

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**



**THESE DE DOCTORAT ES SCIENCES
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES**

THEME

**CONTRIBUTION A LA COMPREHENSION DU
SYSTEME DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE
DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES
(EPE) : LE CAS DE L'EPE/FONDAL**

Présentée par :

MAHMOUDIA Mehenna

Dirigée par :

Pr. MATMAR Dalila

Les membres du jury :

Présidente : M^{me} AISSAT Amina née LEGHIMA, Professeure, Université de Tizi-Ouzou

Rapporteur : M^{me} MATMAR Dalila née MOHELLEBI, Professeure, Université de Tizi-Ouzou

Examineur : CHITTI Mohand, Professeur, Université de Bejaia

Examineur : MADAGH Mohamed Cherif, Professeur, E.H.E.C /Koléa

Examineur : GHEDDACHE Lyes, Professeur, Université de Tizi-Ouzou

Examineur : CHENINI Moussa, Professeur, Université de Tlemcen

Remerciements

Je voudrais exprimer tout d'abord ma profonde gratitude à ma directrice de thèse, Dalila MATMAR, professeure à l'Université Mouloud MAMERI Tizi-Ouzou, qui a accepté mon projet de thèse, et qui par sa confiance, ses précieux conseils et ses encouragements m'a permis de le mener à terme.

Mes remerciements vont ensuite aux membres du jury. En premier lieu, je remercie vivement le professeure AISSAT Amina qui m'a fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail et de présider le Jury de soutenance. Je remercie également les professeurs GUEDDACHE Lyes, CHITTI Mohand, CHENINI Moussa, MADAGH Mohamed Cherif pour avoir acceptés la lourde tâche d'évaluer ce manuscrit de thèse. Qu'ils soient assurés de ma profonde reconnaissance pour tout le temps investi à sa lecture.

Merci à Yvon PESQUEUX professeur émérite au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) pour ses précieux conseils et encouragements lors de mes différents stages de perfectionnement, ainsi que son accueil permanent dans son laboratoire de recherche au CNAM. Ces orientations sur le plan épistémologiques et méthodologique ont permis l'aboutissement de cette thèse.

J'exprime mes plus vifs remerciements à M. TOUATI, Président directeur général du groupe industriel IMETAL, qui a marqué son intérêt pour le projet de cette thèse et m'a permis de choisir l'EPE/FONDAL pour l'enquête. Je remercie aussi, les directeurs centraux au niveau du ministère de l'industrie, que j'ai interviewés, de m'avoir accordé de leur temps et d'avoir partagé avec moi leurs expériences et réflexions sur le sujet de cette thèse.

Mes remerciements et ma gratitude vont également aux cadres dirigeants et au personnel de l'EPE/FONDAL et ses trois unités de production, particulièrement directeur général, ainsi que les directeurs ; d'ALFON-ORAN, d'ALFEL, EL-HARRACH Alger, d'ALFET-TIARET, Mr. OUIS directeur financier au niveau de ALFET et tous les responsables des divers départements.

Enfin, je ne pouvais conclure sans remercier ma famille et mes proches, qui m'ont apporté leur soutien et leur affection tout au long de la recherche.

Dédicaces

*À la mémoire de mon père, qui nous a quittés la veille de la soutenance
de cette thèse (Que ton âme repose en paix, Allah y Rahmek)*

À ma chère maman, mon soutien éternel

À ma chère femme et mes chers enfants

À mes frères et sœurs

À mes amis (es)

Sommaire

Sommaire

<i>1. Introduction générale</i>	01
<i>2. Problématique de recherche</i>	05
<i>3. Les hypothèses de recherche</i>	06
<i>4. Démarche méthodologique et terrain de recherche</i>	07
<i>5. Les objectifs de la recherche</i>	09
<i>6. Plan de rédaction et architecture générale de la thèse</i>	10

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

12

Introduction du chapitre 01

13

Section 01 : De l'industrie industrialisante à la privatisation..... 15

Section 02 : La nouvelle politique de développement industriel 45

Section 03 : L'environnement exogène et endogène des EPE : approche déterministe..... 60

Section 04 : Les caractéristiques managériales des EPE..... 74

Conclusion du chapitre 01

89

Chapitre 02 : De la performance à la performance de l'entreprise publique économique algérienne

91

Introduction du chapitre 02

92

Section 01 : Le système de contrôle de la performance de l'entreprise 94

Section 02 : Cadre conceptuel et typologie de performances de l'entreprise113

Section 03 : L'évaluation de la performance d'une entreprise.....132

Section 04 : Le système de contrôle et la nature de la performance recherchée par les EPE.....149

Conclusion du chapitre 02.....

164

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien.....

166

Introduction du chapitre 03.....

167

Section 01 : La gouvernance de l'entreprise : quelle approche pour expliciter le cas des EPE algériennes ?.....169

Section 02 : Les initiatives privées de formalisation d'un code de bonne gouvernance en Algérie : l'apport considérable du cercle d'action et de réflexion sur les entreprises..... 185

Section 03 : Les apports de la théorie des conventions à l'expression d'une performance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien.....201

Sommaire

Section 04 : Résultats d'opérationnalisation des approches conventionnalistes dans l'explication du contrôle de la performance des EPE.....	213
Section 05 : Le contrôle de la performance des EPE algériennes : vision de l'Etat actionnaire.....	219
<i>Conclusion du chapitre 03</i>	233
Chapitre 04 : Contribution empirique a la compréhension du système de contrôle de la performance des entreprises publiques économiques.....	236
<i>Introduction du chapitre 04</i>	237
Section 01 : Le design de la recherche.....	239
Section 02 : Présentation des données secondaires de la recherche.....	257
Section 03 : Caractéristiques du système de contrôle de la performance issues des données secondaires : incohérence avec les diverses politiques publiques.....	270
Section 04 : Synthèse des résultats des données secondaires et formulation des hypothèses....	281
<i>Conclusion du chapitre 04</i>	286
Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique.....	288
<i>Introduction du chapitre 05</i>	289
Section 01 : Illustration par le cas de l'EPE/FONDAL.....	291
Section 02 : Diagnostic des marchés et de la concurrence de l'EPE/FONDAL.....	306
Section 03 : Les caractéristiques du système de contrôle de la performance dans l'EPE/FONDAL.....	330
Section 04 : De la validation des hypothèses de la recherche.....	345
Section 05 : Généralisation des résultats de la recherche à l'ensemble des EPE.....	351
<i>Conclusion du chapitre 05</i>	365
Conclusion générale	368
Les annexes	379
Les références bibliographiques	393
La Table des matières	414

Liste des abréviations

- **ACIA** : Algérie Consortium des **I**ndustries **A**groalimentaires.
- **ACS** : Alegria Chemical **S**pecialities.
- **ADE** : Algérienne **D**es **E**aux.
- **AFCD** : **A**telier et **F**onderie **C**elestin **D**ucros.
- **AFGI** : **A**ssociation **F**rançaise de **G**estion **I**ndustrielle.
- **AGA** : **A**ssemblée **G**énérale des **A**ctionnaires.
- **AGM** : **A**lgerian **G**eneral **M**echanics.
- **AGO** : **A**ssemblée **G**énérale **O**rdinaire.
- **ALCOST** : **E**ntreprise de **C**onfection **T**extiles
- **ALFEL** : **A**lgérienne des **F**onderies d'**EL** Harrach.
- **ALFET** : **A**lgérienne des **F**onderies de **T**iaret.
- **ALFON** : **A**lgérienne des **F**onderies d'**O**ran.
- **APAB** : **A**ssociation des **P**roducteurs **A**lgiens de **B**oisson.
- **APSI** : **A**gence de **P**romotion de soutien et de **S**uivi des **I**nvestissements.
- **BCL** : **B**ase **C**entrale **L**ogistique.
- **BFR** : **B**esoin en **F**onds de **R**oulement.
- **BFRN** : **B**esoin en **F**onds de **R**oulement **N**ormatif.
- **BM** : **B**anque **M**ondiale.
- **BNA** : **B**anque **N**ationale d'**A**lgérie.
- **BSC** : **B**alanced **S**core **C**ard
- **BTP** : **B**âtiment et **T**ravaux **P**ublics.
- **CA** : **C**onseil d'**A**dministration.
- **CAHT** : **C**hiffre d'**A**ffaires **H**ors **T**axes.
- **CARE** : **C**ercle d'**A**ction et de **R**éflexion sur les **E**ntreprises.
- **CATTC** : **C**hiffre d'**A**ffaires **T**outes **T**axes **C**omprises.
- **CDD** : **C**ontrat à **D**urée **D**éterminée.
- **CNAM** : **C**onservatoire **N**ational des **A**rts et **M**étiers.
- **CNESE** : **C**onseil **N**ational **E**conomique, **S**ocial et **E**nvironnemental.
- **CNP** : **C**onseil **N**ational de **P**lanification.
- **CPE** : **C**onseil des **P**articipations de l'**E**tat.
- **CREG** : **C**ommission de **R**égulation de l'**E**lectricité et du **G**az.
- **CT** : **C**ourt **T**erme.
- **DG** : **D**irection **G**énérale.
- **DGDN** : **D**irection **G**énérale du **D**omaine **N**ational.

- **EBE**: Excédent **B**rut exploitation.
- **EBIT**: **E**arnings **B**efore **I**nterest and **T**axes.
- **ECOFIE** : Société **d'Etudes Economiques d'Analyse Financière et de l'Evaluation Prospective**
- **ED PME** : Euro **D**éveloppement des **PME**.
- **ENE** : Excédent Net d'**E**xploitation.
- **ENF** : **E**ntreprise **N**ationale des **F**onderies.
- **ENIE** : **E**ntreprise **N**ationale des **I**ndustries **E**lectroniques.
- **ENIEM** : **E**ntreprise **N**ationale des **I**ndustries **E**lectro-**M**énager.
- **ENPI** : **E**ntreprise **N**ationale de **P**romotion **I**mmobilière.
- **EP** : **E**ntreprise **P**ublic.
- **EPE** : **E**ntreprise **P**ublic **E**conomique.
- **EPI** : **E**ntreprise **P**ublique **I**ndustrielle.
- **EPIC** : **E**tablishement **P**ublic à caractère **I**ndustriel et **C**ommercial.
- **ERP** : **E**nterprise **R**esource **P**lanning.
- **ETRAG** : **E**ntreprise de production des **T**Racteur **A**gricoles.
- **EURL** : **E**ntreprise **U**nipersonnelle à **R**esponsabilité **L**imitée.
- **EVA** : **E**conomic **V**alue **A**dded.
- **FCE** : **F**orum des **C**hefs d'**E**ntreprise.
- **FDP** : **F**onds de **P**articipation
- **FMI** : **F**onds **M**onétaire **I**nternational.
- **FNI** : **F**onds **N**ational d'**I**nvestissement.
- **FONDAL** : **E**ntreprise **N**ationale des **FOND**eries **AL**gériennes.
- **FP** : **F**onds **P**ropres.
- **FPE** : **F**onds de **P**articipation de l'**E**tat.
- **FRN** : **F**onds **d**e **R**oulement **n**et
- **GE** : **G**ouvernance d'**E**ntreprise.
- **GETEX** : **G**énérale **T**EXtile.
- **GI** : **G**roupe **I**ndustriel
- **GICA** : **G**roupe **I**ndustriel des **C**iments d'**A**lgérie.
- **GIP** : **G**roupe d'**I**ntervention et de **P**rotection.
- **GOAL** : **G**Overnance **AL**geria.
- **GPEC** : **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et **C**ompétences.
- **GRCN** : **G**roupe **d**e **C**onstruction.

- **HSE** : **H**ygène **S**écurité **E**nvironnement.
- **IAGE** : **I**nstitut **A**lgérien de **G**ouvernance d'**E**ntreprise.
- **IAS** : **I**nternational **A**ccounting **S**tandards.
- **IDE** : **I**nvestissement **D**irect **E**tranger.
- **IFRS** : **I**nternational **F**inancial **R**eporting **S**tandards.
- **IGF** : **I**nspection **G**énérale des **F**inances.
- **INSEE** : **I**nstitut **N**ational de la **S**tatistique et des **E**tudes **E**conomiques.
- **ISMME** : **I**ndustrie **S**idérurgiques **M**étalliques **M**écaniques **E**lectriques et **E**lectroniques.
- **LMD** : **L**icence **M**aster **D**octorat.
- **MADAR** : **M**anagement et **D**éveloppement des **A**ctifs et des **R**essources.
- **MEDA** : **M**éditerranéen **D**éveloppement **A**ssistance
- **MERS** : **M**inistère de l'**E**nseignement supérieur et de la **R**echerche **S**cientifique.
- **MI** : **M**inistère de l'**I**ndustrie
- **MPPI** : **M**inistère de la **P**articipation et de la **P**romotion de l'**I**nvestissement.
- **Mrds** : **M**illiards.
- **NEPAD** : **N**ouveau **P**artenariat pour le **D**éveloppement de l'**A**frique.
- **NPI** : **N**ouvelle **P**olitique **I**ndustrielle
- **OCDE** : **O**rganisation de **C**oopération et de **D**éveloppement **E**conomique.
- **ONS** : **O**ffice **N**ational des **S**tatistiques.
- **PADICA** : **P**rogramme d'**A**ppui à la **D**iversification **I**ndustrielle et à l'**A**mélioration du **C**limat des affaires en **A**lgérie.
- **PDG** : **P**résident **D**irecteur **G**énéral.
- **PIB** : **P**roduit **I**ntérieur **B**rut.
- **PLD** : **P**lan **L**ocal de **D**éveloppement.
- **PME** : **P**etites et **M**oyennes **E**ntreprises.
- **PMI** : **P**etites et **M**oyenne **I**ndustries.
- **PNUD** : **P**rogramme des **N**ations **U**nies pour le **D**éveloppement.
- **POVAL** : **P**ompes et **V**annes **A**Lgériennes.
- **PREE** : **P**rogramme de **R**éformes **E**conomiques pour l'**E**ntreprise.
- **Pub** : **P**ublic.
- **Pv** : **P**rivé.
- **R&D** : **R**echerche et **D**éveloppement.
- **RE** : **R**entabilité **E**conomique.
- **RIN** : **R**evenue **I**ntérieur **N**et.

- **ROI** : **R**eturn **O**n **I**nvestment.
- **SACM** : **S**ociété **A**lgérienne de **C**onstruction **M**étallique.
- **SARL** : **S**ociété **A** **R**esponsabilité **L**imitée.
- **SG** : **S**ystème de **G**ouvernance.
- **SGP** : **S**ociété de **G**estion de **P**articipations.
- **SIG** : **S**olde **I**ntermédiaire de **G**estion.
- **SMART** : **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éaliste, **T**emporel.
- **SNTA** : **S**ociété **N**ationale des **T**abacs et des **A**llumettes.
- **SNVI** : **S**ociété **N**ationale des **V**éhicules **I**ndustriels.
- **SOTRAMET** : **S**ociété de **T**RAnsformation des **M**ETaux.
- **SPA** : **S**ociété **P**ar **A**ction.
- **SPM** : **S**ecteur **P**ublic **M**archand.
- **SPMI** : **S**ecteur **P**ublic **M**archand **I**ndustriel.
- **SPSS**: **S**tatistical **P**ackage for the **S**ocial **S**ciences.
- **TB** : **T**ableau de **B**ord.
- **TBP** : **T**ableau de **B**ord **P**rospectif.
- **TIC** : **T**echnologie de l'**I**nformation et de la **C**ommunication.
- **UE** : **U**nion **E**uropéenne.
- **UFO** : **U**nité **F**onderie d'**O**ran.
- **UGTA** : **U**nion **G**énérale des **T**ravailleurs **A**lgériens.
- **VA** : **V**aleur **A**jsoutée.
- **ZDII** : **Z**one de **D**éveloppement **I**ndustriel **I**ntégré.

