réussite de l'externalisation dépend en partie de la qualification des prestataires assurant les activités externalisées. Cette stratégie est matérialisée par des contrats de diverses natures qui permettent de cerner les obligations et les droits de chaque partenaire.

Nous pouvons dire à la suite des différents résultats obtenus sur les déterminants de choix des stratégies d'externalisation qu'ils sont de trois ordres : des déterminants liés à

l'entreprise, des déterminants méso-économiques et des déterminants d'ordre macro-économique.

Ce qui nous amène à conclure que la décision de l'externalisation nécessite une analyse intégrée de spécificité de secteur d'activité, ainsi qu'une analyse élargie de l'ensemble des composantes de l'environnement global de l'entreprise surtout quant il s'agit d'un secteur stratégique tel que l'énergie.

Conclusion de la partie II

Les mutations opérées dans les secteurs de l'énergie en Algérie bouleversent les comportements et l'organisation de l'ancien opérateur historique Sonelgaz. Ces mutations sont la conséquence d'une déréglementation mondiale de secteur électrique et gazier, ainsi que des transformations des systèmes économiques et politiques en Algérie notamment pour les deux dernières décennies.

Les actions menées par le groupe Sonelgaz ont permis non seulement de mener à bien la réorganisation de Sonelgaz en groupe industriel, mais aussi de maintenir l'effort de développement en gardant un niveau d'investissement élevé.

Dans la perspective d'une ouverture totale du marché de l'énergie à de nouveaux opérateurs publics ou privés, introduite par la loi 02 du 05 février 2002, l'entreprise Sonelgaz se doit de trouver d'autres voies pour mieux s'adapter à l'exigence du contexte, ainsi que pour la réalisation de son programme de développement tout en conciliant compétitivité et mission de service public.

Ceci passe nécessairement par :

- L'optimisation des sources de financement ;
- L'optimisation d'une politique de maintenances des moyens et des réseaux à mener en parallèle.
- Maîtrise des coûts ;
- Généralisation à tous les niveaux des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

Les différentes actions menées par l'entreprise Sonelgaz nécessitent des choix stratégiques touchant le niveau global et le niveau de chaque activité. D'ailleurs, le choix de stratégie d'externalisation s'inscrit parmi ses choix stratégiques.

En effet, à travers cette partie nous avons mis le point sur le processus d'adoption de cette stratégie ainsi que le contexte global et la situation interne de l'entreprise en optant pour ce choix.

Notre enquête réalisée au niveau de la filiale SDC, qui s'inscrit dans la problématique de la recherche des déterminants de la décision de « faire faire » par des prestataires externes, nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

L'entreprise Sonelgaz fait recours au marché pour la réalisation des activités technico-commerciales sous l'influence d'un certain nombre de facteurs internes à l'entreprise, sachant bien que ce choix s'inscrit dans le cadre d'une politique générale transcrite dans le contrat de performance signé entre l'Etat et l'entreprise Sonelgaz, ainsi que la politique d'essaimage. Ces différents facteurs internes sont : la recherche d'une meilleure qualité de service au client, les délais de réactivité à la demande, le coût de la réalisation des activités, la recherche de la flexibilité et l'incertitude.

Le choix des stratégies d'externalisation est une implication de processus de déréglementation et de la restructuration de secteur de l'énergie en Algérie, qui est accompagnée d'un ensemble de texte, lois et décrets visant la démonopolisation de l'ancien opérateur historique. Notamment l'introduction de la loi 02 du 05 février qui permet la désintégration et la séparation des différentes activités : production, transport et distribution ainsi que une ouverture effective à la concurrence de ce secteur, ce qui amène l'entreprise Sonelgaz à mener des choix, dont l'externalisation fait partie, a fin de pouvoir être compétitive. Un autre déterminant méso-économique lié aux recommandations de la banque mondiale concernant les industries électriques et gazières des pays en voie de développements.

Les caractéristiques de l'environnement influencent aussi la décision de l'externalisation. D'ailleurs, l'environnement global de l'entreprise Sonelgaz est marqué par deux périodes distincte, la première est liée au contexte des années 1990 dont nous avons constaté deux déterminants conjoncturels : d'un côté, la négociation de PAS, en recommandant à l'entreprise Sonelgaz un changement de type de management (exigence de rentabilité), se recentrer sur le métier de base en se délestant de toutes les activités les moins créatrice de valeurs. D'un autre côté, nous trouvons les enjeux sécuritaires liés à l'instabilité de l'environnement politique en Algérie. La deuxième période commence à partir des années 1999, qui marque une nouvelle trajectoire pour l'Algérie caractérisée par des équilibres macro-économique et une amélioration de la croissance économique notamment pour le secteur de logement, de transport et de travaux public, ce qui amène à une augmentation de la demande. Dans ce cadre, l'entreprise Sonelgaz à externaliser un certain nombre de ses fonctions dont l'objectif est d'être efficace et efficiente en répondant à la demande potentielle issu du grand projet de l'Etat. Un autre déterminant pour cette période est lié au processus de négociation de l'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale de commerce (OMC), la mise en œuvre progressive de l'accord de

libre échange avec l'union Européenne et la marche vers l'intégration du réseau électrique national à celui du Maghreb et de la zone Euro-méditerranéen peut justifier une redéfinition des activités de Sonelgaz et un management vers la gestion par la qualité total et la normalisation.

Au total nous pouvons constater à travers cette étude qu'en plus des déterminants interne la décision de l'externalisation au niveau de Sonelgaz est influencée d'une manière directe par :

- Les spécificités de secteur électrique et gazier qui s'inscrivent dans une activité de service public ;
- Les caractéristiques de la conjoncture.

Conclusion générale

L'externalisation consiste à confier une activité et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne. Elle se caractérise par : un transfert de ressources matérielle et/ou humaine vers un prestataire ou un fournisseur qui se substitue à des services internes, une introduction des dimensions de flexibilité et de contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire, la tenu d'une comptabilité analytique fiable permettant de situer les coûts du produit ou du service en question. La stratégie d'externalisation peut donc offrir des avantages non négligeables en termes de coûts, de structure, de l'organisation et de gestion. Mais elle comporte également des risques non négligeables, qui sont : la dépendance envers le prestataire, la sous performance de l'activité externalisée, le risque social et de comportement opportuniste.

La notion de l'externalisation présente une complexité théorique et pratique qu'explique en partie, la diversité des démarches que les entreprises déploient. Le caractère multidimensionnel et global d'externalisation laisse aux entreprises d'opérer suivant leurs capacités stratégiques, organisationnelles ainsi que les caractéristiques de l'environnement. Cette stratégie, connaît un essor depuis les années 90 vue l'importance de son impacte sur la compétitivité des acteurs sous la pression de la concurrence et les exigences accrues des consommateurs. En effet, elle touche de plus en plus des activités et des secteurs stratégiques jusqu'aux services publics en réseaux notamment le secteur de l'énergie.

D'ailleurs, les mutations profondes et les transformations de l'organisation des services publics en réseaux, ainsi que les déréglementations des services publics de l'électricité et gaz ont conduit les anciens opérateurs historiques à opter pour des choix stratégiques nouveaux dont l'externalisation fait partie.

L'entreprise algérienne Sonelgaz est parmi les entreprises de service public de l'électricité et gaz qui ont pris un mouvement de restructuration édicté d'une part par la déréglementation mondiale de se secteur et d'autre part par les réformes économique nationales.

Pour son adaptation au marché, l'entreprise Sonelgaz a mis en place un programme de réformes basé sur une « démarche qualité des produits et des services » offerts à la clientèle. Ainsi, sous la pression de l'environnement elle a été peu à peu menées à changer son mode d'organisation. L'externalisation de ses fonctions technico-commerciales est une

composante importante de ce mouvement. D'ailleurs notre travail s'inscrit dans la problématique de la décision de choix entre « faire » et « faire faire » pour les entreprises de services publics de l'électricité et gaz.