Liste des figures

- Figure N° 01 : Architecture du secteur public marchand industriel.....	24
- Figure N° 02 : Taux de croissance du PIB Global entre 1978 et 2018	26
- Figure N° 03 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la formation du PIB (1978 à 2018).....	27
- Figure N° 04 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la VA totale entre 1978 à 2018	29
- Figure N° 05 : Evolution de la Valeur ajoutée entre 1978 à 2018.....	31
- Figure N°06 : Contribution du secteur public et privé dans la formation du RIN	33
- Figure N° 07 : Evolution du Revenu Intérieur Net	34
- Figure N° 08 : Contribution du secteur public et privé dans la rémunération des salariés	38
- Figure N° 09 : Evolution de la rémunération des salariés.....	39
- Figure N° 10 : Taux de contribution publique et privée à l'ENE.....	41
- Figure N° 11 : Evolution de la contribution publique et privée à l'ENE entre 1978 et 2018	42
- Figure N° 12 : La structure du secteur public marchand en Algérie	58
- Figure N° 13 : Comparatif structures organisation	80
- Figure N° 14 : Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation.....	97
- Figure N° 15 : Décomposition de la performance globale de l'entreprise.....	122
- Figure N°16 : Le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie	145
- Figure N° 17 : Le Balanced scorecard de Kaplan & Norton (1992)	147
- Figure N° 18 : La transposition du triangle du contrôle au pilotage des acteurs	152
- Figure N° 19 : Le processus de la recherche.....	240
- Figure N° 20 : Evolutions du schéma organisationnel du SPM algérien	271
- Figure N°21 : Organigramme de l'EPE FONDAL en 2020	295
- Figure N°22 : Contribution de l'ISMME privée et publique à la formation du PIB	307
- Figure N° 23 : Contribution de l'ISMME dans le PIB national.....	309
- Figure N°24 : Contribution du secteur public et privé dans le PIB de l'ISMME	310
- Figure N°25 : Contribution ISMME dans le PIB global.....	310

- Figure N°26 : Contribution du public et du privé dans la formation de la valeur ajoutée de l'ISMME.....	312
- Figure N°27 : Contribution du ISMME dans la formation de la VA	313
- Figure N°28 : Contribution du ISMME Pub dans la VA globale.....	314
- Figure N°29 : Contribution de la VA ISMME Totale dans la VA Totale.....	314
- Figure N°30 : Contribution de l'ISMME dans la formation du Revenu Intérieur Net du pays.....	316
- Figure N°31 : Contribution de l'ISMME dans la formation du RIN du pays en %.....	316
- Figure N°32 : Contribution du ISMME publique et privée dans le RIN Global	317
- Figure N°33 : Contribution de l'ISMME dans la formation du Revenu Intérieur Net du pays.....	318
- Figure N°34 : Contribution du ISMME dans la rémunération des salariés en %	319
- Figure N°35 : Poids du publique et privé dans le ISMME.....	320
- Figure N°36 : Taux de contribution de l'ISMME dans l'Excédent Net d'Exploitation...	321
- Figure N°37 : Contribution de l'ISMME dans le ENE en %.....	322



Liste des tableaux

- Tableau N°01 : Evolution du PIB Global du pays entre 1978 à 2018.....	25
- Tableau N° 02 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la formation du PIB (1978 à 2018)	26
- Tableau N° 03 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la VA totale entre 1978 à 2018.....	29
- Tableau N° 04 : Evolution de la Valeur ajoutée entre 1978 à 2018	30
- Tableau N° 05 : Contribution du secteur public et privé dans la formation du RIN.....	33
- Tableau N° 06 : Evolution du Revenu Intérieur Net.....	34
- Tableau N° 07 : Contribution du secteur public et privé dans la rémunération des salariés	37
- Tableau N° 08 : Evolution de la rémunération des salariés	38
- Tableau N° 09 : Taux de contribution publique et privée à l'ENE.....	40
- Tableau N° 10 : Evolution de la contribution publique et privée à l'ENE entre 1978 et 2018	41
- Tableau N° 11 : Les facteurs de contingence des modes de contrôle.....	102
- Tableau N° 12 : Les courants théoriques et systèmes de contrôle	106
- Tableau N°13 : Les modes de contrôle et mode d'administration	111
- Tableau N° 14 : Le modèle de la performance d'Atkinson et al.....	146
- Tableau N° 15 : La typologie des mécanismes de gouvernance selon Charreaux (1997).....	174
- Tableau N° 16 : Nature de gouvernance et mécanismes de gouvernance d'entreprise.....	178
- Tableau N° 17 : Les diverses approches de gouvernance d'entreprise	182
- Tableau N° 18 : Les profils types des cibles du code de bonne gouvernance algérien	192
- Tableau N° 19 : Les problèmes globaux de la gouvernance selon le profil type de la PME	193
- Tableau N° 20 : Problèmes spécifiques et priorités en matière de gouvernance.....	194
- Tableau N° 21 : Les valeurs ajoutées par les principes de bonne gouvernance	196
- Tableau N°22 : Les valeurs ajoutées des mécanismes disciplinaires avec les parties prenantes externes	199
- Tableau N° 23 : Comparatif entre les différentes approches conventionnalistes	206
- Tableau N° 24 : Diversité de holdings publics.....	225
- Tableau N° 25 : La rentabilité du SPM.....	265
- Tableau N° 26 : La valeur ajoutée du SPM.....	266
- Tableau N° 27 : Effectifs et charges du personnel des EPE.....	266

- Tableau N°28 : Situation des dividendes affectés en 2018	267
- Tableau N° 29 : Fiche signalétique de FONDAL 2022	292
- Tableau N°30 : Evolution de la production par famille de produits.....	300
- Tableau N°31 : Les indicateurs de productivité de FONDAL	301
- Tableau N°32 : Revue des comptes et patrimoine au 31.12.N.....	302
- Tableau N°33 : Tableau des comptes de résultat consolidé de FONDAL.....	303
- Tableau N°34 : Les ratios de rentabilité économique de FONDAL	303
- Tableau N°35 : Ratios de l'équilibre financier de l'EPE/FONDAL	304
- Tableau N°36 : Ratio de solvabilité de FONDAL	304
- Tableau N°37 : Synthèse des forces et faiblesses de l'EPE/FONDAL	305
- Tableau N°38 : Contribution de l'ISMME privée et publique à la formation du PIB	306
- Tableau N° 39 : Contribution de l'ISMME dans le PIB national	308
- Tableau N°40 : Contribution du secteur public et privé dans le PIB de l'ISMME.....	309
- Tableau N°41 : Contribution ISMME dans le PIB global.....	310
- Tableau N° 42 : Contribution du public et du privé dans la formation de la valeur ajoutée de l'ISMME	311
- Tableau N°43 : Contribution du ISMME dans la formation de la VA	312
- Tableau N°44 : Contribution du ISMME Publique dans la VA globale.....	313
- Tableau N°45 : Contribution de la VA ISMME Totale dans la VA Totale.....	314
- Tableau N°46 : Contribution de l'ISMME dans la formation du Revenu Intérieur Net du pays	315
- Tableau N°47 : Contribution du ISMME dans la formation du RIN du pays en %.....	316
- Tableau N°48 : Contribution du ISMME publique et privée dans le RIN Global	317
- Tableau N° 49 : Contribution de l'ISMME dans la rémunération des salariés (Cotisations comprises)	318
- Tableau N°50 : Contribution de l'ISMME dans la rémunération des salariés en %.....	319
- Tableau N°51 : Poids du secteur public et privé dans le ISMME.....	319
- Tableau N°52 : Taux de contribution de l'ISMME dans l'Excédent Net d'Exploitation.....	321
- Tableau N°53 : Contribution de l'ISMME dans le ENE en %.....	322
- Tableau N°54 : Les segments de marché de FONDAL	323

- Tableau N°55 : Capacités théoriques des fonderies existantes	324
- Tableau N°56 : Principaux concurrents locaux et étrangers de FONDAL	325
- Tableau N°57 : Principaux résultats du diagnostic des marchés et de la concurrence de l'EPE/FONDAL.....	327
- Tableau N°58 : Les EPE supervisées par le ministère de l'industrie	346
- Tableau N°59 : Caractéristiques d'EPE objet de généralisation de résultats empiriques	353
- Tableau N°60 : Synthèse des mécanismes de contrôle statutaires	355
- Tableau N°61 : Mécanismes de contrôle extrastatutaires des EPE	356
- Tableau N°62 : La nature de la performance des EPE	363

Introduction générale

I. Introduction

Dans son rapport annuel sur la situation du secteur public marchand (SPM), publié en 2022, la Cour des comptes en Algérie a révélé que le montant des dépenses publiques dédiées aux assainissements financiers, à titre d'annulation des créances du Trésor, de rachat des dettes et de gel du découvert des entreprises publiques économiques (EPE), se sont élevés, à titre d'exemple, pour la période allant de 2003 au premier trimestre 2019, à 1 903 Mrds de DA, tandis que les plans de modernisation et de développement des groupes publics, financés par des crédits bancaires à un taux bonifié, ont atteint au 31 mars 2020 un montant global 1 397 Mrds de DA. La Cour conclue que le SPM présente, à l'exception d'un nombre très réduit d'EPE, de faibles performances économiques et financières en dépit de ce soutien financier conséquent de l'Etat. En outre, l'incapacité du secteur privé national et étranger à remplacer le secteur public dans plusieurs domaines a obligé l'Etat-actionnaire unique à maintenir en vie ces EPE malgré leur contre-performance. Les motivations des pouvoirs publics dans cette sauvegarde varient, d'une époque à une autre mais ils s'accordent toutes sur la contrainte de maintien en vie de ces entreprises. Par conséquent, le contexte institutionnel qui leur a été réservé pour exercer leur activité économique reste très déterminant dans cet échec de performance, et ce, depuis leur autonomie en 1988 avec des modifications et des adaptations conjecturelles. De ce fait, s'interroger sur le système de contrôle de la performance de ces entreprises publiques économiques (EPE), semble un sujet de recherche très intéressant et d'actualité.

En effet, depuis les réformes du début des années 1990, la question de la propriété des entreprises publiques émerge comme une question centrale de la nouvelle approche du développement économique en Algérie. Désormais, cette politique de réforme du secteur public marchand a donné naissance à une forme d'entreprise appelée entreprise publique économique (EPE). Cette dernière, est définie selon le 1^{er} article du décret exécutif 01-283 comme « *toute entreprise dont le capital social est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute autre personne morale de droit public* ». Par conséquent, le management de ces EPE obéit d'un côté, à la *logique entrepreneuriale* d'un point de vue de compétitivité et de rentabilité et de l'autre côté, à la *logique publique* d'un point de vue des financements et de la propriété publique des capitaux investis.

Toutefois, la construction de l'économie de marché proclamée par les dirigeants de l'Etat algérien bute depuis plus de trois décennies sur des difficultés de tous ordres (Mostfoui 2011). En plus, même si au niveau des discours et des textes tout ou presque a été dit, écrit et planifié, les faits et les résultats, eux, n'ont pas suivi. Au contraire, la performance des EPE reste une question cruciale non encore *achevée* en raison ; d'une part, de l'incapacité de ces EPE à dégager des dividendes dans le contexte institutionnel et environnemental actuel, caractérisé par une transition *inachevée* vers l'économie de marché et, d'autre part, des particularités de leur mode de gouvernance, ainsi que son adaptabilité à la logique entrepreneuriale souhaitée par l'Etat. Ce constat, met en exergue les questions relatives au système de contrôle de la performance de ces EPE, ainsi que son évaluation par l'Etat-actionnaire.

Sur le plan théorique, la nouvelle approche des systèmes de contrôle axée sur la multidimensionalité d'indicateurs de performance remet en cause l'approche classique basée sur la question d'allocation des ressources exprimée en termes d'efficacité et d'efficience financière, vérifiée *a posteriori*. Désormais, la logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance globale (Pesqueux, 2021¹) invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur gouvernance, de leur organisation et de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la performance multicritères² et la valeur partenariale (Charreaux 2011³). Pour apprécier cette performance globale, les déterminants justifiant l'utilisation des critères non financiers sont multiples et renvoient à des explications théoriques très diverses⁴. Pour le courant contractualiste, la clé de la performance est liée à la structure du système de contrôle et à l'allocation des droits de propriété⁵. Dans ce cas, les critères non financiers s'insèrent dans les mécanismes incitatifs

¹ Pesqueux Y. V. (2021) De la performance. Master. France. 2020. fffhalshs-02612883v3f, HALSHS, Submitted on 14 May 2021, P 10

² Dohou A. et Berland N. « mesure de la performance globale des entreprises » In www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf

³ Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

⁴ Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(2), 109-125.

⁵ Charreaux G. (2002) « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive » Cahier de recherche, Fargo, P 30

et de contrôle afin d'éviter le gaspillage de la valeur par les dirigeants⁶. Cette situation de perte de la valeur est très présente dans le cas de pluralité de *stakeholders*, puisque chaque partie a une fonction d'utilité à réaliser. C'est dans ce sens que la théorie des parties prenantes, considérant l'entreprise comme un nœud de contrats explicites ou implicites, volontaires ou pas, explique les performances de l'entreprise en s'intéressant à la nature des relations organisation-parties prenantes en terme de processus et de résultats, et à la prise de décision managériale. Par opposition, le système de contrôle pour le courant conventionnaliste vise la réduction de l'incertitude à laquelle sont confrontés les acteurs-décideurs et repose, pour cela, sur un système de conventions uniformisées qui émergent par le biais d'une circulation transversale de l'information favorisant l'apprentissage collectif. Par conséquent, de par leur existence en amont de la prise de décision, ces conventions permettent aux acteurs d'exercer un *autocontrôle*.

Malgré cette divergence théorique sur l'objet du contrôle, les deux courants s'accordent ; d'une part, sur la composition du système de contrôle de performance, qui est un ensemble des mécanismes et de processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités⁷. D'autre part, sur la performance recherchée qui est une agrégation des performances⁸ économiques, sociales, sociétales, environnementales... Toutefois, toutes ces contributions théoriques concernent principalement les grandes entreprises capitalistes.

Cependant, la variété des formes d'organisations suscite de s'interroger sur l'universalité des pratiques managériales ou l'utilité de leur hybridation pour prendre en considération les contingences et les spécificités spatiotemporelles de chaque organisation.

Dans cette optique, nous considérons que les EPE algériennes présentent un cas *atypique* concernant leur système de contrôle de performance, en raison de la *logique entrepreneuriale* que leurs dirigeants doivent incarner et l'influence de l'actionnaire majoritaire (l'Etat) utilisant ces EPE comme moyen incontournable dans la réalisation de ses stratégies de développement économique national.

⁶ Langevin P. (1999) contrôle de gestion et théories économiques des organisations. In *faire de la recherche en contrôle de gestion ?* (Coordonné par Dupuy Y). Ed. Vuibert, P 187-219.

⁷ Bouquin H. (2008) *Comptabilité de gestion*, Economica, 5ème édition.

⁸ Baret P. (2006) « l'évaluation de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS, P 1-24.

II. Problématique de recherche

Depuis leur autonomie datant de 1988, les entreprises publiques économiques algériennes (EPE) se trouvent confrontées à un dilemme dans leur mode de gestion. D'un côté, elles gèrent une propriété publique *marchande* ; Cette disposition est expliquée par la structure de leur propriété dominée par l'Etat actionnaire majoritaire, ce qui engendre l'intensification des mécanismes de contrôle gouvernementaux via la composition des organes statutaires et le contrôle externe par les organismes centraux de contrôle. D'un autre côté, leur management obéit au caractère de *commercialité*, lié pour sa part aux exigences de la performance et de la compétitivité, justifiée par l'ouverture à la concurrence nationale et étrangère. Par conséquent, le système de contrôle de performances appliqué dans ces EPE devrait répondre aux besoins managériaux adaptés donc, il est *spécifique*. Ainsi, cette recherche consiste en une contribution à la compréhension de ce système de contrôle de performance.