En considérant que la décision de l'externalisation, nécessite un arbitrage entre les ressources internes et externes nous avons exploré les déterminants de cette stratégie mise en œuvre par l'entreprise Sonelgaz. La présente recherche a ainsi permis de tester empiriquement l'influence des déterminants issus de la théorie des coûts de transaction et la théorie de ressources et compétences pour une décision relative à un domaine d'application à savoir la distribution de l'électricité en Algérie.

L'analyse théorique a suggéré que les déterminants d'une décision d'externalisation repose sur : des coûts de production et de transaction faible, ainsi un faible degré de la spécificité d'actif pour les activités à externaliser pour la théorie des coûts de transaction d'un côté. Et d'un autre côté sur l'appartenance de l'activité au « cœur de métier » pour la théorie de ressource, d'ailleurs, cette théorie suggère que les entreprises ont intérêt à se recentrer sur leur cœur de métier et à externaliser les activités qui n'en font pas partie.

Notre étude ou bien enquête réalisée au niveau de la filiale de distribution SDC de Sonelgaz, a largement confirmée nos hypothèses de départ et que les éléments issus de l'analyse théorique, ainsi que le lien et la complémentarité des deux théories, d'une part l'économie des coûts de transaction, d'autre part la théorie de ressources et compétence, ont été largement vérifiés par les résultats de notre recherche.

En revanche, les résultats obtenus permettent de constater qu'en particulier, dans le contexte de l'entreprise Sonelgaz d'autres déterminants conjoncturels ont été confirmés. Des déterminants méso-économiques : sont liés aux spécificités de secteur de l'énergie (déréglementation, l'introduction de la loi 02 du 05 février 2002 et les recommandations de la banque mondiale concernant les industries électriques et gazières des pays en voie de développements). D'autres sont d'ordre macro économiques liés à l'environnement global et qui appartiennent à deux période distinctes, l'une reflète les années 1990 (PAS, l'aspect sécuritaire lié à l'instabilité économique et politique), l'autre période à partir de 1999 qui retrace une nouvelle trajectoire pour l'Algérie (augmentation de la demande, des équilibres d'ordre macro, la marche vers d'adhésion de l'Algérie à l'OMC, la production en suivant les normes de qualité total).

Notre étude n'en est pas moins porteuse de certaines limites. Dans cette étude, nous nous sommes concentré à interroger au cours d'entretiens semi-directif des responsables au niveau de la direction de la distribution de centre (SDC) de Blida sans prendre le point de vue des hauts responsables au niveau de la direction générale de groupe Sonelgaz dont nous n'avons pas pu avoir l'accès.

En fin cette étude, en soulevant certaines questions, ouvre le champ à d'autres travaux. Le premier concerne la validation de nos résultats pour les autres fonctions de Sonelgaz liées à la production. Une autre source de questionnement est liée à la recherche des déterminants de cette stratégie pour les autres secteurs publics. Aussi, un autre est lié à l'impact de cette stratégie sur la performance globale de l'entreprise Sonelgaz. Notre dernière question est liée aux modes de contrôle des activités externalisées. Autant de questionnements qui font de l'externalisation un champ prometteur de recherche.

Ouvrages

1-BARTHELMY (J) « Stratégie d'externalisation » édition DUNOD 2007.

2-BAUDRY (B) « Economie de la firme » édition la découverte 2003.

3-BAUDRY (B), DUBRION (B) : « Analyse et transformation de la firme » édition La Découverte 2009.

4-Bergounoux (J) « Services publics en réseaux : perspectives de concurrence et nouvelles régulations » édition la documentation Française 2000.

5- BERTRAND (Q) « Les frontières de la firme » édition economica 2002

6-BOUBA-OLGA (O): « L'économie de l'entreprise » édition du seuil 2003.

7-BRAVARD (J.L) MORGAN (R) « Réussir une opération d'externalisation » édition village Mondial 2007.

8-BRILMAN (J) « Les meilleurs pratiques de management » édition d'organisation 2001.

9-CHARREAX (J) « De nouvelles théorie pour gérer l'entreprise » édition economica 1987.

10-CHARRON (J, L) SEPARI (S) « Organisation et gestion de l'entreprise » édition DUNOD 2001.

11-COASE (R), traduit et présenté par **ALIOUAT (B)**: « L'entreprise le marché et le droit » édition d'Organisation 2005.

12-CORIA et OWEINSTIEN « Les nouvelles théories de l'entreprises » édition librairie générale Française 1995.

13-CURIEN (N) « Economie et mangement des entreprises de réseau » édition economica 1992.

14-GABRES (H), JACQUEIR (J,L) : « La théorie moderne de l'entreprise » édition Economica 1994.

15-GABRIE(H) Jacquier (J,L) « La théorie moderne de l'entreprise » édition economica 1994.

16-Gomez (P,Y) « Le gouvernement d'entreprise » inter éditions 1996.

17-Henry (H) « Concurrence et services publics dans l'union européen » édition presses universitaires de France.

- 18-Joffre (P)** « La théorie des coûts de transaction regard et analyse du management stratégique » édition Vuibert 2001.
- 19-KOENIG (G)** « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle » édition ECONOMICA, 1999.
- 20-LACHAUME (J-F), BOITEAU (C), PAULIAT (H)** : « Grands services publics » Edition ARMAND COLIN 2000.
- 21-LAROCHE (H), NIOCHE (J-P)** « Repenser la stratégie » édition Vuibert 1998.
- 22-LEROY (F)** « Les stratégies de l'entreprise » édition DUNOD 2001.
- 23-LEVEQUE (F)** « Economie de la réglementation » édition LA DECOUVERTE 2004.
- 24-MARTINAND (C)** « La régulation des services publics » édition ESKA 1995.
- 25-ODILE (M)** « Thème d'actualité d'économie d'entreprise » édition Vuibert 2003.
- 26-PERES (R)** : « Thèmes d'actualité économiques, politiques et fiscaux 2003-2004 » édition Vuibert 2003.
- 27-PERROT (A)** « Réglementation et concurrence » édition economica 1997.
- 28-PLANE (J-M)** « Management des organisations » édition DUNOD 2003.
- 29-ROBERTS (J), MILGROM (P)** : « Economie organisation et management » édition de boeck 2003.
- 30-SOULIE (D)** « Analyse économique et stratégie d'entreprise » édition AUPELF 1992.
- 31-TROGER (F)** « Services publics faire ou déléguer » édition Vuibert 1995.
- 32-Voisin (S)** « les réseaux : dimension stratégiques et organisationnelles ».
- 33-WALRAVE (M)** : « Les réseaux de service publics dans le monde : organisation, régulation, concurrence » édition ESKA 1995.
- 34-WILLIAMSON (O)**, Préface de **Michel GHERTMAN** « Les institutions de l'économie » édition inetrEdition, 1994.

Mémoires et thèses :

Thèses :

- 1) **COMBIER (F)**: « Décision d'internalisation ou d'externalisation du développement de la recherche : Application au secteur des anticorps monoclonaux et des kits de diagnostic biomédicaux », Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion, soutenue à l'Université paris dauphine UFR-Sciences de organisations le 07janvier 1994.

- 2) **COMPEYRON (A):** « Le concept économique d'entreprise de service public : Réflexions sur la régulation des entreprises de réseaux » thèses pour l'obtention du titre Docteur en sciences économique soutenue à l'Université Paris Dauphine.
- 3) **FEKIH-SOUSSI (B) :** « La sous-traitance moderne : Une contribution au débat du choix entre « Faire, Faire faire ou Faire en coopération », thèse de Doctorat d'Etat en sciences économiques, soutenue le 04 Janvier 2003 à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis.