De ce constat et dans le cadre de notre recherche, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« Face à ce dilemme de performance et de gestion de la propriété publique marchande, comment peut-on caractériser le système de contrôle de la performance des EPE algériennes ? »

A côté de cette question principale, nous voulons également savoir comment se comportent les EPE dans l'environnement économique algérien, en transition, par la préservation du caractère public de leurs investissements. Pour cela, nous posons la question suivante : « *La nature particulière des EPE algériennes leur permet-elle d'avoir des sources d'avantage concurrentiel face à la concurrence privée ?* »

De plus, dans l'étude du management des EPE, il nous paraît indispensable de soulever une question de recherche concernant leurs raisons d'être et leurs finalités stratégiques. Dans ce sens, l'EPE est une institution à finalités économiques (profit, rentabilité), ce qui impliquerait que ses performances soient définies à partir de ces seules finalités, et que les autres (juridiques, politiques...) s'expriment sous formes de contraintes ? Ou l'EPE a-t-elle d'autres finalités qu'économiques (sociales, sociétale, institutionnelle), d'importance comptable, ce qui imposerait d'emblée le caractère multidimensionnel de leur

Introduction générale

performance⁹ ? Dans cette logique, nous allons alors, tenter d'identifier les caractéristiques de cette performance multidimensionnelle par l'analyse de ses différentes représentations, en tentant de répondre à la question suivante : « *Le système de contrôle de la performance des EPE algériennes permet-il de concilier entre les finalités économiques liées à leur critère de commercialité et les autres finalités, notamment celle liée à la rationalisation de la propriété publique ?* »

Enfin, l'organisation et l'autorité hiérarchique caractérisant la relation des EPE avec les agents fiduciaires de l'Etat, rendent ces EPE comme un réseau de transaction managériales¹⁰ liant une autorité centrale ou spécifique (CPE ou groupe industriel) aux autres acteurs (managers publics et les EPE). Ces transactions ont une vocation d'assurer la cohérence entre les décisions de cette autorité et les actions des acteurs-exécutants. Dans ce sens, nous nous interrogeons sur l'existence d'une autre dimension de la performance d'ordre institutionnel en essayons de répondre à la question suivante : « *quelles sont les représentations de cette dimension institutionnelle de la performance et quelle est la nature de ses indicateurs ?* »

III. Hypothèses de la recherche

Malgré l'attitude constructiviste affichée dans cette recherche et l'approche inductive choisie pour appréhender le système de contrôle de performance des EPE, nous allons présenter dans cette introduction générale, les hypothèses auxquelles nous nous sommes arrivés suite à l'analyse qualitative des données primaires et secondaires. Ces cinq hypothèses se présentent comme suit :

- **Hypothèse 1** : Après l'ouverture à l'économie de marché concurrentielle, les EPE sont obligées d'avoir un système de mesure de performance intégrant des variables financières et non financières au même titre que toute entreprise commerciale. Cependant, l'intensification du **contrôle gouvernemental** exercé sur les EPE oriente ce système vers une logique de vérification des processus de gestion que celle de sa maîtrise, et la performance attendue est dominée par la variable financière vérifiée *a posteriori*.

⁹ Jacot H. et J. Micaelli P. (2001) « La dimension institutionnelle de l'indicateur de performance » In Indicateurs de performance (coordonné par CH. BONNEFOUS et A. COURTOIS) éd. Hermès Science Publications, Paris

¹⁰ Coriat B. et Weinstein O. (1995) Les nouvelles théories de l'entreprise, éd. LGF

- **Hypothèse 2** : Au travers de l'organisation de la propriété des EPE algériennes et de leur mode de gouvernance, leur système de contrôle de performance est *très atypique*, puisqu'il vise à concilier entre deux objectifs ; le premier concerne la rationalisation de la propriété publique justifié par le caractère public des ressources engagées et leur mode de financement. Le second, s'intéresse à la performance économique de l'EPE en raison de son caractère commercialité.

- **Hypothèse 3** : La nature de la performance recherchée pour les EPE au travers de leur système de contrôle est *fonction de la position de l'EPE dans son marché*. Cependant, les déterminants de cette performance sont fonction d'une part, de la situation concurrentielle de l'EPE et/ou de son monopole dans l'industrie, d'autre part, des variables économiques et environnementales liées essentiellement à : la taille, l'incertitude et la stratégie adoptée.

- **Hypothèse 4** : Dans le contexte des EPE algériennes liées par des contrats à une autorité centrale (Etat actionnaire majoritaire) via la structure de la propriété publique marchande, il existe une dimension qu'on peut qualifier de « *dimension institutionnelle* » de la performance avec des indicateurs d'efficacité, au sens du meilleur usage possible des moyens disponibles au sein de ces entreprises et d'efficience au sens d'adéquation la plus pertinente possible entre la performance interne et les attentes de l'Etat. Autrement dit, une dimension institutionnelle issue de la politique publique de l'Etat.

- **Hypothèse 5** : La performance institutionnelle est un type de performance évaluée par un donneur d'ordre « *donc l'Etat ou ses représentants légaux* » caractérisée par un caractère plus quantitatif, informel, conjoncturel et asymétrique. Ces traits de la performance difficilement identifiables par les managers publics, font de l'actionnaire majoritaire, des EPE - ses représentants légaux- le seul concepteur, évaluateur, décideur et magistrat au moment du contrôle.

IV. Démarche méthodologique et terrain de recherche

La production de connaissances « nouvelles » est l'objectif de chaque recherche académique. Dans ce sens, la validation de cette dernière ne peut se faire que si elle suit et répond à un processus de recherche scientifiquement approuvé. Ce processus composé de plusieurs étapes successives nous permettra de défendre la pertinence, la réfutabilité et la scientificité de cette recherche. Ce design de recherche se traduit dans les choix suivants :

- **L'attitude constructiviste** : Le design de la recherche choisie est fondé sur une attitude constructiviste afin de valider et de légitimer cette recherche. Elle consiste en

Introduction générale

l'exploration d'un objet de recherche méconnu de la communauté académique, qui est la compréhension et la caractérisation du système de contrôle de la performance des EPE et ce, à travers le cas de l'EPE/FONDAL. Plusieurs arguments peuvent justifier cette attitude, parmi lesquels la logique de découverte et de théorisation souhaitée dans cette recherche, mais aussi, l'utilisation de la théorie inductive en tant qu'approche fondamentale de la recherche.

- **L'approche inductive** : elle vise à construire de nouvelles connaissances à partir de l'étude de cas et d'une situation d'EPE. Autrement dit, elle vise la construction d'une théorie à partir de l'observation et l'étude de l'objet de recherche, qui est l'EPE, à travers l'analyse de ses pratiques de gouvernance et de contrôle. Notre ambition dans ce choix, est de pouvoir extrapoler les constations validées, empiriquement, par le cas de l'EPE/FONDAL à une catégorie d'EPE qui présentent des caractéristiques similaires sur les deux plans interne et externe. De plus, l'approche qualitative choisie est la plus adaptée et la plus pertinente pour atteindre notre objectif de recherche, puisqu'elle a l'ambition de faire un sens que de donner la preuve, autrement dit, comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes.

- **La méthode qualitative** : Au regards des objectifs de cette recherche et du raisonnement inductif choisi, l'approche qualitative semble la plus pertinente pour appréhender notre objet de recherche d'une façon plus éclairée. Il est communément admis qu'en sciences de gestion, l'analyse qualitative est vue comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène*¹¹ ». Cette méthode est qualifiée de *compréhensive* puisqu'elle vise à contribuer à la compréhension du système de contrôle de la performance dans un cas particulier d'entreprise à savoir ; les EPE dans le contexte algérien. Donc, notre finalité au travers de ce choix est de chercher à comprendre le sens de cette situation de gestion, c'est-à-dire la gestion des EPE, et d'appréhender le phénomène de contrôle de la performance, plutôt que de valider quelques hypothèses comportant un petit nombre de variables. En outre, nous visons par ce choix à contribuer à la construction d'une théorie sur le système de contrôle de la performance des EPE à partir de l'analyse approfondie de notre objet de recherche et des pratiques des acteurs sur le terrain.

¹¹ Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.

- **L'étude cas comme méthode d'accès au réel** : notre approche terrain est axée sur une étude de cas de l'entreprise publique économique des fonderies d'Algérie (EPE/FONDAL), et ce, à travers une enquête réalisée par des guides d'entretiens libres avec les principaux managers de cette EPE, et ses trois unités de production basée à Alger, Tiaret et Oran. Les données primaires collectées dans cette enquête sont additionnées aux diverses données documentaires et secondaires mises à notre disposition par l'entreprise. Enfin, une triangulation de ces données a été effectuée pour répondre à notre problématique consistant à mieux comprendre le système de contrôle de performance de cette EPE et à généraliser les résultats sur une partie des EPE aux caractéristiques semblables.

V. Les objectifs de la recherche

Le choix de cette thématique, de ce sujet et de cet objet de recherche est motivé par plusieurs raisons :

- **Premièrement**, l'importance de notre sujet d'analyse qui est l'entreprise publique économique dans l'économie algérienne, en transition, puisque l'Etat reste le principal entrepreneur dans cette économie malgré le souhait affiché de passer à l'économie de marché depuis plus de trente ans. En effet, ces EPE, hors banques et établissements financiers et assurances, sont structurées en groupes industriels et en EPE non affiliées qui exercent dans plusieurs domaines d'activité et dont la supervision est assurée par 15 départements ministériels. De par ce nombre important et l'hétérogénéité de leur situation concurrentielle et financière, nous avons limité notre sujet d'analyse uniquement aux EPE supervisées par le ministère de l'industrie qui sont en nombre de 173 regroupées dans 12 groupes industriels publics. Ces dernières sont en une véritable concurrence avec entreprises privées, exceptées celles affiliées aux groupes, en situation de quasi-monopole dans leur domaine, à savoir ; GICA et MADAR.

- **Deuxièmement**, les travaux de recherche sur le système de contrôle de performance des entreprises publiques algériennes sont quasiment rares, notamment, ceux qui abordent les liens entre la gouvernance, la propriété publique et la performance globale. Notre objectif à travers cette thèse est de lancer une réflexion afin de mettre en exergue le cas *atypique* de ces EPE et de leur management sous-contrainte.

- **Troisièmement**, le système de contrôle comme objet de recherche dans le contexte particulier d'entreprise publique économique est rarement abordé par les chercheurs en

sciences de gestion, soit il est traité par les juristes spécialistes de droit public, soit il est traité par les économistes spécialistes de l'économie publique.

- *Quatrièmement*, les montants colossaux investis par les pouvoirs publics dans le maintien en vie, la modernisation et la relance de ces EPE, méritent de s'interroger sur les vraies raisons de leur contreperformance. En effet, leur identification permettra aux actionnaires de prendre les décisions idoines quant à leur sauvegarde ou leur privatisation. De ce fait, l'expérience des autres pays, en situation similaire, qui ont intégré la privatisation partielle et la formalisation des contrats de gestion et/ou des contrats de performance nous servira d'appui quant à la possibilité de leur adaptation ou plutôt leur hybridation dans le cas algérien. En plus, ces solutions passent inéluctablement par la mise en place d'un système de contrôle de performance pertinent et efficace.

- *Cinquièmement*, la forte performance de certaines EPE, comme celles affiliées aux deux groupes GICA et MADAR, qui sont dans des secteurs quasiment fermés à la concurrence, nous pousse à chercher davantage les causes de la contre-performance des autres EPE qui sont plus dans des secteurs fortement concurrentiels.

- *Sixièmement*, Face à un environnement de plus en plus concurrentiel à échelle mondiale, la pérennité d'une entreprise renvoie inéluctablement à des impératifs de performance. Or cette notion complexe, qui désigne de façon générale la capacité de l'entreprise à obtenir des résultats, renvoie à la notion de valeur dont les significations sont multiples. L'intérêt des chercheurs pour les questions reliées aux systèmes de contrôle de la performance financière et non financière est encore assez récent¹²; donc, notre objectif est de contribuer à l'enrichissement de ces recherches, notamment, dans le cas d'une économie en transition et aussi, par l'introduction d'une dimension institutionnelle de performance jusque-là peu présente dans la littérature managériale. Cette dernière, est très apparente dans le cas des EPE en raison de leur relation avec l'Etat actionnaire majoritaire, notamment, concernant la réalisation des stratégies industrielles publiques.

VI. Plan de rédaction et architecture générale de la thèse

Cette thèse est structurée en cinq grands chapitres et à travers chacun d'eux, nous visons un objectif particulier, qui constitue une étape dans notre raisonnement scientifique. Ces chapitres se présentent comme suit :

¹² Bergeron H. « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME » 6^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal

Le premier chapitre, intitulé « *l'entreprise publique économique : contexte institutionnel de la recherche* », a pour objectif en plus du cadrage théorique de notre sujet de recherche, la mise en exergue de la contrainte de ce cadre institutionnel pour les EPE à l'occasion de leur exercice de l'activité économique avec un objectif de rentabilité et de dividendes. Il vise en plus à identifier les caractéristiques managériales de ces EPE dans ce contexte, notamment, leur gouvernance, leur management stratégique et leur pouvoir décisionnel.

Le deuxième chapitre, intitulé « *de la performance à la performance des EPE* », vise, en plus du cadrage théorique des concepts de contrôle et celui de performance, à identifier la nature et les dimensions de la performance souhaitée dans ces EPE par les diverses parties prenantes à savoir, les salariés, les managers publics et l'Etat-actionnaire. Cette dernière, constitue notre objet de recherche.

Troisième chapitre, intitulé « *La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien* », a pour objectif de décrire théoriquement, le système de contrôle de performance des EPE, ses mécanismes et ses finalités à travers la mobilisation des théories de la firme les plus significatives dans le cas particulier des EPE, principalement, par l'opérationnalisation de la théorie des conventions. En plus, tenter de caractériser la performance recherchée dans les EPE, et ce, en l'analysant comme une l'expression d'une gouvernance sous régulation contrainte.

Le quatrième chapitre, intitulé « *Protocole de la recherche : des données secondaires aux hypothèses de la recherche* », vise à justifier nos choix méthodologiques d'une part, et l'analyse des données secondaires explorées dans cette recherche, et qui nous permettent de formuler les hypothèses de recherche. Ces dernières seront formulées suite à une étude approfondie des données secondaires issues des rapports des institutions spécialisées et des travaux de recherche antérieurs.

Le cinquième chapitre, intitulé « *Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique* », a pour objectif de confronter les résultats des données secondaires avec ceux issus des données primaires et ce, à travers une illustration par une étude cas de l'EPE/FONDAL. En plus, une synthèse sera présentée avec une discussion des principaux aboutissements de cette thèse.

Chapitre 01

- L'entreprise publique économique (EPE) :
Contexte institutionnel de
la recherche (contrainte)

Introduction du chapitre 01

A la veille de son indépendance politique en 1962, l'Algérie sous l'emprise de la doctrine socialiste a tenté de bâtir une économie basée sur la dominance des entreprises publiques nationales dans la vie économique et sociale. En plus de l'idéologie socialiste, très déterminante, le recours de l'Algérie à ce modèle de développement s'est révélé de l'ordre de la nécessité, et ce, en raison d'une part, de la faiblesse du capital privé, de l'époque, capable de créer de la richesse, d'autre part, du taux de profit escompté dans certaines industries, réservées mondialement au secteur public. Dans ces sillages, un secteur public s'est constitué, notamment, après l'appropriation des revenus des exportations des hydrocarbures, nationalisées en 1971. Le résultat est que le pays avait créé et maîtrisé plusieurs secteurs d'activités industriels, allant de la mécanique jusqu'à de la pétrochimie. Cette politique est menée sous le slogan de *l'industrie industrialisante*. Après plusieurs années de prospérité, de croissance et de développement, ce secteur public généralisé, s'est retrouvé confronté, à partir du début des années 1980, à une crise multidimensionnelle, allant du politique, à l'économique et même du social. Cette situation difficile perdure jusqu'à présent, et ce malgré les diverses vagues de restructuration, de relance et de privatisation qui ont touché graduellement les entreprises du secteur public.

En effet, l'incapacité du secteur privé à remplacer le secteur public dans plusieurs domaines a obligé l'Etat-actionnaire unique à maintenir les EPE, à les aider même financièrement. Les motivations des décideurs publics varient d'une époque à une autre mais ils s'accordent tous sur le maintien de ses entreprises qui présentent, pour leur majorité, des cas de contre-performance sur tous les plans. Par conséquent, un contexte institutionnel leur a été réservé pour exercer leur activité économique et ce, depuis leur autonomie en 1988 avec des modifications et des adaptations conjoncturelles.

Dans ce cadre, nous avons posé la problématique du management, du pilotage et du contrôle de ces entreprises dans un contexte institutionnel très contraignant. A travers ce premier chapitre, nous allons tenter de mettre en exergue les spécificités de ce contexte institutionnel afin de pouvoir appréhender le système de contrôle de performance de ces EPE. De ce fait, ce chapitre sera organisé en quatre sections, chacune abordera un volet de ce contexte comme suit :

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

La première section, sera consacrée au cadre théorique et conceptuel de ce qui est considéré comme « entreprise publique économique » et de son évolution depuis que le critère de commercialité lui a été attribué en 1988. Par la suite, un paragraphe sera dédié à une description plus détaillée de apports de l'ordonnance 01-04 complétée et modifiée, et qui constitue le fondement juridique encadrant l'organisation, la gestion et la privatisation de ces EPE, pour finir avec une analyse chiffrée, du poids du secteur public économique et sa contribution dans l'économie nationale, et ce, au travers de cinq indicateurs jugés pertinents.

La deuxième section, sera dédié à la politique actuelle du développement industriel, annoncée depuis 2007 par les pouvoirs publics, et ce, après une présentation des principales raisons de l'échec des diverses politiques industrielles menée depuis 1966. L'analyse de cette nouvelle politique industrielle, présentée par le ministère de l'industrie, va nous permettre d'identifier les priorités annoncées dans cette politique, ses priorités stratégiques et les nouveaux défis que les EPE doivent relever pour renouer avec la performance.

La troisième section, sera consacrée à une description et une analyse stratégique de l'environnement de ces EPE. L'approche déterministe de cet environnement endogène et exogène, adoptée nous permettra d'identifier et d'évaluer le degré d'influence des divers facteurs qui le compose. Nous allons commencer, par les facteurs externes susceptibles d'expliquer le management sous contraintes de ces EPE, ainsi que leur système de contrôle de performance. Puis nous allons, mettre en valeur les principaux facteurs internes jugés déterminants dans le management et le contrôle de la performance de ces entreprises.

La quatrième et dernière section, sera dédiée aux caractéristiques managériales des entreprises publiques économiques, et ce à travers, d'abord, une description des liens possibles entre le mode de gouvernance de ces EPE et leur pratique de management stratégique. Ensuite, nous allons mener une analyse de la configuration organisationnelle la plus dominante dans le cas des EPE, pour repérer leur centre décisionnel. Cette dernière, sera complétée par une identification des pouvoirs réservés aux niveaux hiérarchiques subalternes. Pour terminer avec une la mise en valeur de la problématique de maîtrise et d'appropriation, par ces EPE, des outils de gestion moderne en général, et les instruments de mesure de la performance en particulier.

Section 01 : De l'industrie industrialisante à la privatisation

En Algérie, l'existence d'un secteur public économique semble relever de l'ordre de la nécessité, en raison soit de la faiblesse du capital privé, soit de la faiblesse du taux de profit escompté dans un environnement de concurrence internationale¹. Les politiques publiques engagées par l'Algérie depuis son indépendance ont instauré la consécration du principe socialiste ou « de tout public ». Ce choix tant politique qu'économique a boosté le secteur public au détriment du secteur privé, réduit au minimum. C'est dans ce sillage que tout le secteur économique national est bâti sur des sociétés nationales détenues entièrement par l'Etat jusqu'aux premières réformes du début des années 1980. Ces réformes économiques portant autonomie de l'entreprise (janvier 1988) mettent fin à la main mise hégémonique de l'administration centrale – ou de la bureaucratie – de l'Etat sur les centres de décision économiques². Sur le plan économique, cette réforme a donné naissance à l'*entreprise publique économique*. Cette dernière, (EPE) révèle, dans son organisation, un dysfonctionnement indéniable depuis maintenant plus de quatre décennies. Selon Salah³, « *Elle cumule ses propres imperfections à celles de la société à responsabilité limitée et de la société par actions, formes sous lesquels elle est constituée* ». Techniques d'organisation de l'entreprise, ces deux formes de sociétés imposent l'abandon total par l'Etat de la gestion directe. Par conséquent, la performance économique de l'entreprise en dépend. Fondamentalement, l'autonomie complète de gestion, seule apte à concilier l'EPE avec les exigences du marché, requiert son indépendance organique et fonctionnelle. Cette section abordera dans un premier lieu le concept de l'EPE (1), ensuite, une évolution de cette forme d'entreprise publique au travers d'une lecture critique des textes juridiques et réglementaires (2), pour terminer avec la contribution de ces EPE à l'économie nationale et ce à partir des indicateurs macroéconomiques de 1978 à 2018 (3).

¹ Addi, L. (1990). Forme néo-patrimoniale de l'Etat et secteur public en Algérie.

² Menouer, M. (1991). L'autonomie de l'entreprise publique en Algérie : La fin de l'hégémonie étatique. *Annuaire de l'Afrique du Nord*, éd, 365-399.

³ Salah, M. (1991). Le dysfonctionnement de l'entreprise publique économique en Algérie. *Revue internationale de droit comparé*, 43(3), 627-676.

Paragraphe 01 : Les entreprises publiques économiques : approche conceptuelle

La littérature économique et managériale justifie la présence de l'entreprise publique dans une économie soit par une approche purement politique, c'est-à-dire, un choix politique inspiré principalement de l'idéologie socialiste, soit par une approche économique de développement, notamment dans le cas de la fragilité du secteur privé et sa faible contribution à la politique de développement national. Le statut de l'entreprise publique ne fait pas l'objet d'une définition légale claire⁴. Elle est plutôt définie suivant deux approches différentes mais complémentaires à savoir : l'approche juridique et l'approche économique.

• **L'approche juridique** : Le droit européen pose qu'il s'agit d'une « *entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante, du fait de la propriété, de la participation financière, ou des règles qui la régissent*⁵ ». Cette directive a permis de dégager les critères permettant son identification, il s'agit selon Veziat⁶ de « ... à la différence des administrations d'Etat, les entreprises publiques disposent d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, elles exercent une activité à la fois économique et marchande et collective ou sociale et enfin elles se caractérisent par un interventionnisme direct des pouvoirs publics dans la mesure où la notion de service public associée à ces entreprises sert à y justifier l'intervention de l'Etat ». Ces critères sont utilisés pratiquement dans toutes les lois lorsqu'elles abordent l'entreprise publique.

• **L'approche économique** : Selon l'INSEE⁷, une entreprise publique est « *est une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises* ». A travers cette influence, orientation et contrôle exercés sur ces entreprises, l'Etat (des personnes publiques) traduit sa volonté d'intervenir directement dans le secteur économique, en prenant en charge un certain nombre d'activités marchandes et en poursuivant, éventuellement, un but lucratif. Dans ce sens, Sébastien Brameret⁸ précise que « *Les entreprises publiques sont des prolongements de personnes publiques, chargés de la*

⁴ Veziat, N. (2019). L'entreprise publique : un statut fragilisé ou protecteur ? Missions de service public et rapport à l'Etat de l'entreprise La Poste. Droit et société, 103(3), 669-689.

⁵ La directive de la Commission du 25 juin 1980.

⁶ Nadège Veziat, Idem.

⁷ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1241> consulté le 20 juin 2022 à 14h30.

⁸ Brameret, S. (2014). Entreprise publique. Dictionnaire d'administration publique, 197-198.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

gestion d'activités économiques revêtant parfois les traits d'activités de service public. Elles sont souvent présentées comme des entreprises appartenant au secteur public ».

En Algérie et après une longue expérience de gestion administrative centralisée, une réforme portant "autonomie de l'entreprise publique économique" a été engagée en Algérie depuis 1988. Initialement à l'indépendance 1962, les premières configurations organisationnelles du tissu productif public algérien étaient constituées principalement de sociétés nationales, d'établissements publics à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), de sociétés mixtes à capitaux majoritairement étatiques et d'établissement publics à caractère administratif. Ces différentes formes visaient la réalisation d'un double objectif, tant économique que social. Cependant, la série de réformes du secteur public marchand a donné naissance à une forme d'entreprises appelée entreprise publique économique (EPE). Cette dernière, est définie selon 1^{er} article du décret exécutif 01-283 comme « *toute entreprise dont le capital est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute autre personne morale de droit public* ». Aussi, les EPE n'assurent pas un service public mais sont des entités économiques autonomes auxquelles le caractère de *commercialité* et les dispositions de code de commerce sont appliquées. Toutefois dans la pratique, la concrétisation de cet objectif n'était qu'une opérationnalisation de différents plans de l'Etat.

Globalement, l'Algérie a adopté, depuis toujours, une stratégie économique axée sur l'atteinte de bons indicateurs de croissance et de développement grâce à des plans de développement initiés par l'Etat à la fin des années soixante du siècle dernier et le début des années soixante-dix que s'est concrétisé par la stratégie d'industrialisation. C'est dans cette époque que s'est créé l'Entreprise Publique Industrielle (EPI) qui s'est vue attribuer une place primordiale où elle doit jouer le rôle de moteur de développement du pays et d'accumulateur de richesse. Cet interventionnisme direct de l'Etat comme *entrepreneur* via les sociétés nationales a eu des répercussions variables selon les caractéristiques socio-économiques de chaque phase de leur développement.

Parmi ces répercussions celles relatives à leur système de gestion. Ce dernier est défini par Tabatoni et Jarniou comme « *un système de processus de décision qui finalise, organise et anime les actions collectives de personnes ou de groupe de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation sous la supervision du manager*

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

*responsable des organes importants*⁹ », ils rajoutent aussi que ce système de gestion est composé de trois processus complémentaires : le processus de finalisation, le processus d'organisation et le processus d'animation. D'autres auteurs par la suite, ont ajouté le système d'information et de contrôle. Pour Tabatoni et Jarniou la finalisation est constituée « *des processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, leur distribution temporelle, leurs composantes opératoires principales, en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs*¹⁰ ». Par conséquent, dans le cas des entreprises publiques algériennes, il est primordial de s'interroger sur les clivages qui peuvent naître dans cette situation sur les différents processus expliqués par Tabatoni notamment, le processus de finalisation, leur processus d'organisation, leur processus d'animation et plus particulièrement leur processus de suivi et de contrôle.

Cette intervention de l'Etat-actionnaire majoritaire dans la gestion et la fixation des objectifs managériaux rend la gestion des sociétés nationales très complexe. A leur création et jusqu'à leur autonomisation en 1988, ces unités économiques étaient considérées comme simple structure d'exécution. De multiples restructurations sont opérées sur ces sociétés nationales depuis l'intégration du critère de commercialité dans leur gestion, mais les résultats restent très médiocres par rapport à leur potentiel et aux capitaux publics engagés par les pouvoirs publics pour renflouer les caisses de ces EPE majoritairement proches de la banqueroute.

Delà, le modèle organisationnel adopté était soit, une structure linéaire telle que définie par Fayol, ou une structure fonctionnelle de type Taylorienne divisée en fonctions et encadrée par une ligne hiérarchique assurant un commandement descendant.

Aussi, l'intervention économique de l'Etat algérien dans le domaine de l'entrepreneuriat a connu principalement deux étapes. La première couvre la période antérieure à l'année 1988, durant laquelle l'Etat a créé un nombre important d'entreprises publiques dans tous les secteurs économiques par le biais de la nationalisation et de l'investissement direct, financé sur fonds publics, dans le cadre des plans de développement. Durant cette période, les entreprises ont été régies par l'ordonnance N°71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises où l'Etat est le principal entrepreneur. La décision et la planification de l'acte d'investir et de création

⁹ Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). Les systèmes de gestion : politiques et structures. Presses universitaires de France, 233.

¹⁰ Tabatoni, P., & Jarniou, P. Idem.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

d'entreprises publiques sont centralisées et du ressort exclusif de l'Etat. La deuxième étape a commencé à partir de la promulgation de la loi 88-01, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques et la loi 88-03, relative aux fonds de participation, du 12 janvier 1988 qui ont consacré le désengagement de l'Etat de la gestion directe et centralisée de l'entreprise publique en lui accordant l'autonomie et en la désignant, désormais, sous l'appellation « *entreprise publique économique* » (EPE). Ce désengagement de l'Etat a été renforcé par l'ordonnance n°95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat qui a été abrogée par l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE. Ces textes, visant à intégrer les EPE dans une économie de marché et de concurrence, ont mis en place, à cet effet, un dispositif de gestion et de supervision de ces EPE à travers l'institution d'organes chargés d'exercer le droit de propriété ou de gérer le portefeuille d'actions et de placements pour le compte de l'Etat.

En définitive, l'EPE est désormais une personne morale de droit privé généralement SPA ou SARL, dotée d'un capital social et d'autonomie financière. Elle est dirigée par une assemblée générale des actionnaires, titulaires du droit de propriété par l'intermédiaire d'agents fiduciaires. Ces derniers sont des sociétés financières par actions qui exercent leur droit de propriété et gèrent le portefeuille des actions émises par les EPE. Menouer¹¹ précise à ce sujet que les différents textes de réforme du secteur public marchand se situent dans une optique de redéfinition des fonctions de l'Etat algérien et de l'entreprise publique. L'Etat se départit de son rôle de gestion des entreprises publiques assuré pendant plus de 20 ans, l'entreprise redevient un centre de décision économique. C'est la fin de la mainmise hégémonique de l'Etat (ou de la bureaucratie de l'Etat) sur les EPE.

Paragraphe 02 : Evolution des EPE depuis leur autonomie en 1988

Les réformes en profondeur qui ont touché les EPE depuis les années 1980 sont les résultats inévitables du durcissement des contraintes abattues sur le système productif algérien après la chute des prix du pétrole durant cette période. Ce processus avait pour objectif l'amélioration de la performance des entreprises publiques. La réforme des restructurations des entreprises publiques algériennes vise comme le souligne Y.

¹¹ Menouer, M. (1991). L'autonomie de l'entreprise publique en Algérie : La fin de l'hégémonie étatique. *Annuaire de l'Afrique du Nord*, éd, 365-399.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

Boudjenah¹², « une plus grande maîtrise de l'appareil de production ou la commercialisation, une utilisation maximale des capacités et une meilleure organisation du travail ».

En effet, cette réorganisation touche le pouvoir économique et passe par la réorganisation des contrats et un changement des droits de propriété, ce qui a engendré le passage de l'entreprise publique socialiste à d'autres formes telles que ; *l'entreprisation*¹³ et la privatisation. Par conséquent une nouvelle répartition des droits de propriété apparaît !

Nous avons choisi dans ce paragraphe de s'appuyer sur les textes juridiques et réglementaires régissant ces EPE afin de déduire leur structure des droits de propriété, et mettre en exergue les contraintes institutionnelles liées à leurs performances, et ce à travers ; la loi 80-01 relative à l'autonomie des entreprises, l'ordonnance 95-22 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, enfin l'ordonnance 01-04 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques et ses amendements récents. Cette dernière, constitue le cadre institutionnel où les entreprises publiques économiques exercent leurs activités.

1. La loi 88-01 : de l'EP structure d'exécution à l'entreprise autonome

La loi 88-01 portant sur l'autonomie des entreprises publiques du 01 janvier 1988, a introduit un nouveau principe dans l'organisation et la gestion des sociétés nationales qui est le critère de *commercialité*, baptisé aussi, la *privatisation des formes de gestion*¹⁴. Cette loi dite d'orientation sur l'entreprise, devait permettre de restituer l'identité de ces dernières en les mettant à l'abri des idéologies politiques et partisans, de leur restituer la prise en charge directe de leurs affaires, de leurs organisations, de leurs relations économiques, du choix de leurs partenaires, de leurs responsabilités sur le marché et de la gestion de leurs ressources et compétences.

La promulgation de cette loi vise aussi, la réhabilitation de la stratégie propre à chaque entreprise, et encourager la prise en charge de leur devenir et de leurs ambitions propres. Cette réforme appelée également « *privatisation informelle*¹⁵ » a introduit une

¹² Boudjenah, Y. (2002). Algérie décomposition d'une industrie : La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question. Algérie décomposition d'une industrie. Harmattan, France, 77.

¹³ Von Hirschhausen, C. (1996). Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste : une analyse des réformes industrielles en Europe de l'Est. Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste, 1-254.

¹⁴ Sadi, N. E. (2006). La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. La privatisation des entreprises publiques en Algérie, 51.

¹⁵ Sadi N. Idem, P 52.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

direction des entreprises, coiffée par un conseil d'administration qui désigne le président directeur général (PDG) et un contrôle externe indépendant. Comme elle introduit une distinction entre deux fonctions de l'Etat ; d'un côté, il est propriétaire des actifs et d'autre, il est régulateur du développement économique et social.

Ces entreprises sont régies par le code de commerce (*principe de commercialité*¹⁶) et le seul propriétaire c'est l'Etat. Ce dernier, confié à la gestion de la propriété des actifs à des fonds de participation de l'Etat (FPE) ce qui justifie le maintien de la propriété étatique et la mise en place des règles de gestion privée¹⁷.

La modification des structures de ces entreprises a donné lieu à deux formes d'organes de direction (organe dirigeant) :

La SPA —→ Conseil d'Administration + PDG

Ces deux organes exercent les prérogatives de gestion et de contrôle comme le stipule l'art 22¹⁸ : « *dans le processus de fonctionnement de l'entreprise, s'exercent des prérogatives afférentes :*

- *Au droit de propriété des actionnaires ;*
- *Au droit et à la responsabilité des administrateurs ;*
- *A la fonction et à la responsabilité des gestionnaires chacune des sphères de prérogatives est assurée par l'organe y afférent, conformément à la loi et dans les limites des structures de l'entreprise ».*

2. L'ordonnance 95-25 : EPE et le caractère marchand des capitaux publics

Dans le cadre du plan d'ajustement structurel, signé entre l'Algérie et les institutions internationales (FMI, BM), et dans le but de rétablir les équilibres macro-économiques, l'Algérie est engagée dans la deuxième vague de restructuration des EPE, touchant à la fois l'environnement économique et institutionnel.