Mémoires

- 1) **Gormit. A** « Le processus de déréglementation dans les industries de réseau. Présentation de l'expérience algérienne dans les télécommunications », Thèse de magistère en sciences économiques option gestion des entreprises, Université Mouloud Mammeri, Faculté des sciences économiques et de gestion, 2004.
- 2) **Merrad.A** « Relation de service donneur d'ordres (Sonelgaz) preneur d'ordres (prestataires) : Evaluation de la performance Cas de centre de distribution d'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou » mémoire de magistère en science économiques option gestion des entreprises, soutenue le 14/03/2006 à l'UMM.TO Faculté des sciences économiques et de gestion
- 3) **SEDIKI.A** « Déréglementation des services publics en réseau et les comportements récents des opérateurs historiques : cas des choix stratégiques de la Sonelgaz face à la déréglementation/restructuration de l'industrie électrique en Algérie » mémoire de magistère en science économique option gestion des entreprises, soutenue en 2009 à l'UMM. TO.

REVUES :

- 1-**BARTHELMY (J) :** « Comment réussir une opération d'externalisation » in revue Française de gestion N° 151 / 2004.

2- BARTHELMY (J), GONARD (T) : « Quels déterminants pour les frontières de la firme » in revue Française de gestion Volume 29, N° 143 Mars/ Avril 2003.

3-BENALLEGUE (A) : « les nouvelles modalités de gouvernance des services publics », in revue Idara volume 15, N° 30/ 2005.

4- BERTRAND (Q) « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique » in revue Française de gestion N° 177 / 2007.

5-BOTTE (S) : « La qualité de service public » in revue Politique et Management Public, Volume 22, N° 1 Mars 2004.

6- BOUYACOUB (A) : « Entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation » in cahiers de CREAD N° 57 /2001.

7- CHANSON (G) : « externalisation dans la relation client- prestataire » in revue Française de gestion Volume 29, N° 143 Mars/ Avril 2003.

8- COHEN (E) « De la réglementation à la régulation : histoire d'un concept » in revue Problème économique N° 2.680 / 2000.

9- DEWATRIPONT (M), Peter PRAET : « Les logiques de l'intervention publique » in revue problèmes N° 2.640 / 1999.

10- FIMBEL (E) « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation » in revue Française de gestion Volume 29, N° 143 Mars/ Avril 2003.

11-GILLIS (X) : « Ronald H. Coase : La nature de la firme » in revue Problème économique N° 2.268 du 25 Mars 1992.

12-KOUDRI (A): « Stratégie d'externalisation et de filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques ? » in Cahiers du CREAD N° 49 / 3^{ème} trimestre 1999.

13- LAURENCE (A), BOURGEOIS (G-P) et LAURENCE (E) : « Quand les entreprises externalisent » in Cahier industries N° 48, Juin 1999.

14- MARTIN (A), BOURGEOIS (C) : « Le rôle des facteurs institutionnels dans la décision d'externaliser », in revue Management international Volume 11, N° 4 /2007.

Documents de Sonelgaz

- 1) « Approche méthodologique de traitement des domaines d'activités périphériques de Sonelgaz » direction des relations et de la promotion industrielles : DRPI juillet 1997.
- 2) « La libéralisation du secteur de l'électricité en Algérie » in revue Medenergie N°07 Avril 2003.
- 3) Revue NOOR N°6 Mars 2007, Sonelgaz.
- 4) Revue ECHON 2008, Direction de la communication et de l'image, Sonelgaz.
- 5) Revue News de la Fédération N°43 Janvier 2009.
- 6) Les nouvelles de la SDC : revue semestrielle Editée par la société de distribution de l'électricité et du gaz du centre, N° 03 Septembre 2009.
- 7) Revue NOOR N° 01 Avril 2005.
- 8) Notice d'information, « Visa COSOB N° 06/01 du 26 Avril 2006 » Sonelgaz.
- 9) Rapport d'activités et comptes de gestion consolidés du groupe Sonelgaz 2009.
- 10) Notice d'information : Visa COSOB N°08/02 du 12 Mai 2008.
- 11) ECHO Janvier 2010, Sonelgaz.
- 12) Rapport d'activités et comptes de gestion consolidés du groupe Sonelgaz 2008.
- 13) Rapport d'activités et comptes de gestion consolidés du groupe Sonelgaz 2007.

Sites internet

www.Sonelgaz.dz.

www.sdc.dz.

www.local.attac.org.

http://www.vie-publique.fr/dossier_polpublics/regulation_sp/stofeco.shtml

www.google.fr

TCT : théorie des coûts de transaction.

TRC : Théorie de Ressources et Compétences.

CT : Coûts de Transaction.

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

EDF : Electricité De France.

FMI : Fonds Monétaire International.

IPP : Producteur d'électricité indépendant.

ENEL : Ente Nazionale Per l'Energia Elettrica.

OS : Opérateur Système.

SONELGAZ : Société National de l'Electricité et du Gaz.

SDO : Sonelgaz Distribution Ouest.

SDA : Sonelgaz Distribution Alger.

SDC : Sonelgaz Distribution Centre.

SDE : Sonelgaz Distribution Este.

IFEG : L'industrie de Formation en Electricité et Gaz.

SOPIEG : Société de Patrimoine Immobilier des industries Electriques et Gazières.

CEEG : Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz.

DII : Direction des Implantations Industrielles.

UMA : Union du Maghreb Arabe.

COMELEC : Comité Maghrébin de l'Energie Electrique.

GDF : Gaz de France.

SNCF : la société nationale des chemins de fer Français.

SIEG : Service d'Intérêt Economique Général.

SPE : Sonelgaz Production d'Electricité.

SPA : Société Par Actions.

CREG : Commission de la Régulation de l'Electricité et du Gaz (en Algérie).

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

GRTE : Gestionnaire Réseau Transport Electricité.

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie.

SMT : Société Civile de Médecine du Travail.

CREDEG : Société de Recherche et Développement de l'Electricité et du Gaz.

SAV : Service Après Vente.

GIE : Le regroupement d'intérêt économique.

EPE : Entreprise Publique Economique.

SARL : Société à responsabilité limitée

SNC : Société au nom collectif

EURL : Entreprise Uni Personnel à Responsabilité Limitée.

Tableau N°01 : la relation entre les attributs de transaction et la décision de l'externalisation

Tableau N°02 : Les différentes obligations d'un contrat d'externalisation

Tableau N°03 : Les objectifs de l'externalisation et les types d'incitations

Tableau N°4: Quelques caractéristiques du secteur de l'électricité en Algérie

Tableau N° 5: Evolution de la production électricité (GWH) pour la période 2001-2005

Tableau N° 06 : Les consommations du Sonelgaz pendant la période 2001-2004

Tableau N°07 : Evolution du réseau électricité pour la période 2001-2005 (Kms)

Tableau N°08 : Evolution du réseau GAZ(Kms) pour la période 2001-2005.

Tableau N°09 : Evolution des abonnés électricité pour la période 2001-2005.

Tableau N°10 : L'évolution des abonnés Gaz pour la période 2001-2005.

Tableau N°11 : Vente d'électricité (Gwh) pour la période allant de 2001 à 2005.

Tableau N°12 : Evolution des ventes Gaz pour la période 2001-2005

Tableau N°13 : Evolution de la ressource humain Sonelgaz entre 2004 et 2005.

Tableau N°14 : Evolution de la ressource humaine du Sonelgaz par branche d'activité (2004- 2005).

Tableau N°15 : Evolution des principales postes du bilan pour le période 2001-2004.

Tableau N°16 : Les principaux débiteurs concernant les créances énergie (2004).

Tableau N°17 : Appréciation du fonds de roulement.

Tableau N°18 : Analyse des ratios.

Liste des schémas :

Schéma N°01: les différents types d'externalisation.

Schéma N°02: La décomposition des coûts de transactions.

Schéma N°03: Une structure de marché basé sur des échanges bilatéraux.

Schéma N°04 : Une structuration de marché basé sur une bourse.

Schéma N°05 : Schéma organisationnel et fonctionnel du groupe Sonelgaz pour l'année 2010.

Schéma N°06 : Organigramme de la SDC pour l'année 2010

Listes de Figures

Figure N°01 : Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité.

Figure N°02 : la relation entre les différents coûts de transaction et le degré de spécificité des actifs.

Figure N°03 : Vente d'électricité (Gwh) pour la période allant de 2001 à 2005

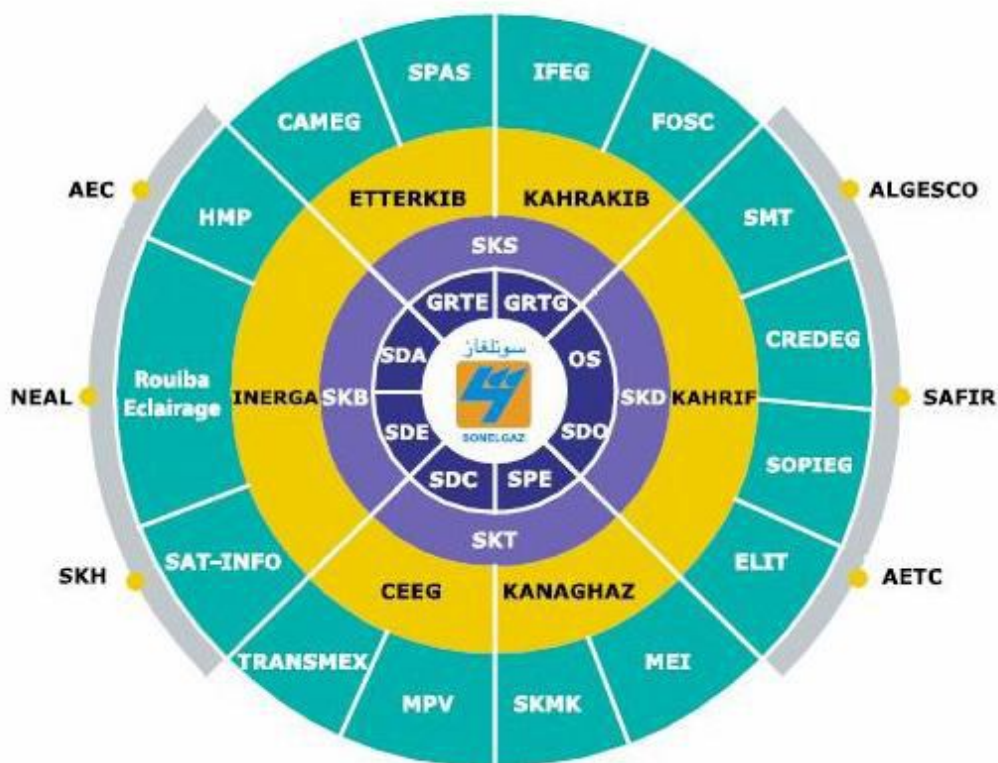
Figure N° 04 : Evolution des ventes Gaz pour la période 2001-2005

Figure N°05 : Structure par emplois

Annexes

Annexe N° 02 : Filiales et participations du Holding Sonelgaz

فروع و مساهمات الشركة القابضة سونلغاز
Filiales et participations du Holding Sonelgaz



Annexe N°03 : Sociétés du groupe Sonelgaz

Les filiales	
Sonelgaz	Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz.
SPE	Société Algérienne de Production de l'Electricité
GRTE	Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité
GRTG	Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz
SDA	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger
SDC	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre
SDE	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est
SDO	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest
OS	Opérateur Système Electrique
SKT	Shariket Kahraba Terga
SKD	Shariket Kahraba Koudiet Eddraouech
SKB	Shariket Kahraba Berrouaghia
SKS	Shariket Kahraba Skikda
KAHRIF	Société de Travaux d'Electrification
KANAGHAZ	Société de Réalisation de Canalisations
KAHRAKIB	Société de Travaux et Montage Electriques
INERGA	Société de Réalisation d'Infrastructures
ETTERKIB	Société de Montage Industriel
CEEG	Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz
MEI	Société de Maintenance des Equipements Industriels
MPV	Maintenance Prestations Véhicules
SAT-INFO	Société Algérienne des Techniques d'Information
CAMEG	Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier
SKMK	Shariket Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia
TRANSMEX	Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques.
SPAS	Société de Prévention et d'Action en Sécurité
CREDEG	Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz
IFEG	Institut de Formation en Electricité et Gaz

FOSC	Fonds des OEuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières
SMT	Société de Médecine du Travail des Industries Electriques et Gazières
ELIT	El Djazaïr Information Technology
SOPIEG	Société du Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières
HMP	Hôtel Mas des Planteurs
Les participations	
AEC	Algerian Energy Company
AETC	Algerian Energy Telecom Company
ALGESCO	Algerian Engineering Service Company
SAFIR	Société Algero Française d'Ingénierie et de Réalisations
NEAL	New Energy Algeria
SKH	Shariket Kahraba Hajret En Nouss

Annexe N°04 : Les TCR de Sonelgaz pour la période 2001-2004.

En milliers de DA

Cp t	Désignation	2001		2002		2003		2004	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70	Vente de marchandises		41 152		1 123 265		65 738		7 613
60	Marchandises consommées	33 580		839 705		2 769		1 225	
80	Marge Brut	7 572		283 560		62 969		6 388	
80	Marge Brut		7 572		283 560		62 969		6 388
71	Production vendu		61 899 972		65 984 065		74 832 812		84 607 545
72	Production stockée		393		269		-		-
73	Prod d l'entreprise p/elle-même		5 043 487		4 230 078		2 008 597		1 739 085
74	Prestations fournies		2 356 355		2 246 596		3 393 849		3 640 4275
75	Transfert d charges de production		4 947 992		4 612 099		6 146 417		5 500 365
61	Matières, fournitures consommées	17 204 222		16 424 225		14 725 089		14337 192	
62	Sservice	8 022 277		9 188 546		12 319 942		14068 115	
Total		25 226 499	74 255 771	25 612 711	77 356 667	27 045 031	86 444 644	28405 308	95 493 810
81	Valeur ajoutée	49 029 272		51 743 896		59 399 613		67088 502	
81	Valeur ajoutée		49 029 272		51 743 896		59 399 613		67088 502
77	Produit divers		1 229 685		1 738 060		2 319 891		667 446
78	Transfert de charge d'exploitation		229 438		227 391		1 246 250		1 377 734
63	Frais du personnel	9 730 791		10 768 530		11 119 766		13737 437	
64	Impôts et taxes	1 685 015		1 544 862		1 810 135		2 818 064	
65	Frais financiers	3 394 051		3 596 306		3 608 416		4 815 928	
66	Frais divers	339 640		957 016		957 018		1043 125	
68	Dotat aux amort. Et aux provisions	22 032 775		19 905 951		24 843 353		28597 710	
	TOTAL	37 182 272	50 488 395	36 772 665	53 709 347	42 338 688	63 145 754	51012 264	69 133 683
83	Résultat d'exploitation	13 306 123		16 936 682		20 807 066		18121 419	
79	Produits hors exploitations		36 900 456		31 497 861		34 363 732		27 526 820
69	Charges hors exploitation	42 626 019		36 333 353		32 278 376		31 089 093	
	TOTAL	42 626 019	36 900 456	36 333 353	31 497 861	32 278 376	34 363 732	31 089 093	27 526 820