L'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat qui consacre, pour la première fois dans l'histoire de l'Algérie, le caractère *marchand* des capitaux publics, arrête les modalités d'organisation et de gestion des participations de l'Etat dans les EPE, dans le sens d'une ouverture ou de la cession des actifs publics au marché. Cette réforme, qui réorganise la gestion de la propriété des entreprises par la dissolution des fonds de participation de l'Etat et leur remplacement par

¹⁶ L'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant Code de commerce algérien, modifiée et complétée.

¹⁷ Benissad, M. E. (2004). Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché. ENAG Editions, 44.

¹⁸ Art. 22 de la loi 88-01.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

les holdings publics. Ces derniers qui sont organisés selon une logique de branches homogènes gérant entre 60 et 170 EPE par holding¹⁹.

L'ordonnance 95-25, constitue, désormais, la pièce centrale de la nouvelle organisation du secteur public industriel dont elle définit le processus de constitution ainsi que les prérogatives.

La nouvelle organisation du secteur public économique se présente sous la forme d'un système hiérarchisé intégrant 03 paliers :

CNPE → Holding → EPE (ordre décroissant)

Le holding chargé de la gestion des capitaux marchant de l'Etat, est organisé sous forme d'une SPA. Et dont le capital est détenu intégralement et/ou conjointement par l'Etat, et les autres personnes morales de droit public. Le holding est investi de tous les attributs des droits de propriété sur les actions qui lui ont transférées conformément à l'article 04 de cette présente ordonnance. Il est aussi chargé de rentabiliser et de fructifier le portefeuille d'actions, participations et autres valeurs financières comme le stipule l'article 09 de la même ordonnance.

Toutefois, il est judicieux de mentionner que comparativement aux textes de la loi de 1988, régissant l'autonomie des entreprises publiques, cette ordonnance de 1995 s'apparente à une rupture fondamentale notamment, en ce qui concerne les transferts, les cessions d'actifs et les sanctions des activités économiques non rentables pour la première fois en Algérie cette rupture est corroborée par l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995 qui codifie l'opération de privatisation en définissant les objectifs, les secteurs concernés, la méthode et le dispositif technique de privatisation. Cette réaction sous contrainte est le résultat du plan d'ajustement structurel qu'engage l'Algérie avec les institutions financières internationales (notamment FMI).

3. L'ordonnance 01-04 : Dilemme privatisation versus étatisation ?

La situation de l'époque, caractérisée par la multiplication des intervenants et la confusion de leurs attributions dans la gestion des entreprises publiques et dans le processus de privatisation, conduit à la création en 1999, d'un ministère de la Participation et de la Coordination des réformes doté de larges attributions.

¹⁹ Melbouci L. (2008). Le modèle des entreprises algérien : échec ou fin de missions, éd. Elamal, Algérie, P 58.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

L'ordonnance 01-04²⁰ détermine l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques (EPE). Faute d'une influence libérale indéniable, l'Algérie adopte une nouvelle stratégie où toutes les contraintes sont levées. L'ordonnance réaffirme clairement que tout le patrimoine des EPE est cessible et aliénable comme le stipule d'article 04 de cette ordonnance.

Ce texte a confié au ministère de la Participation et de la Promotion de l'investissement (MPPI) la conduite des opérations de privatisation. L'Etat exerce son rôle de propriétaire en matière de privatisation à travers le Conseil des Participations de l'Etat (CPE), lequel approuve les modalités et les conditions de privatisation.

Toutefois, dans un souci d'efficacité, les EPE ont été regroupées en fonction de la nature de leurs activités. Ainsi, la plupart d'entre elles ont été agrégées au sein de sociétés de gestion de participations (SGP) et placées sous la supervision du ministère de l'industrie.

Cependant, le CPE tenu le 28 Août 2014, et élargi à une vingtaine de ministères a entériné le nouveau schéma d'organisation du secteur public marchand industriel (SPMI), cette ultime restructuration inscrite dans le plan d'actions du gouvernement pour la période 2014 – 2019. Selon la Cour des comptes « *le secteur public marchand (SPM) comprend l'ensemble des fonds publics investis par l'Etat dans le secteur économique, à travers des entreprises publiques économiques (EPE), dans le but de tirer des dividendes. Il est constitué des groupes et EPE non affiliées, des banques, des établissements financiers et compagnies d'assurance et des EPE relevant des autres personnes morales de droit public et s'étend pratiquement à toutes les activités de l'économie nationale*²¹ ».

Elle suppose la suppression de la gestion des titres participatifs pour le compte de l'Etat, le regroupement des EPE par branches et filières industrielles pour constituer des entreprises d'une taille suffisante (les groupes industriels) à même de prétendre à la position de leader dans la filière sur le marché national.

Ces réorganisations ont permis de transformer les entreprises publiques à caractère économique en sociétés par action (EPE/SPA) et de supprimer la tutelle de l'Etat dont les droits étaient depuis exercés, d'abord par des agents fiduciaires (fonds de participations puis les holdings), auxquels ont été dévolus tous les attributs d'actionnaires et, ensuite, par

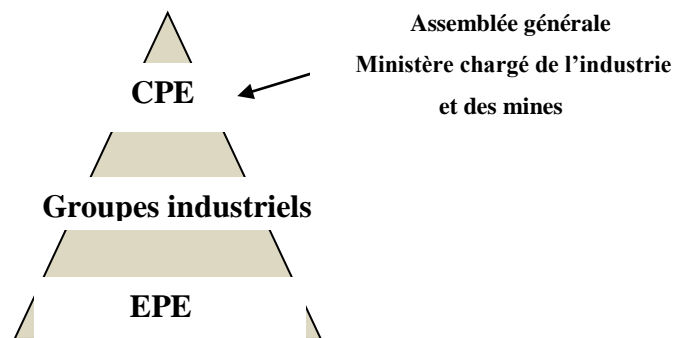
²⁰ Cette ordonnance modifiée et complétée par l'ordonnance n°08-01 du 21 Safar 1429 correspondant au 28 février 2008 complétant l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. JORA n°11 du 02 mars 2008.

²¹ Rapport annuel de la Cour des comptes pour l'année 2022, P 16.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

des sociétés de gestion des participations (SGP), au nombre de 28, chargées aujourd'hui de gérer les capitaux marchands de l'Etat, détenus par les EPE, et à 18 entreprises de Groupes, dont 11 établissements financiers ayant une position dominante dans la banque et les assurances. Depuis la dernière reconfiguration de 2014, la nouvelle architecture du secteur public marchand se présente comme suit :

Figure N° 01 : Architecture du secteur public marchand industriel



Source : conception personnelle à partir de la communication en conseil des participations de l'Etat, projet de reconfiguration du secteur public marchand industriel, juillet 2014.

Concernant, la nouvelle organisation des EPE, on trouve au sommet le conseil des participations de l'Etat, au milieu le ministère de l'industrie et des mines, et à la base les sociétés de développement industriel, c'est-à-dire les EPE.

Paragraphe 03 : Le poids des EPE dans l'économie algérienne

L'économie algérienne a connu au cours des quatre dernières décennies (1978-2018) de profondes mutations, notamment celles concernant la nature des agents et les structures économiques privées qui apparaissent comme les plus importantes, d'autant plus qu'elles constituent un des axes prioritaires de la politique économique menée par le pays. Malgré la généralisation de la thèse selon laquelle l'économie ne peut atteindre un niveau de performance élevé que si le caractère privé de son fonctionnement devient prédominant, l'Etat algérien maintient encore la main mise sur la quasi-totalité de ses EPE.

Ce maintien sous contraintes est semblé justifié pour beaucoup de chercheurs par deux raisons principales : la première est l'absence d'une vision économique réformatrice à grande échelle, consolidée par le gel et l'arrêt déguisé des programmes de privatisation au

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

moins depuis 2011²². La seconde est liée aux rôles, poids et contributions du secteur public, et donc, de ses entreprises économiques publiques dans l'économie nationale.

Afin de mettre en exergue cette contribution nous avons retenu cinq indicateurs qui semblent très déterminants durant le période allons de 1978 jusqu'à 2018²³. L'analyse est faite sur la base de période de cinq, notamment, le calcul du taux de croissance moyen sur la période de cinq années.

1. Contribution du secteur public et du secteur privé à la formation du PIB national

Le PIB reste l'un des principaux indicateurs les plus significatifs dans l'analyse de n'importe quelle économie. En Algérie, le secteur public reste le pourvoyeur le plus important dans la formation du PIB national, et ce, malgré la montée du secteur privé depuis le milieu des années 1990 comme le montre le tableau N°01 et le tableau N°02.

Tableau N°01 : Evolution du PIB Global du pays entre 1978 à 2018
(En millions de DA)

	PIB Public	Taux de croissance	PIB Privé	Taux de croissance	PIB Total	Taux de croissance
1978	87 020,10		46075,60		133095,7	
1983	212 803,60	145%	82020,80	78%	294842,40	121,51%
1988	247 518,80	16%	16558,90	102%	413106,7	40,12%
1993	837 626,80	238%	647700,00	291%	1485326,60	259,55%
1998	1 793 073,80	114%	1786609,50	176%	3579683,30	141,00%
2003	3 269 492,00	82%	3020103,3	69%	6289595,3	75,70%
2008	7 263 904,60	122%	5572969,00	85%	12836873,7	104,10
2013	7 838 078,30	08%	10613507,60	90%	18451585,90	43,74%
2018	9 017 318,90	15%	15337776	45%	24355095	31,99%

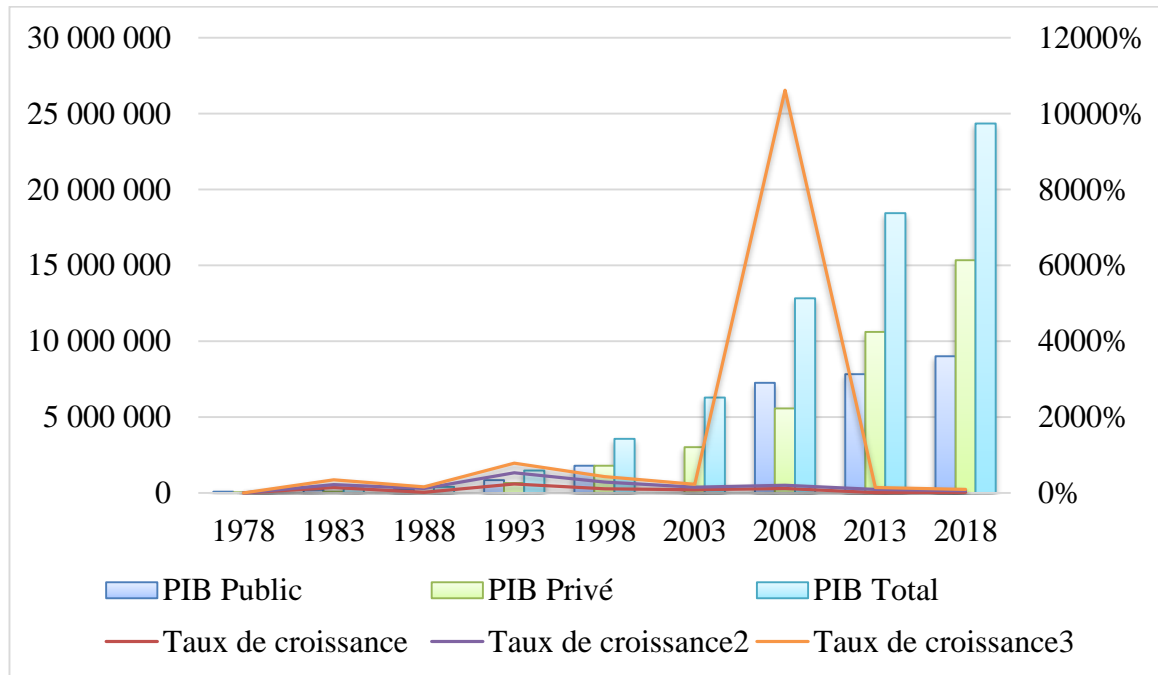
Source : Les données de l'ONS.

En outre, les figures N°01 et N°02 montrent clairement, l'évolution inverse de la contribution des deux secteurs public et privé à la formation du PIB national. A titre d'exemple, depuis 2008, le secteur privé remplace graduellement le secteur public avec un taux de croissance plus significatif.

²² Cette raison ne fera pas objet d'analyse dans cette partie puisqu'elle sera détaillée dans le chapitre 3.

²³ Nous avons choisi cette période en raison d'absence d'information officielle depuis cette date à notre connaissance.

Figure N°02 : Taux de croissance du PIB Global entre 1978 et 2018



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

En plus, la contribution du secteur privé prend de plus en plus la place secteur public et ce, depuis le début des années 2000.

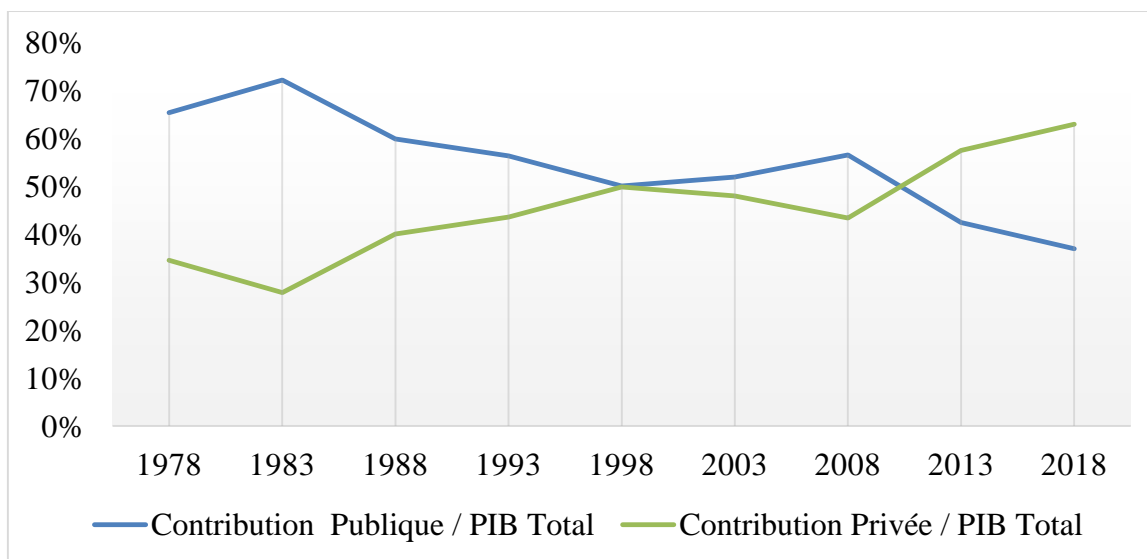
Tableau N° 02 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la formation du PIB (1978 à 2018)

	Contribution publique / PIB Total	Contribution Privée / PIB Total
1987	65,38 %	34,62 %
1983	72,18 %	27,82 %
1988	59,92 %	40,08 %
1993	56,39 %	43,61 %
1998	50,09 %	49,91 %
2003	51,98 %	48,02 %
2008	56,59 %	43,41 %
2013	42,48 %	57,52 %
2018	37,02 %	62,98 %

Source : Les données de l'ONS.

Aussi, l'évolution de la contribution du secteur public dans la formation du PIB en Algérie de 1978 à 2018, représentée dans le Tableau N°02, nous permis d'observer globalement cinq grandes phases à savoir ;

Figure N° 03 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la formation du PIB (1978 à 2018)



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

- 1978-1983 : durant cette période, la croissance PIB public sur cinq ans est de 145% soit une moyenne de 29% annuel ;
- 1983-1988 : pendant cette phase, une évolution de 16% sur cinq ans est enregistrée, soit une moyenne de 3,2% par année, due essentiellement à la crise qu'a connu le pays suite à la chute des prix du baril de pétrole ;
- 1988-1998 : durant cette décennie, le PIB Public enregistre une croissance positive de 238% entre 88 et 93 plus 114% entre 93 et 1998 ;
- 1998- 2008 : dans cette période un ralentissement a été enregistré entre 1998 et 2003 de 16,4% moyennement par an. Le PIB a repris sa croissance entre 2003 et 2008 ou la croissance a atteint 122% tiré principalement par les programmes de développement du gouvernement ainsi que la panne du pétrole caractérisant cette période ;
- 2008- 2018 : le PIB public enregistre dans cette décennie une croissance faible comparé à la croissance du PIB global et privé.