84	Résultat hors exploitation		5 725 563		4 835 492	2 835 492			3 562 273
83	Résultat d'exploitation	13 306 123	13 306 123		16 936 682		20 807 066		18 121 419
84	Résultat hors exploitation	5 725 563		4 835 492			2 085 356	3 562 273	
880	Résultat brut de l'exercice	7 580 560		12 101 190		22 892 422		14 559 146	
889	Impôts sur les bénéfices	-		1 819 626		4 279 038		3 184 356	
88	RESULTAT (bénéficiaire)	7 580 560		10 281 564		18 613 384		11 374 789	

Annexe N°05 : les investissements du Sonelgaz pour la période 2001-2004

En Milliers de DA

Intitulé	2001	2002	2003	2004	Variation		
					02/01	03/02	04/03
Frais préliminaires	130 329	79 508	1 161 370	465 269	-39%	1361%	-60%
Valeurs incorporelles	93 597	100 027	157 110	361 140	7%	57%	130%
Terrains	366 647	386 857	592 636	643 422	6%	53%	9%
Equipements de production	654 821 742	672 313 023	724 862 943	775 572 213	3%	8%	7%
Equipements sociaux	5 915 160	6 147 145	6 453 370	6 551 077	4%	5%	2%
Investissements en cours	67 128 507	89 491 511	101 076 008	125 994 580	33%	13%	25%
Investissement bruts	728 455 982	768 518 017	834 303 437	909 587 701	5%	9%	9%
Amortissements et résorptions	-386 491 974	-423 213 661	-460 407 827	-493 850 888	10%	9%	7%
Investissements nets	341 964 008	345 304 410	373 895 610	415 736 813	1%	9%	11%

Annexe N°6 : Les stocks de Sonelgaz pour la période 2001-2004

En Milliers de DA

Intitulé	2001	2002	2003	2004	Variation		
					02/01	03/02	04/03
Marchandises	133 616	126 862	98 803	125 529	-5%	-23%	27%
Matières et fournitures	12 932 442	12 733 443	10 778 633	12 278 633	-2%	-15%	14%
Déchets et rebuts	1 182	1 508	23	23	28%	-99%	0%
Stocks bruts	13 067 240	13 861 813	10 877 459	12 404 339	-2%	-15%	14%
Provisions stocks	-316 762	-332 952	-67 545	-211 675	-14%	-76%	213%
Stocks nets	12 750 478	12 528 861	10 809 914	12 192 665	-2%	-14%	13%

Annexe 07 : Les créances de Sonelgaz pour la période 2001-2004

En Milliers de DA

Cpte	Intitulé	2001	2002	2003	2004	Variation		
						02/01	03/02	04/03
42	Créances d'investiss	21 946 125	38 741 545	25 999 842	31 656 923	77%	-33%	22%
43	Créances de stocks	445 337	294 731	336 460	139 091	-35%	15%	-59%
44	Créances sur associé apparentées	1 755 475	1 984 513	15 523 646	15 876 425	13%	683%	2%
45	Avances pour compte	6 094 468	7 666 208	12 180 200	20 624 450	26%	59%	69%
46	Avances d'exploitation	7 927 944	9 392 550	7 265 887	12 147 456	18%	-23%	67%
47	Créances clients	40 737 214	42 172 036	42 621 883	44 603 911	4%	1%	5%
48	Disponibilités	12 602 219	11 438 385	14 704 630	38 552 079	-10%	29%	162%
40	Comptes débiteurs du passif	534 580	132 398	166 421	26 914	-76%	26%	-84%
	Total créances brutes	92 043 362	111 822 366	118 798 969	163 627 250	21%	6%	37%

Annexe N°8 : Les fonds propres de Sonelgaz pour la période 2001-2004

En Milliers de DA

Intitulé	2001	2002	2003	2004	Variation		
					02/01	03/02	04/03
Capital	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	0%	0%	0%
Réserves	3 816 221	10 254 214	20 535 778	36 149 162	169%	100%	76%
Subventions d'investissements	61 955 578	82 990 588	97 619 454	130 641 993	34%	18%	34%
Ecart de réévaluation	133 162 301	110 054 398	91 051 044	76 453 532	-17%	-17%	-16%
Résultat en instance d'affectation	0	0	0	0			
Provisions pour pertes et charges	9 100 544	12 539 333	10 815 912	13 491 611	38%	-14%	25%
Total Fonds propres	358 034 644	365 838 533	370 022 197	406 736 298	2%	1%	10%

Annexe N°09 : Les dettes de SONEGAS pour la période 2001-2004

En Milliers de DA

Cpt	Intitulé	2001	2002	2003	2004	Variation		
						02/01	03/02	04/03
50	Comptes créditeurs de l'actif	995 961	903 862	728 907	293 167	-9%	-19%	-60%
52	Dettes d'investissements	49 637 555	54 774 570	70 787 620	115 451 324	10%	29%	63%
53	Dettes de stocks	5 533 214	6 032 691	7 216 541	11 602 915	9%	20%	61%
54	Détentions pour compte	1 071 525	1 355 553	2 850 013	3 617 642	27%	110%	27%
55	Dettes sociétés apparentées	322 000	644 195	714 367	5 035 252	100%	11%	605%
56	Dettes d'exploitation	3 233 525	4 030 298	7 540 607	8 557 252	25%	87%	13%
57	Dettes commerciales	14 538 066	18 450 341	18 290 113	14 949 156	27%	-1%	-18%
58	Dettes financières	0	0	0	2 168 734			
	Total des dettes	75 331 846	86 191 510	108 128 168	161 675 442	14%	25%	50%

Annexe N°10 : les dettes de stocks pour la période 2001-2004

En Milliers de DA

CPT	Intitulé	2001	2002	2003	2004	Variation		
						02/01	03/02	04/03
530	Fournisseurs	3 080 125	3 237 627	4 603 538	8 321 126	5%	42%	81%
538	Factures à recevoir	2 453 089	2 795 064	2 613 003	3 281 790	14%	-7%	26%
	Total des dettes de stocks	5 533 214	6 032 691	7 216 541	11 602 915	9%	20%	61%

Tables des matières

Introduction générale	01
Première partie : Etude théoriques de la stratégie d'externalisation et des déréglementations des services publics en réseaux.....	05
Introduction de la partie I	06
Chapitre I : L'externalisation élément de la stratégie et de théorie de l'entreprise...	08
Introduction de chapitre I.....	08
Section I:les aspects stratégiques et opérationnels de l'externalisation.....	08
I-1 Définition et évolution de l'externalisation.....	09
I-1-1 L'historique.....	09
I-1-2-Définition et caractéristiques.....	09
I-1-3-L'externalisation et les phénomènes annexes.....	10
I-1-3-1-La distinction entre l'externalisation et la sous traitance.....	10
I-1-3-2-La distinction entre l'externalisation et le downsizing.....	11
I-1-3-3-La distinction entre l'externalisation et le reengineering.....	11
I-1-3-4- La distinction entre l'externalisation et la cession.....	11
I-1-4-Les activités concernées par l'externalisation	12
I-1-4-1-Le phénomène de l'offshoring.....	13
I-2-Les différents types de l'externalisation.....	14
I-2-1-L'externalisation traditionnelle.....	15
I-2-2-L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources	15
I-2-3-L'externalisation stratégique avec transfert de ressources.....	15
I-2-4-L'externalisation stratégique.....	15
I-3-Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation.....	15
I-3-1- L'impératif de création de valeur.....	15
I-3-2- La croissance continue du marché de service.....	16
I-3-3-Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).....	16
I-3-4-Le recours généralisé au benchmarking.....	16
I-3-5-Le rôle de mimétisme.....	17
I-4-Les avantages et inconvénients de l'externalisation.....	17
I-4-1-Les avantages de l'externalisation.....	17
I-4-1-1-Les avantages de coût et partage de risque.....	18
I-4-1-2-Optimisation de la chaîne de valeur.....	18
I-4-1-3-Homogénéisation du taux de rentabilité: le recentrage sur le cœur de métier.....	19
I-4-1-4-L'amélioration de la performance de l'activité externalisée.....	20
I-4-2-Les inconvénients de l'externalisation.....	20
I-4-2-1-La perte du savoir faire et de compétences: la dépendance en vers le prestataire.....	20
I-4-2-2-La sous-performance de l'activité externalisée.....	20
I-4-2-3-Le risque social et de comportement opportuniste.....	20
I-4-2-4-Le risque lié aux coûts.....	21
I-4-3-Les risques d'un excès d'externalisation.....	21
I-5-La méthodologie d'une opération d'externalisation.....	22
I-5-1-Phase (1):l'élaboration d'un plan stratégique.....	22
I-5-2-Phase (2):une analyse des risques associés à l'externalisation.....	23
I-5-3-Phase (3):l'état de lieux de l'externalisation.....	23
I-5-4-Phase(4):la sélection du prestataire.....	24

I-5-5-Phase (5): la rédaction du contrat.....	25
Section II :Les apports théoriques à la problématique de la décision d'externalisation.....	26
II-1- L'apport de la théorie des coûts de transaction (TCT).....	26
II-1-1-Aperçu sur la nature de la firme de la firme selon la TCT.....	27
II-1-1-1-La nature de la firme avancée par Coase	27
II-1-1-2-L'analyse de Williamson.O.E.....	28
II-1-1-3-Les attributs de transaction.....	29
II-1-1-3-1-La spécificité des actifs.....	30
II-1-1-3-2-La fréquence des transactions.....	31
II-1-1-3-3-L'incertitude	31
II-1-2-Le coût de transaction :définition et facteurs d'influence	32
II-1-2-1-Définition des coûts de transaction.....	33
II-1-2-1-1-Les coûts de transaction ex-ante.....	33
II-1-2-1-2-Les coûts de transaction ex-poste.....	34
II-1-2-2-Les facteurs influençant la formation de coûts de transaction.....	35
II-1-2-2-1-Rationalité limitée.....	36
II-1-2-2-2-Opportunisme.....	36
II-1-3-L'organisation des transactions : une analyse comparative.....	36
II-1-3-1-La décision de choix de l'externalisation selon la théorie la TCT.....	37
II-1-3-2-La relation entre les attributs de transaction et la décision d'externalisation.....	39
II-2-L'apport de la théorie des ressources.....	41
II-2-1-Principes et définitions.....	41
II-2-1-1-Quelques définitions	41
II-2-1-1-1-Les inputs.....	41
II-2-1-1-2-Les ressources.....	41
II-2-1-1-3-Les compétences.....	41
II-2-1-1-4-Les capacités dynamiques	42
II-2-1-2-Le principe de la théorie de ressources et compétences.....	42
II-2-2-Les fondememnts de l'avantage concurrentiel.....	44
II-2-2-1-La valeur.....	45
II-2-2-2-la rareté.....	45
II-2-2-3-La non imitation.....	45
II-2-2-4-La non substitution.....	45
II-2-3-Les ressources source de rentes.....	45
II-2-3-1-L'identification.....	46
II-2-3-2-La protection.....	46
II-2-3-3-L'exploitation.....	46
II-2-3-4-La création	46
II-2-4-La décision de l'externalisation selon l'analyse de la théorie de ressource..	47
Section III : Le contrat une implication de la stratégie d'externalisation.....	49
III-1-Définition et contenu du contrat de l'externalisation.....	50
III-1-1-Définition et présentation.....	50
III-1-2-Le contenu du contrat d'externalisation.....	51
III-2- Les différents types des contrats d'externalisation.....	53
III-2-1-Les contrats classiques.....	53
III-2-2-les contrats néoclassiques.....	53

III-2-3-Les contrats relationnels.....	53
III-3-Les principales clauses contractuelles	54
III-3-1-La coordination stratégique, organisationnelle et opérationnelle.....	54
III-3-2-Les clauses de prix.....	54
III-3-3-Les clauses de la durée	54
III-3-4-Les clauses de la garantie.....	55
III-3-4-1-Le système de garantie.....	55
III-3-4-2-Les mécanismes de supervision et le droit d'audit.....	56
III-3-5-Les clauses de mesure de la performance	56
III-3-6-Les clauses de rémunération et l'assomption du risque.....	58
III-3-7-Les clauses de sortie de contrat.....	58
Conclusion de chapitre I.....	59
Chapitre II: Les services publics en réseaux: de monopole à la concurrence	60
Introduction de chapitre II.....	60
Section I: présentation synthétique de service public	60
I-1-Définition et typologie des services publics	61
I-1-1-Pnoints de repère	61
I-1-1-1-La dyade public/privé.....	61
I-1-1-2-Leurs relations.....	61
I-1-1-3-Leurs définition.....	62
I-1-2-Définition du service public.....	62
I-1-2-1-La définition économique.....	62
I-1-2-2- La définition juridique.....	63
I-1-3-Typologie des services publics	63
I-1-3-1-La classification à base des critères relatifs au mode d'organsiation et de délevrance	64
A/ La nature marchande du service	64
B/ Le régime de propriété	64
C/ Le régime de l'opérateur	64
D/ Concurrence ou mnopole	64
E/ La collectivité organisatrice.....	64
I-1-3-2- La classification à base des critères relatifs à l'activité concernée	65
A/ Les services régaliens ou de souveraineté.....	65
B/ Les services sociaux et culturels.....	65
C/ Les services urbains.....	66
D/ La communication et le transport.....	66
E/ L'énergie.....	66
I-1-3-3-La classification à base de caractère juridique.....	66
I-1-3-4-La classification à base de caractère économique.....	66
I-2-Les principes des services publics.....	67
I-2-1-Le principe d'égalité.....	67
I-2-2-Le principe de continuité.....	67
I-2-3-Le principe de mutabilité ou d'adaptabilité.....	67
I-3-Statuts des services publics.....	68
I-3-1-Spécificités du service public.....	68
I-3-2-Le régime juridique des services publics.....	69
I-3-2-1-La gestion directe et la gestion concédée.....	69
A/ La gestion directe.....	70
B/ La gestion concédée.....	70
I-4-Les services publics en réseaux.....	70