Désormais, malgré que la croissance du PIB public reste positive mais très hétérogène entre 1978 et 2018. En effet, la contribution du secteur public dans le PIB global reste dominante avec plus de 50% durant la période entre 1978 et 2008. Aussi, on observe qu'en 1983 le secteur public a réalisé son apport le plus important en contribuant à plus de 72% du PIB global. Cette contribution a baissé progressivement depuis, pour

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

atteindre en 2018 une proportion de 37,2% et cède la place au privé qui progresse depuis l'ouverture à l'économie de marché en 1988 et remplace de ce fait le secteur public graduellement.

De son côté, le PIB dégagé par le secteur privé, il a connu une croissance variable due probablement aux programmes d'appuis à l'investissement privé national et étranger. Globalement, on observe deux phases ; la première entre 1978-1993 dans laquelle le privé enregistre un pic de croissance avec une moyenne annuelle de 58,2%. La second, entre 1993-2018 dans laquelle le secteur privé a enregistré une croissance positive mais faible, voire même dégressive, cette tendance est justifiée probablement par les nouvelles politiques économiques nationales avec lesquelles l'Etat joue toujours le rôle de l'investisseur principal, mais aussi la lourdeur de la gestion administrative et bureaucratique enregistrée dans tous les investissements privés nationaux ou étrangers. En dépit de tous ses facteurs qui freinent le secteur privé, sa contribution dans le PIB global reste en progression. En effet, elle été que de 27% en 1983 pour atteindre près de 63% en 2018.

D'une manière générale, la progression du PIB global reste faible depuis 2008, il est plus tiré par le secteur privé que par le secteur public. Ce constat est justifié par la crise multidimensionnelle (dévaluation du dinar algérien, chute du prix de pétrole, crise politique depuis 2016...) qu'a connue l'Algérie depuis 2013.

2. Contribution du secteur public dans la création de valeur ajoutée globale du pays

La valeur ajoutée globale est calculée par la différence entre le PIB et les consommations intermédiaires. La valeur ajoutée créée par l'économie nationale entre 1978 et 2018 a connu une croissance très hétérogène suivante les phases quinquennales considérées dans notre analyse.

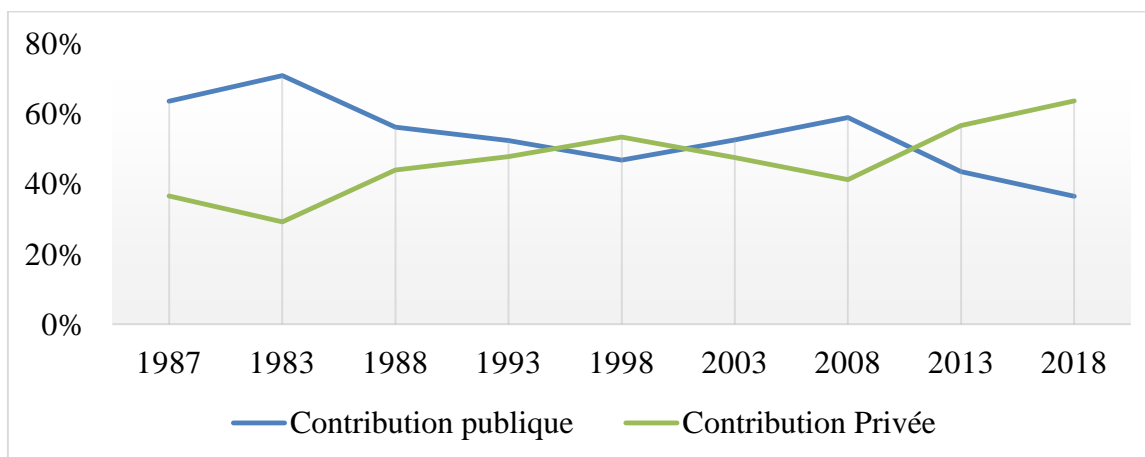
Tableau N° 03 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la VA totale entre 1978 à 2018

	Contribution publique / VA Totale	Contribution Privée / VA Totale
1987	63,47 %	36,53 %
1983	70,84 %	29,16 %
1988	56,10 %	43,90 %
1993	52,29 %	47,71 %
1998	46,73 %	53,27 %
2003	52,51 %	47,49 %
2008	58,84 %	41,16 %
2013	43,41 %	56,59 %
2018	36,41 %	63,59 %

Source : Les données de l'ONS.

En effet, la figure N°04 montre que la contribution du secteur privé à la formation de la valeur ajoutée du pays suit la même tendance de le PIB national, avec un remplacement graduel du secteur public et ce, depuis le début des années 2000.

Figure N° 04 : Contribution du secteur public et du secteur privé dans la VA totale entre 1978 à 2018



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

En effet, entre 1978 et 1983 cette valeur ajoutée a enregistré une progression de plus de 125% sur cinq ans, soit une moyenne annuelle de 25%. Cependant, cette croissance a été heurtée par la crise des années 1980, ce qui a provoqué une rechute à 42% en 1988, soit une moyenne annuelle de 8,4%. Paradoxalement, on observe une très forte croissance et un pic entre 1988 et 1993 avec plus de 250% de croissance, soit une moyenne annuelle de plus de 50%.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

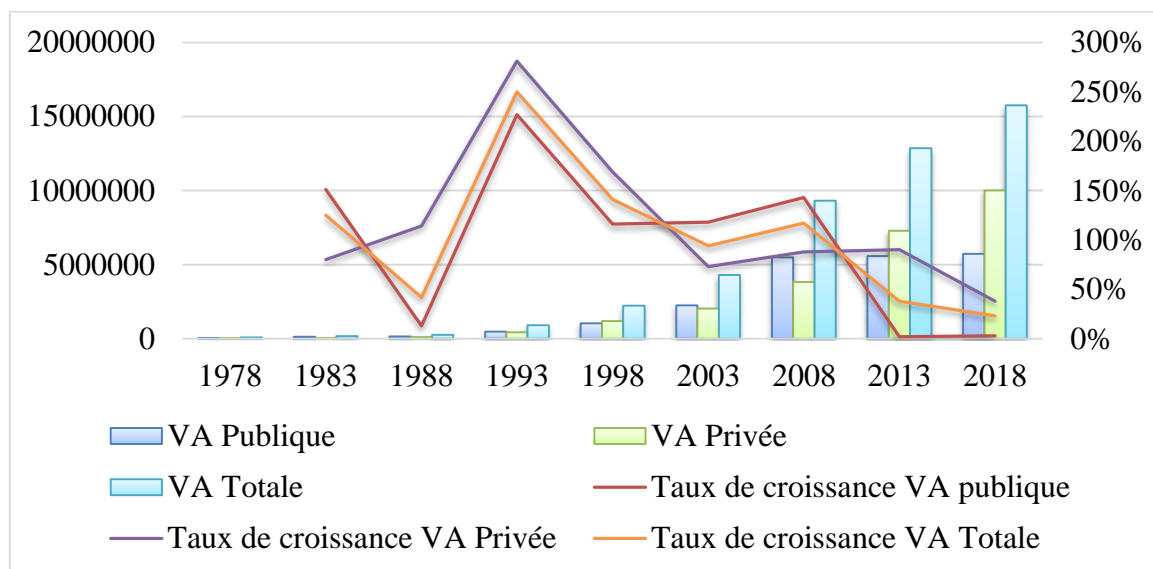
Tableau N° 04 : Evolution de la Valeur ajoutée entre 1978 à 2018 (En million de DA)

	VA Publique	Taux de croissance	VA Privée	Taux de croissance	VA Totale	Taux de croissance
1978	51986,10		29919,10		81905,20	
1983	130518,50	151%	53718,20	80%	184236,70	125%
1988	147180,70	13%	115158,60	114%	262339,30	42%
1993	480754,80	227%	438576,60	281%	919331,40	250%
1998	1036214	116%	1181231,40	169%	2217445,40	141%
2003	2256358	118%	2040611,80	73%	4296969,80	94%
2008	5480885,30	143%	3834094,50	88%	9314979,80	117%
2013	5581165,70	2%	7275908	90%	12857073,70	38%
2018	5736854,5	3%	10017698,2	38%	15754552,7	23%

Source : Les données de l'ONS.

La même tendance est enregistrée entre 1993 et 1998 mais à un degré moindre, avec une progression de 141%, soit une progression moyenne annuelle de 28,2 %. A noter que cette hausse de la valeur ajoutée durant ces deux périodes est expliquée par l'inflation galopante, l'importation en masse et l'ouverture de l'économie nationale au début des années 1990. Concernant la période 1998-2003, on constate une croissance de la valeur ajoutée globale qui atteint 94%, soit 18,8% moyennement par année. Aussi, un pic de croissance est enregistré entre 2003 et 2008 avec 117% sur cinq ans et plus de 23% annuellement. L'accord d'association avec l'union européenne, les programmes de relance de l'économie nationale, les projets structurants de grandes envergures sont les principaux facteurs expliquant l'apogée de la croissance enregistrée durant cette période. La dernière phase s'étale de 2008 jusqu'au 2018. Durant cette décennie, la crise multidimensionnelle qu'a connu le pays sur les plans ; économique, social et politique, a provoqué une valeur ajoutée globale créée très modérée avec une moyenne annuelle de 6,3% entre 2008-2013 et 4,6% entre 2013-2018.

Figure N° 05 : Evolution de la Valeur ajoutée entre 1978 à 2018
(En millions de DA)



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

Globalement, on constate que la croissance de la valeur ajoutée sur l'ensemble des périodes étudiées (1978 à 2018) est moins importante que la croissance du PIB, ce qui montre clairement que la consommation intermédiaire n'a pas été maîtrisée.

Dans ces sillages, on remarque que la valeur ajoutée créée par le secteur public a connu quant à elle aussi une croissance variable suivant quatre périodes différentes :

- **1978-1983** : durant cette période une progression de 151% est enregistrée sur cinq ans, soit une augmentation annuelle moyenne de près de 30%. Cette croissance est tirée par la politique de l'industrie *industrialisante*, le gigantisme industriel et l'entrée en production des grands complexes industriels à l'exemple de la SNVI, El Hedjar...

- **1983-1988** : ce quinquennat a connu une très faible croissance avoisinant les 2,6% annuellement. L'endettement des sociétés nationales, leurs restructurations et la crise pétrolière sont les principales causes de cette décadence ;

- **1988-2008** : pendant cette décennie la valeur ajoutée publique a enregistré des taux de croissance très élevés, avec un pic de 227% entre 1988 et 1993, soit 45,4% annuellement. A noter que cette tendance a baissé par la suite pour n'atteindre que moins de 25% en moyenne entre 1993 et 2008 ;

- **2008-2018** : durant ces dix ans la croissance de la valeur ajoutée créée par le secteur public a connu une très faible progression annuelle pour atteindre respectivement 0,4% et 0,6% entre les périodes 2008-2013 et 2013-2018. Cette tendance baissière est

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

justifiée, en outre, par l'augmentation vertigineuse de la consommation intermédiaire et la non maîtrise des coûts de production.

De son côté, la valeur ajoutée créée par le secteur privé, enregistre deux périodes d'évolution à savoir :

- *1978-1998* : pendant cette période, la croissance reste élevée, notamment depuis 1988. Elle passe de 16% en moyenne annuelle entre 1978-1983 à un pic de 56,2% moyenne annuelle entre 1988 et 1993 puis une légère baisse à une croissance annuelle moyenne de 33,8% entre 1993 et 1998.

- *1998 – 2018* : durant cette période, la croissance est toujours au rendez-vous mais avec une légère décélération, notamment entre 1998 et 2003 avec juste une moyenne annuelle de 14,6 %, puis plus basse encore avec une moyenne annuelle de 7,6% seulement entre 2013 et 2018.

Globalement, cette croissance même faible reste très supérieure à celle enregistrée par le secteur public, notamment entre 2013 et 2018. Ce qui explique la non performance du secteur public comparativement au secteur privé. On peut déduire que paradoxalement et durant les périodes de crises qu'a connu le pays, la croissance de la valeur ajoutée créée par le secteur privé est toujours supérieure à celle créée par le secteur public. Aussi, on remarque amplement que l'augmentation des prix du pétrole, la santé financière de l'Etat et le volume accu des dépenses publiques qui ont caractérisé la période 1998-2008 ont fait reculer la progression de la valeur ajoutée du secteur privé au bénéfice de la valeur ajoutée créée par le secteur public.

En définitive, de l'analyse de la contribution (Tableau 4) du secteur privé et du secteur public dans la valeur ajoutée globale du pays durant ces quarante années, on constate que pendant la période de manne pétrolière 1998-2008, le secteur public a contribué à plus de 50% de la valeur ajoutée globale, soit 52,51% entre 1998 et 2003 pour atteindre son apogée de 58,83% entre 2003 et 2008. Cependant, durant les périodes de crises et depuis notamment, l'ouverture de l'économie en 1990, la contribution dans la valeur ajoutée est très dominée par le secteur privé comme on peut le constater entre 1993 et 1998 ou le poids du secteur privé été de 53,27% puis 63,59% entre 2013-2018. Nous pouvons conclure que depuis la crise de 2008, le secteur privé contribue plus que le secteur public à la création de valeur ajoutée pour le pays, ce qui témoigne encore de la performance du secteur privé en comparaison avec le secteur public.

3. Contribution des secteurs public et privé dans la formation du revenu intérieur du pays

Le revenu intérieur, ou la valeur ajoutée nette correspond à la valeur ajoutée de laquelle on retranche les amortissements (consommation des fonds fixes). Le tableau N°05, nous montre la part des deux secteurs ; public et privé dans la formation du revenu intérieur de l'Algérie.

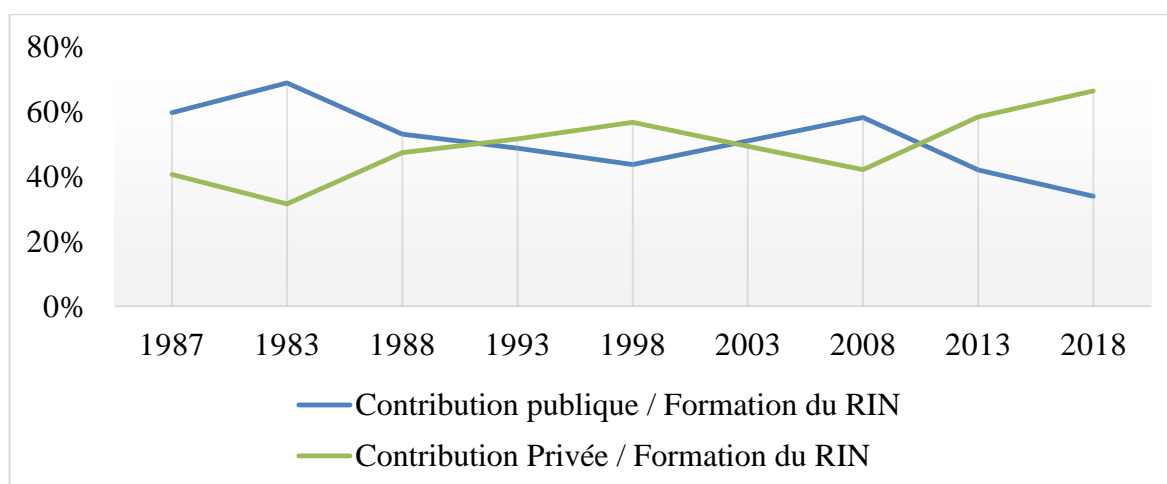
Tableau N° 05 : Contribution du secteur public et privé dans la formation du RIN

	Contribution publique / Formation du RIN	Contribution Privée / Formation du RIN
1987	59,51 %	40,49 %
1983	68,61 %	31,39 %
1988	52,87 %	47,13 %
1993	48,57 %	51,43 %
1998	43,49 %	56,51 %
2003	50,84 %	49,16 %
2008	58,01 %	41,99 %
2013	41,82 %	58,18 %
2018	33,80 %	66,20 %

Source : Les données de l'ONS.

Cette évolution des parts, respectives des deux secteurs ; privé et public est représentée dans le schéma N°06 suivant.