I-4-1-Les principales approches des réseaux.....	71
I-4-1-1-Approche technique.....	71
I-4-1-2-Approche économiques.....	71
I-4-2-Morphologie des réseaux.....	72
I-4-2-1-L'infrastructure.....	73
I-4-2-2-L'infostructure.....	73
I-4-2-3-Les services finals.....	73
I-4-2-4-Propriétés des activités de réseaux.....	74
Section II : La libéralisation des services publics en réseaux.....	77
II-1- La réglementation comme gestion du monopole.....	77
II-1-1-la justification de la réglementation des services publics.....	78
II-1-1-1-Les justifications sociales.....	78
II-1-1-2-Les justifications économiques :efficacité économique.....	78
II-1-1-2-1-La puissance de monopole.....	78
II-1-1-2-2-La présence d'externalités.....	78
II-1-1-2-3-La concurrence destructrice.....	79
II-1-1-2-4-L'asymétrie d'information.....	79
II-1-1-2-5-Les subventions croisées.....	80
II-1-1-3-Efficacité technique.....	80
II-1-2-Les modes de la réglementation des monopoles.....	81
II-1-2-1-La réglementation de Ramsey Boiteux.....	81
II-1-2-2-La réglementation par le taux de rendement (<i>cost plus</i>).....	82
II-2-Les critiques de la réglementation traditionnelle.....	83
II-2-1-Les critiques formulées pour la réglementation de Ramsey Boiteux.....	83
II-2-2-Les critiques formulées pour la réglementation par le taux de rendement.....	84
II-3-La dimension de la déréglementation.....	84
II-3-1-La transformation de l'ex-monopole.....	85
II-3-2-Les nouvelles formes d'intervention de l'Etat.....	86
II-4 Les différentes modalités de déréglementation des services publics.....	87
II-4-1-La privatisation des services publics.....	87
II-4-1-1-Du service public au service universel.....	88
II-4-2-La mise en concurrence des services publics.....	89
II-4-2-1-Les secteurs publics, activités de réseau.....	89
II-4-2-2-La séparation des infrastructures et les services.....	89
II-4-2-3-Voies possibles de désintégration.....	90
II-5-Les enjeux de la déréglementation des services publics.....	90
II-5-1-Atouts et contraintes de la privatisation des services publics.....	90
II-5-1-1-Les atouts de la privatisation.....	90
II-5-1-1-1-Une gestion plus efficace.....	91
II-5-1-1-2-La recherche d'une plus grande efficacité.....	91
II-5-1-1-3-Une amélioration des finances publiques.....	91
II-5-1-2-Les contraintes supportées.....	91
II-5-1-2-1-Des contraintes tenant à la nature des services publics.....	91
II-5-1-2-2-La difficulté de réaliser certains objectifs sociaux.....	92
II-5-1-2-3-Les problèmes techniques.....	92
II-5-2-Atouts et contraintes de la mise en concurrence de service public.....	92
II-5-2-1-Les atouts espérés.....	92
II-5-2-1-1-Une baisse des prix des services.....	92
II-5-2-1-2-Une meilleure connaissance des coûts.....	92

II-5-2-1-3-Une transformation des résultats avec l'utilisateur.....	93
II-5-2-2-Les contraintes supportées.....	93
II-5-2-2-1-Certains services publics ne peuvent pas être mis sur le marché	
II-5-2-2-2-Modification de la structure des prix.....	93
II-5-2-2-3-Les problèmes de financement.....	94
Section III: Les processus de la déréglementation des secteurs électriques et les implications stratégiques sur les opérateurs historique.....	94
III-1- Les grands paramètres de secteur électrique.....	95
III-1-1-La composition de la chaîne électrique.....	95
III-1-1-1-La production de l'électricité.....	95
III-1-1-2-Le transport de l'électricité.....	95
III-1-1-3-La distribution de l'électricité.....	96
III-1-2-Caractéristiques des réseaux d'électricité.....	96
III-2-Structure et réglementation traditionnelles de l'industrie de l'électricité.....	98
III-2-1-La structure des entreprises.....	98
III-2-1-1-Structure monopolistique.....	98
III-2-1-2-Entreprise intégrée verticalement, production ouverte.....	99
III-2-2-La réglementation dans le domaine de l'électricité.....	99
III-3-La restructuration de l'industrie de l'électricité.....	101
III-3-1-Les déterminants de la restructuration de secteur de l'électricité.....	101
III-3-1-1-Les motivations du côté de la demande	101
III-3-1-2-Les évolutions techniques.....	102
III-3-1-3-Les facteurs liés à l'offre.....	102
III-3-1-4-Les évolutions de la pensée économique.....	103
III-3-2-Les nouvelles formes d'organisation de l'industrie.....	104
III-3-2-1-Les formes de transaction concurrentielles dans le secteur électrique	
III-3-2-1-1-Echanges bilatéraux.....	104
III-3-2-1-2-Echange par l'intermédiation d'une bourse.....	105
III-3-2-1-3-Marché hybride.....	106
III-3-2-2-Les types de marché où s'exerce la concurrence.....	107
III-3-2-2-1-Le marché de détail.....	108
III-3-2-2-2-Le marché de gros.....	108
III-3-2-3-Le CFD, un nouvel outil financier.....	108
III-3-2-4-L'ISO : une nouvelle entité organisationnelle.....	109
III-4-Les nouvelles formes de réglementation de secteur électrique.....	109
III-4-1-La production.....	109
III-4-2-Le transport de l'électricité.....	110
III-4-3-La distribution du l'électricité.....	110
III-5-Le nouveau rôle des régulateurs ou des régies de services publics.....	111
III-6- Les implications de la déréglementation sur les stratégies des entreprises du secteur électrique.....	112
III-6-1- Les reconsidérations des stratégies des opérateurs historiques.....	113
III-6-1-1-Les stratégies d'impartition.....	113
III-6-1-2-Les objectifs des stratégies d'impartition.....	113
III-6-1-3-Les formes de l'impartition.....	114
Conclusion de chapitre II.....	116
Conclusion de la partie I.....	117

Partie II: L'externalisation un choix stratégique nouveau pour les entreprises de services publics en Algérie : facteurs déterminants à partir de cas de Sonelgaz.....	119
Introduction de la partie II.....	120
Chapitre III: La restructuration de secteur de l'énergie en Algérie et les implications sur l'organisation de Sonelgaz.....	122
Introduction de chapitre III.....	122
Section I: Les mouvements de la libéralisation du secteur de l'énergie en Algérie..	123
I-1-Les évolutions dans l'organisation des industries de réseaux d'alimentation en électricité et en gaz dans le monde.....	123
I-1-1-l'organisation des industries de réseaux d'électricité et gaz avant les années 1980.....	124
I-1-2 -L'organisation de secteur de l'électricité à partir des années 1980.....	125
I-1-2-1- L'exemple britannique.....	126
I-1-2-2- L'exemple des Etats-Unis.....	126
I-1-2-3- Le cas d'électricité de France et les modalités de restructuration.....	127
I-2- L'impact de la restructuration sur le secteur électrique Algérie.....	128
I-2-1-Les contraintes et les enjeux.....	129
I-2-1-1-Les contraintes.....	129
I-2-1-2-Les enjeux.....	129
I-3-L'organisation antérieure du secteur électrique en Algérie.....	130
I-3-1-La décennie 1990.....	132
I-3-2-La restructuration introduite par la loi N° 02-21 du 05 février 2002.....	133
I-3-2-1-Le schéma de la restructuration.....	134
A/ la distribution de l'électricité et du gaz représente une activité de service public.....	134
B/la production de l'électricité est complètement ouverte à la concurrence.....	135
C/ Gestion et Propriété du réseau de transport électrique.....	136
D/ La coordination production- transport électricité (dispatching).....	136
E/ Accès au réseau de transport électricité et ouverture à la concurrence..	137
F/ L'importation et exportation d'électricité.....	138
G/ L'autorité de régulation.....	138
H/Production de l'électricité issue des énergies renouvelables.....	139
I/La distribution de l'électricité et du gaz et introduction des agents commerciaux.....	139
J/ La nouvelle configuration de l'Opérateur historique.....	141
H/Dispositions concernant les travailleurs.....	141
I-3-2-2-Les différents phases dans la mise en œuvre.....	141
I-3-2-2-1- l'année 2002.....	141
I-3-2-2-2-L'année 2003.....	142
I-3-2-2-3-L'année 2005.....	143
I-4-Les nouvelles opportunités pour le secteur.....	143
Section II : L'évolution de l'organisation de l'entreprise Sonelgaz : de monopole à l'avènement de l'économie de marché.....	145
II-1-Présentation et historique de Sonelgaz.....	146
II-1-1-Création et historique.....	146
II-1-1-1-EN 1947 : la création d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA).....	146
II-1-1-2-En 1962 : l'Etat Algérien pris en charge l'EGA.....	146
II-1-1-3-En 1969 : Naissance de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz « SONELGAZ ».....	146