Figure N° 06 : Contribution du secteur public et privé dans la formation du RIN



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

La lecture du tableau N° 06, nous permet de constater une croissance très hétérogène que ce soit du secteur public, du secteur privé ou les deux ensemble.

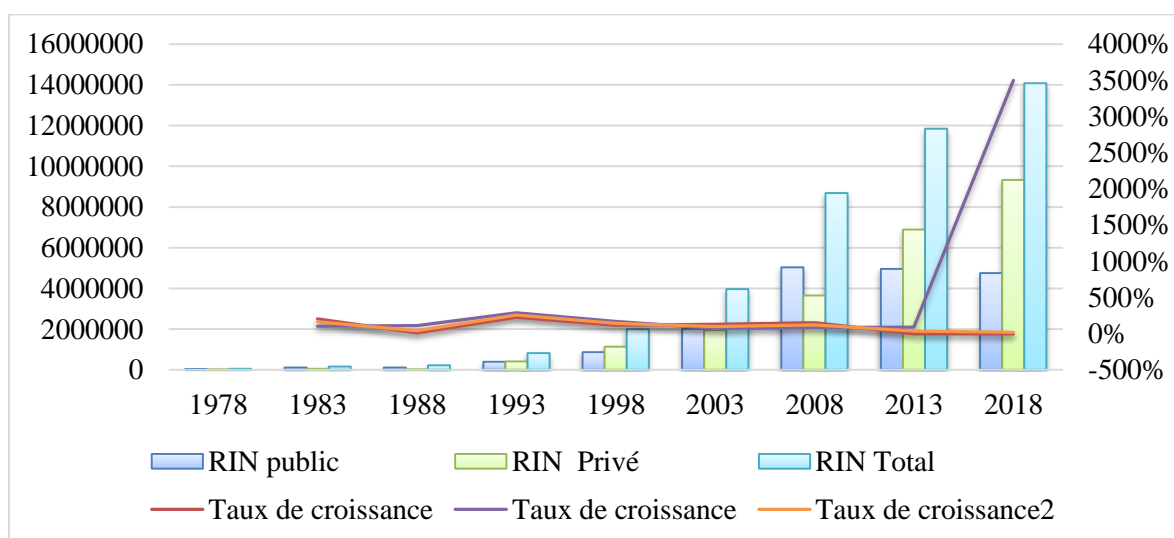
Tableau N° 06 : Evolution du Revenu Intérieur Net (En million de DA)

	RIN public	Taux de croissance	RIN Privé	Taux de croissance	RIN Total	Taux de croissance
1978	36650,10		24938,9		61589	
1983	111807,40	205%	51144,5	105%	162951,9	165 %
1988	122442,40	10%	10959,3	113%	231601,7	42 %
1993	400224,30	227%	423711,2	288%	823935,5	256 %
1998	873583,50	118%	1135006,9	168%	2008590,5	144 %
2003	2015385,9	131%	1949039,4	72%	3964425,3	97 %
2008	5041746,3	150%	3649278	87%	8691024,4	119 %
2013	4953592	-2%	6892709,3	89%	11846301,3	36 %
2018	4760424	-4 %	9321918,9	35 %	14082342,9	19 %

Source : Les données de l'ONS.

Cette croissance hétérogène est mise plus en valeur dans le schéma N°07 ci-dessous qui montre les quatre grandes phases qui nous permettent d'identifier les causes et les conséquences ainsi que les facteurs expliquant chacune d'elle.

Figure N° 07 : Evolution du Revenu Intérieur Net (En million de DA)



Source : Les données de l'ONS.

Pour le secteur public, on observe quatre phases d'évolution du revenu intérieur national sur les quarante années analysées à savoir ;

- 1978-1983 : une forte croissance est enregistrée durant cette période avec 205% sur cinq ans et une moyenne annuelle de 41% ;
- 1983-1988 : cette période se caractérise par une régression significative de la croissance du revenu intérieur national avec une moyenne annuelle de 2,5% seulement, due essentiellement à la crise de récession induite par la chute des prix du pétrole et la crise politique des années 1980 ;

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

- *1988-2008* : durant cette décennie une forte croissance est constatée avec une moyenne de 45,4%, de 23,6%, de 26,2% puis de 30% durant quinquennaux ; 1988-1993, 1993-1998, 1998-2003 et enfin 2003-2008 respectivement ;

- *2008-2018* : pendant cette période le revenu intérieur national a enregistré pour la première fois une variation négative de – 2% durant la période 2008-2013 et – 4% pendant la période de 2013-2018. Cette dernière situation alarmante s'explique, en outre, par la crise multidimensionnelle qu'a connue le pays depuis 2008 et la faible croissance enregistrée de la valeur ajoutée nationale qui atteint en moyenne 0,4% annuellement durant le dernier quinquennal 2013-2018.

Quant au revenu intérieur national dégagé par le secteur privé, on remarque deux phases seulement à savoir :

- *1978-1998* : durant ces vingt ans, la croissance annuelle moyenne a augmenté considérablement pour passer de 20% entre 1978 et 1988 à un pic de plus de 57,6% en moyenne annuelle entre 1988 et 1993 ;

- *1998-2018* : pendant cette période, la croissance du revenu intérieur généré par le secteur privé est restée toujours positive mais relativement moins important comparativement aux périodes d'avant 1998, avec une moyenne de progression annuelle de 14,4% à 17,8% entre respectivement 1998-2003 et 2008-2013 pour n'atteindre que 7% comme moyenne annuelle durant la période 2013-2018. On remarque que la croissance du revenu intérieur public dépend plus de la santé financière de l'Etat avec un degré moins important pour le secteur privé.

D'une manière générale, l'analyse de l'évolution du revenu intérieur global et sa formation à partir des deux secteurs public et privé nous permet de distinguer cinq phases différentes à savoir :

- *1978-1983* : durant ce quinquennal, le revenu intérieur global a connu une croissance moyenne annuelle de 33% durant cette période. Cette progression est tirée plus par le revenu généré par le secteur public ;

- *1983-1988* : cette période est caractérisée par un ralentissement général avec une croissance moyenne annuelle de 8,4% seulement. Cette faible progression est tirée davantage par le secteur privé qui a commencé juste à émerger durant ces années ;

- *1988-1998* : cette décennie a connu une croissance du revenu intérieur global avec des moyennes annuelles de 51,2% et 33,6% pour les années 1988-1993 et 1993-1998

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

respectivement. Les deux secteurs public et privé ont contribué conjointement à cette progression ;

- *1998-2008* : Cette période a enregistré une évolution du revenu intérieur global avec une moyenne annuelle de 20% à 24% mais tiré plus par le secteur public qui a bénéficié des financements dégagés de la manne pétrolière du début des années 2000 ;

- *2008-2018* : on remarque un vrai paradoxe durant cette décennie dans laquelle la progression du revenu intérieur global a connu une légère croissance moyenne annuelle de 7,2% entre 2008 et 2013 puis un taux de croissance de 4% entre 2013 et 2018. Cette évolution timide est tirée principalement par le secteur privé puisque le secteur public a enregistré une variation négative.

Par ailleurs, l'analyse de la contribution des secteurs privé et secteur public à la formation du revenu intérieur national durant ces quarante années (tableau n°6) fait ressortir trois phases à savoir :

- *1978-1988* : cette période est caractérisée par la primauté de la contribution du secteur public dans la formation du revenu intérieur global avec plus de 60%, notamment au milieu des années 1980 par rapport au secteur privé. Cette prédominance a concorder avec l'entrée en production des grands complexes industriels ;

- *1988-2008* : durant cette phase, le secteur privé a gagné de la place à côté du secteur public dans la formation du revenu intérieur national pour atteindre plus de 56% en 1998. Cependant, la manne pétrolière du début des années 2000 l'a fait reculer à 40% seulement jusqu'au 2008, l'année d'entrée en crise de l'économie nationale et mondiale ;

- *2008-2018* : cette période a été marquée par la montée en puissance du secteur privé par rapport au secteur public dans la formation du revenu intérieur national. Le taux de contribution le plus élevé a été enregistré en 2018 avec plus de 66% contre 34% seulement au secteur public.

En définitive, cet indicateur de revenu intérieur national et la proportion de sa formation entre le secteur privé et le secteur public nous montre d'emblée la forte dépendance du secteur public des dépenses publiques et la santé financière de l'Etat. En effet, les sollicitations du secteur privé dans l'économie nationale et son encouragement uniquement en période de crise est une preuve suffisante du rôle secondaire que lui accorde les décideurs en charge du développement économique du pays. Aussi, le maintien du secteur public malgré sa contreperformance avérée, notamment, aux moments de crise

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

obéit plus à d'autres logiques que la logique économique d'efficacité et d'efficience. Le manque de compétitivité, le vieillissement des équipements de production, la dépendance de la demande des entreprises publiques de la demande publique, laquelle régresse suivant la baisse du prix du pétrole sont les principaux facteurs explicatifs de la fragilité du secteur public en général, et celui des EPE en particulier. Désormais, le problème du choix d'un modèle de développement favorisant le secteur privé ou bien le secteur public reste toujours posé au très niveau décisionnel de l'Etat, malgré les tentatives de relance, que ce soit sous forme de programmes de restructuration, de mise à niveau ou même de partenariat public privé national ou étranger, qui n'ont abouti qu'à des résultats timides sur les deux plan social et économique.

4. Rémunération des salariés

La rémunération des salariés comme indicateur de performance d'une économie est très pertinente dans la mesure où les meilleures rémunérations captent systématiquement les compétences créatrices de valeur et de performance pour les entreprises. Le tableau N°07 ci-dessous montre la part des deux secteurs ; public et privé à travers dix périodes différentes.

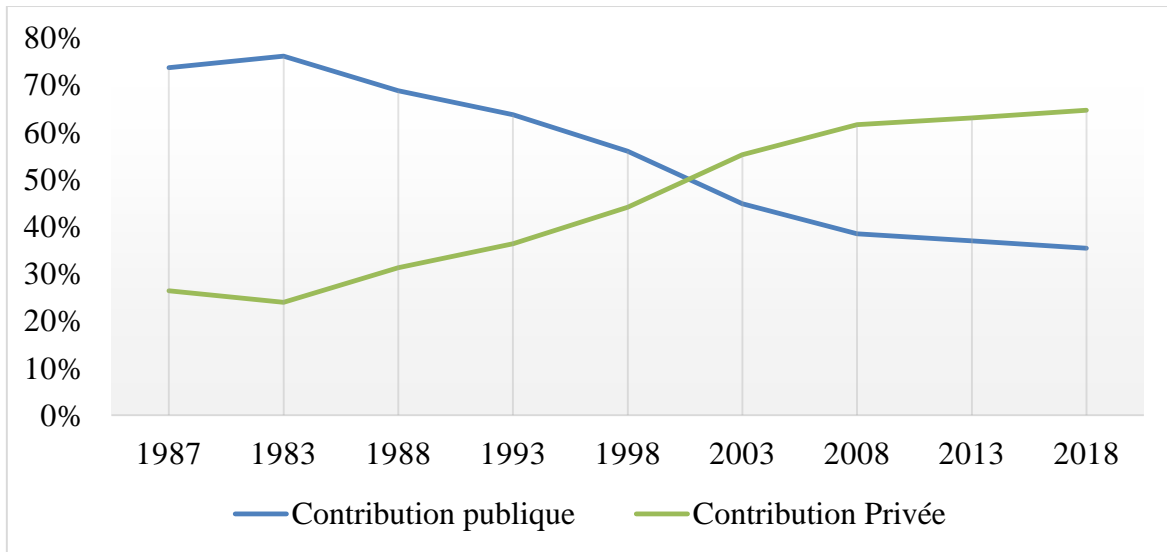
Tableau N° 07 : Contribution du secteur public et privé dans la rémunération des salariés

	Contribution publique	Contribution Privée
1987	73,67 %	26,33 %
1983	76,08 %	23,92 %
1988	68,75 %	31,25 %
1993	63,67 %	36,33 %
1998	55,94 %	44,06 %
2003	44,83 %	55,17 %
2008	38,41 %	61,59 %
2013	36,97 %	63,03 %
2018	35,38 %	64,62 %

Source : Les données de l'ONS

Ce tableau N°07, représenté par aussi, par le schéma N°8, montre que secteur privé est devenu plus rémunérateur que le secteur public qui a commencé depuis 1998 par perdre l'une de ses sources d'avantage concurrentiel les plus déterminants qui est la compétence des salariés.

Figure N° 08 : Contribution du secteur public et privé dans la rémunération des salariés



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

En plus, le tableau N°08, montre globalement que les deux secteurs ; public et privé contribuent d'une manière inverse à la formation des salaires des travailleurs algériens.

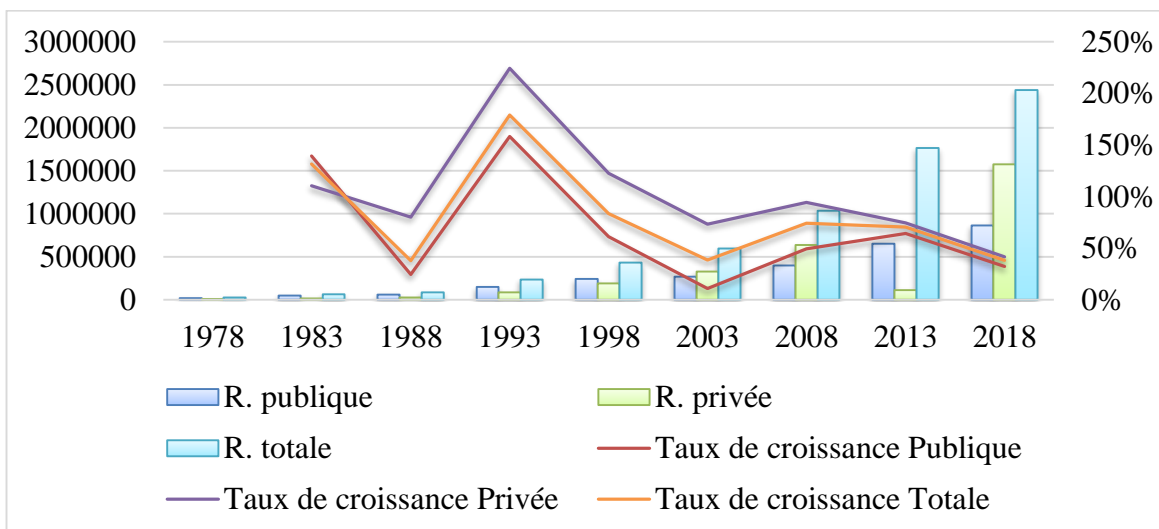
Tableau N° 08 : Evolution de la rémunération des salariés (En millions de DA)

	R. publique	Taux de croissance	R. privée	Taux de croissance	R. totale	Taux de croissance
1978	19407,40		6937,20		26344,60	
1983	46423,80	139,21%	14592,80	110,36%	61016,60	131,61%
1988	57751,90	24,40%	26256,40	79,93%	84008,30	37,68%
1993	149223,30	158,39%	85153,10	224,31%	234376,40	178,99%
1998	240584,90	61,22%	189473,10	122,51%	430058	83,49%
2003	266646,40	10,83%	328139,30	73,19%	594785,70	38,30%
2008	397909,90	49,23%	638040,60	94,44%	1035950,50	74,17%
2013	652934,30	64,09%	111333,20	74,49%	1766264,50	70,50%
2018	862800,10	32,14%	1575615,90	41,52%	2438416	38,05%

Source : Les données de l'ONS

L'analyse des rémunérations des salariés dans l'économie algérienne sur quarante ans (1978-2018) nous permet d'observer deux phases distinctes :

Figure N° 09 : Evolution de la rémunération des salariés (En millions de DA)



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

- 1978-2003 : cette période est marquée par une forte croissance de la rémunération des salariés dans le secteur public avec une moyenne annuelle de 27,8% entre 1978 et 1983, contre 12% entre 1998 et 1993 pour atteindre moins de 2% en entre 1998 et 2003. Cependant, le secteur privé a enregistré une progression avoisinant les 25% annuellement durant les mêmes périodes ;

- 2003-2018 : durant cette phase, le secteur public a enregistré une croissance moyenne annuelle autour de 10% malgré sa tendance baissière depuis 2013. Cette situation a provoqué par conséquent l'exode massif des compétences nécessaires à son bon fonctionnement. Le résultat est que ces ressources humaines rares sont captées plus par le secteur privé qui les rémunèrent mieux ;

Aussi, l'observation des contributions des deux secteurs public et privé dans la rémunération globale des salariés algériens (tableau N°08) montre deux principales phases :

- 1978-2003 : dans cette période, le secteur public été plus rémunérateur que le secteur privé, surtout pendant les années d'or du l'industrie *industrialisante* de l'Algérie, pour atteindre une proportion de plus de 70% jusqu'à son ouverture à la concurrence au début des années 1990. Cependant, une tendance baissière est enregistrée depuis et atteint environ 50% au début des années 2000 ;

- 2003-2018 : la montée en puissance du secteur privé depuis l'ouverture de l'économie nationale, l'accord d'association avec l'union européenne et l'amélioration des

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

conditions sécuritaires au début des années 2000 ont provoqué un phénomène d'absorption des meilleures compétences, créatrices de valeur, du secteur public, ce dernier se trouvait déjà en difficulté financière. Depuis 2013, la contribution du secteur privé dans la formation des rémunérations des salariés algériens a atteint le pic avec une proportion de plus de 71%.