II-1-1-4-En 1983 : restructuration de Sonelgaz.....	146
II-1-1-5-En 1991 : nouveau statut de Sonelgaz.....	147
II-1-1-6- En 1995 : Sonelgaz EPIC.....	147
II-1-1-7- En 2002 Sonelgaz devient SPA.....	147
II-1-1-8- A partir de 2004 : la transformation de Sonelgaz en groupe.....	148
II-1-1-9- Processus de prise de décision et de conduite du changement.....	150
II-1-2-Capital social du Sonelgaz.....	151
II-1-3-Schéma organisationnel et fonctionnel du groupe Sonelgaz pour l'année 2010.....	151
II-1-4-Organes de Sonelgaz.....	153
II-1-4-1-L'assemblée générale.....	153
II-1-4-2- Le conseil d'administration.....	154
II-1-4-3- Le Comité Exécutif.....	154
II-1-4-4- Le comité d'audit.....	155
II-1-4-5- Le comité de coordination du Groupe.....	155
II-2 -Objet social et mission du Sonelgaz.....	155
II-2-1- Objet social.....	155
II-2-2- Missions de Sonelgaz.....	156
II-3-Principes d'organisation de Sonelgaz.....	157
II-3-1-Maison mère.....	157
II-3-2-Filiales Métiers de base.....	157
II-3-3-Filiales travaux.....	158
II-3-4-Filiales périphériques.....	158
II-3-5-Sociétés en participation.....	158
II-4- Présentation des filiales distribution de Sonelgaz.....	159
II-4-1-La société de distribution de l'électricité et gaz d'Alger (SDA).....	159
II-4-2-La société de distribution de l'électricité et gaz Est (SDE).....	159
II-4-3-La société de distribution de l'électricité et gaz de l'Ouest (SDO).....	159
II-4-4-La société de distribution de l'électricité et gaz Centre (SDC).....	159
II-4-4-1-Présentation de la SCD.....	159
II-4-4-2-Schéma organisationnel et fonctionnel de la SDC.....	159
II-4-4-3-Missions de la SDC.....	161
II-5-La segmentation stratégique des activités de Sonelgaz.....	161
Conclusion de chapitre III.....	165
Chapitre IV: La décision de l'orientation stratégique de Sonelgaz vers l'externalisation de ses fonctions technico-commerciales.....	166
Introduction de chapitre IV.....	166
Section I : Le contexte interne et externe de Sonelgaz en adoptant la stratégie d'externalisation.....	167
I-1-Diagnostic externe.....	167
I-1-1-Le contexte politique.....	167
I-1-2-Le contexte économique.....	168
I-1-2-1-Le contexte économique en Algérie pour la période 1980-1995.....	169
I-1-2-2-Les réformes à partir de 1995.....	170
I-1-3-L'environnement technologique.....	171
I-1-4-Le contexte concurrentielle sur le marché de l'énergie.....	172
I-1-4-1-Les conditions de mise en œuvre de la concurrence.....	172
I-1-5-L'environnement socio- culturel.....	173
I-1-6-L'environnement juridique.....	173
I-1-7-L'environnement naturel.....	175

I-2-La situation interne de Sonelgaz pour la période 2001-2005.....	175
I-2-1-Analyse de l'évolution des activités de Sonelgaz.....	175
1-2-1-1- L'activité production.....	175
I-2-1-1-1- Processus de production.....	175
A/La production.....	175
B/ L'interconnexion.....	176
I-2-1-1-2-Consommation de combustibles.....	177
I-2-1-2-L'activité transport.....	179
I-2-1-2-1-Transport d'électricité.....	179
I-2-1-2-2- Transport de Gaz.....	180
I-2-1-3- L'activité distribution.....	180
I-2-1-3-1-Distribution de l'électricité.....	180
I-2-1-3-2- Distribution du Gaz.....	182
I-2-1-4-L'activité vente.....	183
I-2-1-4-1-Ventes d'électricité.....	183
I-2-1-4-2-Vente de Gaz.....	185
I-2-2-Les ressources humaines du Sonelgaz.....	186
I-2-2-1-Evolution de la ressource humaine par groupe socioprofessionnel....	186
I-2-2-2-Evolution de la structure des effectifs.....	187
I-2-2-3-Evolution par branche d'activité.....	188
I-2-3-L'analyse des bilans financiers du Sonelgaz.....	189
I-2-3-1-Analyse des bilans comptables.....	189
I-2-3-2-L'analyse des bilans financiers.....	192
Section II : Processus d'externalisation des fonctions technico-commerciales par l'entreprise Sonelgaz	194
II-1-Les activités technico-commerciales externalisées.....	194
II-2-La sélection du prestataire.....	196
II-2-1-La démarche de sélection et d'attribution des activités aux prestataires....	196
II-2-1-1-Le système de sélection des prestataires.....	196
II-2-1-1-1-Les critères d'évaluation des entreprises homologuées.....	197
A/ Entreprise de réalisation des branchements.....	198
B/ Entreprise montage de poste cabine.....	198
C/Entreprise de réseau aérien.....	198
D/Entreprise de réalisation canalisations souterrains.....	199
II-2-1-2-Les systèmes d'attribution des marchés aux prestataires.....	200
II-2-1-2-1-Les appels d'offres.....	200
II-2-1-2-2-Les consultations restreintes.....	201
II-2-1-2-3-Le gré à gré.....	201
II-2-2-La nature et les caractéristiques des prestataires.....	202
II-3-Le contenu du contrat d'externalisation.....	203
II-3-1-La typologie des contrats d'externalisation.....	204
II-3-1-2-Les clauses de fixation des prix des activités externalisées.....	204
II-3-1-3-La facturation des prestations.....	205
Section III : La décision de l'externalisation au niveau de l'entreprise Sonelgaz : déterminants à partir des résultats de l'enquête réalisée au niveau de la SDC.....	206
III-1-Cadre méthodologique.....	206
III-1-1-Rappel de la problématique.....	206
III-1-2- Rappel du cadre théorique.....	207
III-1-2-1- L'apport de la théorie de l'économie des coûts de transaction....	208

III-1-2-2-L'apport de la théorie basée sur les ressources.....	209
III-2- Le contenu de l'enquête.....	210
III-2-1-La méthode de recherche.....	210
III-2-2-Présentation de terrain de l'étude.....	210
III-2-3-Recueil des données.....	210
III-3-Les déterminants de l'externalisation à partir des résultats de l'enquête : analyse et discussion.....	211
III-3-1- Les déterminants internes à l'entreprise.....	212
III-3-1-1- La qualité de service.....	212
III-3-1-2-Délais de réactivité à la demande.....	212
III-3-1-3-Le coût de la réalisation des activités.....	213
III-3-1-4- La recherche de la flexibilité.....	214
III-3-1-5-L'incertitude.....	215
III-3-2-Les déterminants sectoriels.....	217
III-3-2-1-L'introduction de la loi 02 du 05 Février 2002.....	218
III-3-2-2-Les recommandations de la banque mondiale concernant les industries électriques et gazière des pays en développements.....	219
III-3-3-Les déterminants environnementaux (globaux).....	220
III-3-3-1-Les déterminants liés au contexte des années 1990.....	221
III-3-3-2-Les déterminants lié au contexte de la période récente : à partir de 1999.....	222
Conclusion de Chapitre IV.....	225
Conclusion de la partie II.....	227
Conclusion générale.....	230
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux, schémas et figures	
Annexes.	
Table des matières	

Introduction générale

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Chapitre IV

Conclusion générale

Bibliographie

Liste des abréviations

Listes des tableaux, schémas et figures

Annexes

Table des matières

Chapitre I