En définitif, l'ouverture des marchés à la concurrence nationales et étrangère, notamment, à partir des années 2000, a causé l'exode des ressources et compétences du secteur public vers le secteur privé. Ce dernier, est jugé très rémunérateur en raison de sa grande performance comparativement au secteur public.

5. Excédent Net d'Exploitation (revenu primaire de l'entreprise)

Excédent Net d'Exploitation ou revenu primaire de l'entreprise, correspond à l'excédent brut d'exploitation (EBE) après déduction des amortissements et des frais financiers. Cet indicateur fait partie des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui permettent de comprendre comment se construit le bénéfice d'une entreprise ²⁴ ?

Tableau N° 09 : Taux de contribution publique et privée à l'ENE

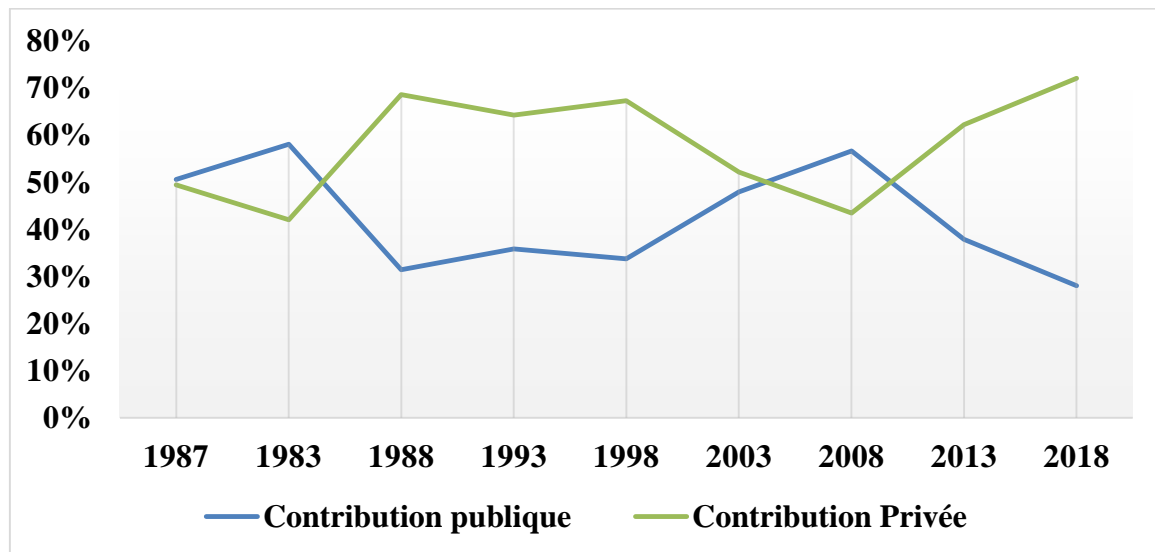
	Contribution publique	Contribution Privée
1987	50,57 %	49,38 %
1983	58,00 %	42,00 %
1988	31,42 %	68,50 %
1993	35,84 %	64,16 %
1998	33,71 %	67,27 %
2003	47,91 %	52,09 %
2008	56,56 %	43,44 %
2013	37,87 %	62,13 %
2018	28,04 %	71,96 %

Source : Les données de l'ONS

Dans notre cas, c'est le revenu intérieur auquel en retranche l'impôt lié à la production et la rémunération des salaires. Le tableau N°09 schématisé dans le schéma N°10 montrent clairement, que le secteur privé a commencé à mieux contribuer au revenu primaire de l'entreprise par rapport au secteur public et ce, depuis l'ouverture des marchés à la concurrence du milieu des années 1990.

²⁴ Pour sa part, l'ENE (aussi appelé *EBIT - Earnings Before Interest and Taxes*) est obtenu après déduction de l'effort d'investissement opéré par une société. En se résumant, il s'agit de l'EBE dont on soustrait les dotations aux amortissements.

Figure N° 10 : Taux de contribution publique et privée à l'ENE



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

L'analyse de cet indicateur financier lié à la création de richesse sur la période de quarante années, nous permet d'identifier quatre phases essentiellement. Pour une meilleure compréhension, nous allons analyser séparément le secteur privé, puis le secteur public et terminer par une comparaison notamment, lors de la contribution des deux secteurs.

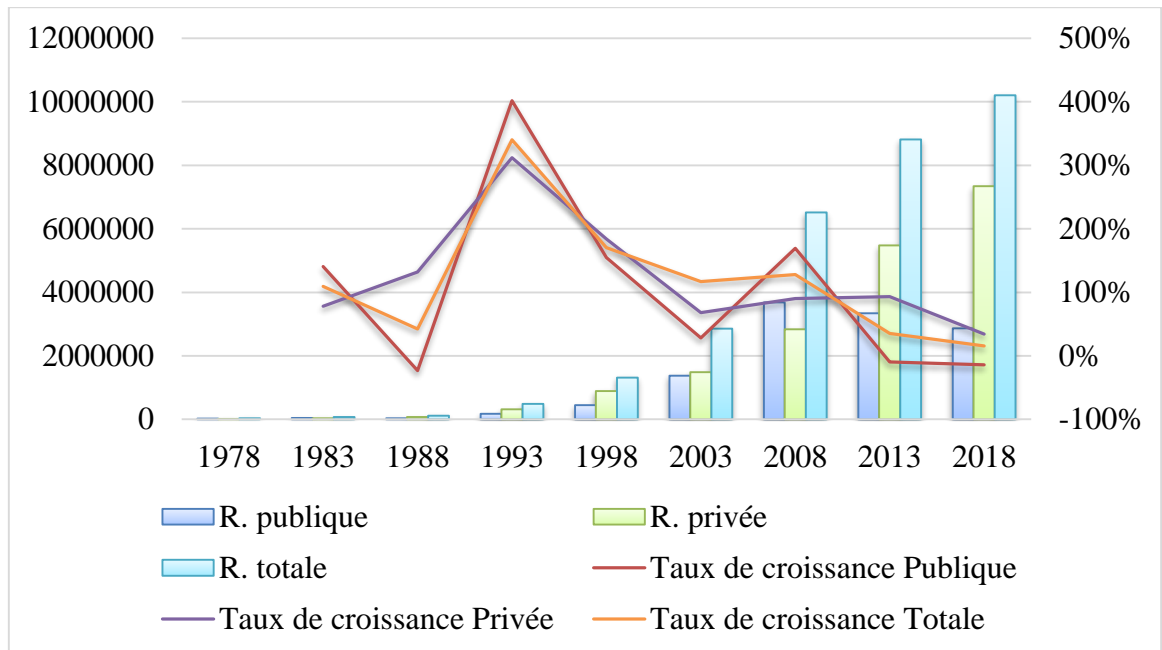
Tableau N° 10 : Evolution de la contribution publique et privée à l'ENE entre 1978 et 2018 (en Millions de DA)

	R. publique	Taux de croissance	R. privée	Taux de croissance	R. totale	Taux de croissance
1978	18812,90		18371,50		37204,40	
1983	45218,20	140,36 %	32741,60	78,22 %	77959,80	109,54 %
1988	34808,10	-23,20 %	75882,60	131,76 %	110771,70	42,09 %
1993	174687,90	401,86 %	312729,30	312,12 %	487417,20	340,02 %
1998	444550,90	154,48 %	887135,80	183,68 %	1318686,70	170,55 %
2003	1369835,60	28,14 %	1489522,60	67,90 %	2859358,20	116,83 %
2008	3686668,20	169,13 %	2832020,40	90,13 %	6518688,60	127,98 %
2013	3338482,70	-9,44 %	5476480,10	93,38 %	8814962,80	35,23 %
2018	2861634,10	-14,28 %	7344341,50	34,11 %	10205975,60	15,78 %

Source : Les données de l'ONS

L'ENE dans le secteur public est passé de 18 812,9 Millions de DA en 1978 à 2 861 634,1 millions de DA en 2018, donc multiplié par 151,11 mais cette évolution reste très hétérogène. L'observation de la progression de l'ENE sur quarante ans nous a permis de distinguer quatre phases différentes à savoir :

Figure N° 11 : Evolution de la contribution publique et privée à l'ENE entre 1978 et 2018 (en Millions de DA)



Source : élaboré à partir des données de l'ONS.

- 1978-1983 : cette période florissante du secteur public est marquée par une progression annuelle moyenne de 28%.
- 1983-1988 : cette phase est caractérisée par un taux de ENE négatif de - 4,64 ;
- 1988-2008 : L'ENE durant cette période a repris sa croissance avec une moyenne annuelle de 34% et 80% entre 1993 et 2008 ;
- 2008-2018 : cette période a enregistré une fois de plus une dégradation de l'ENE et une décroissance d'une moyenne annuelle de - 2% entre 2008 et 2013 et presque - 3 % entre 2013 et 2018. Deux principales raisons sont à l'origine de cette décadence d'une part, les facteurs internes liés à non maîtrise des coûts (ou la contre-performance) provoquée essentiellement par le vieillissement des équipements de production, les frais financiers très élevés du secteur public, et les problèmes de gouvernance des organisations publiques... d'autre part, les facteurs externes, notamment, la dépendance de la demande de ces entreprises étatiques de la demande publique nationale, la crise multidimensionnelle qui a touché le pays depuis 2008.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

De son côté l'ENE du secteur privé, est passé de 18 371,5 millions de DA en 1978 à 7 344 341,5 millions de DA en 2018. Cette très forte croissance multipliée par 400 fois en quarante ans a connu une évolution hétérogène. Après un taux de progression annuel moyen variant de 40% à plus de 75% entre 1988 et 1998, il rechute à partir des années 2000 pour atteindre un taux de moins 15% moyen annuel entre 2003 et 2013. Cette tendance baissière s'accroît davantage après la crise de 2013 pour ne pas dépasser 7% à la fin de l'année 2018. Par conséquent, la fragilité du secteur privé national impacte négativement l'économie algérienne.

Dans l'ensemble, l'ENE global est passé de 37 204,4 millions de DA en 1978 à 10 205 975 millions de DA en 2018, soit une progression de 274 fois sur quarante ans. On peut conclure que la progression de l'ENE est plus tirée par le secteur privé que par le secteur public, notamment, en période de crise qui touche d'une manière quasiment cyclique les dépenses publiques nationales et l'économie algérienne en général. À titre d'exemple, depuis la crise de 2013 l'ENE n'enregistre d'une progression faible de 3% annuellement.

Concernant la contribution des deux secteurs à l'ENE du pays, on remarque que jusqu'à 1983 la part du secteur public est plus importante que la part du secteur privé avec des proportions respectives, de 60% et 40%. Depuis 1983 jusqu'à 2003, la part du secteur privé prend place avec une contribution proche des 70%. On remarque qu'en pleine crise, le secteur public a largement régressé. Cependant, les grands investissements engagés par l'Etat au début des années 2000 suite à la manne pétrolière ont permis au secteur public de reprendre sa place première avec une contribution moyenne de 57% en 2008. Aussi, la crise multidimensionnelle qui a frappé le pays après 2013 a fait reculer une fois de plus le secteur public dans sa contribution à l'ENE du pays en faveur du secteur privé qui atteint 72% en 2018 contre seulement 28% pour le secteur public.

Cette contre-performance financière du secteur public par rapport au secteur privé est très apparente dans cette analyse. Elle peut être expliquée, entre autres, par deux phénomènes ; le premier est la non maîtrise des investissements productifs, notamment, en matière de choix de secteurs productifs, le second, concerne la problématique de gouvernance, de contrôle et d'évaluation des projets d'investissement d'une manière précise que ce soit l'évaluation *ex-ante* ou l'évaluation *ex post*.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

En définitive, l'ensemble des indicateurs explicités dans cette analyse longitudinale au travers de leur évolution et leur évaluation montre que le secteur public et sa performance sont fortement impactés par les dépenses publiques engagées dans l'activité économique du pays. Globalement et depuis 2008, le secteur privé prend de plus en plus de place et tente de remplacer éventuellement le public dans certaines industries ouvertes à la concurrence nationales et étrangère, et qui enregistrent des contre-performances, notamment, financières. Cette tendance contribue davantage à l'amélioration des indicateurs économiques globaux du pays. Aussi, il est primordial de signaler qu'il existe visiblement une corrélation négative entre l'évolution du secteur privé et les indicateurs macro-économiques de base, par contre on observe une corrélation positive entre l'évolution du secteur public et les indicateurs macro-économiques de l'économie nationale. Désormais, le maintien des entreprises publiques économiques (EPE) malgré leur faible contribution dans l'économie nationale confirme la thèse selon laquelle, tous les gouvernements qui ont succédés à la tête de l'Etat algérien depuis 1988 ouvrent plus avec une vision à *court terme* et l'absence totale d'une vraie stratégie réformatrice, capable de booster le secteur public industriel marchand. Cette thèse est confirmée récemment par Lamiri²⁵ dans son livre, la décennie de la dernière chance parue en 2015. Concernant les assainissements des EPE, il précise que « *nous sommes encore en train d'exécuter un énième assainissement des EPE. Les premiers avaient produit de piètres résultats. Cette dernière tentative a-t-elle des chances de réussir ? Nous verrons que la probabilité de succès est infinitésimale* ».

²⁵ Lamiri, A. (2022). La décennie de la dernière chance : Émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab. 245.

Section 02 : La nouvelle politique de développement industriel

Dans toutes les politiques industrielles adoptées par l'Algérie, la question de la propriété des EPE émerge comme une question centrale de la nouvelle approche du développement économique. Morvan Y²⁶, définit la politique industrielle comme étant « *un ensemble d'orientations coordonnées par les pouvoirs publics visant à agir sur les conditions de détermination des attitudes des agents, de façon à atteindre les objectifs considérés comme importants* ». Benachenhou²⁷ a estimé, que le financement récurrent des déficits des EPE est un autre aspect de la dérive budgétaire en raison des ressources qu'il mobilise et des distorsions de marché qu'il crée. A noter que les EPE n'assurent pas un service public mais sont des entités économiques autonomes auxquelles le caractère de commercialité et les dispositions de code de commerce sont appliqués. De ce fait, l'Algérie a affiché sa volonté de mettre en place depuis 2007 une nouvelle politique industrielle publique susceptible de relancer activement l'économie du pays en général, le l'industrie nationale publique en particulier. Pour ce fait, plusieurs priorités sont annoncées dans cette nouvelle politique publique.

Dans cette section, nous allons dans un premier temps analyser l'évolution des différentes politiques publiques industrielles afin de comprendre les vraies raisons de leur échec (1), puis nous allons expliquer les fondements de la nouvelle politique industrielle nationale amorcée depuis 2007 dans le but d'identifier ses éléments différenciateurs des politiques précédentes (2), enfin nous allons tenter de mettre en exergue les principales priorités de cette nouvelle stratégie industrielle nationale pour comprendre les nouveaux rôles attribués aux EPE au sein de cette même stratégie (3).

Paragraphe 01 : Evaluation des différentes politiques publiques industrielles (1966 – 2016)

Après l'indépendance, l'Algérie a opté pour un modèle d'industrie *industrialisante*, durant près de deux décennies, les tendances structurelles lourdes de l'industrie étaient remarquables, de 1963 à 1986, la valeur ajoutée industrielle / PIB était de 14,5%. Après cette industrialisation intensive, l'Algérie a connu un processus de désindustrialisation et la mise en place des politiques industrielles, qui ont pu relativement stabiliser mais sans toutefois, arrêter la tendance baissière de la part de la valeur ajoutée industrielle dans le

²⁶ Morvan, Y. (1985). Fondements d'économie industrielle, (7). Paris : Economica. 319.

²⁷ Benachenhou, A. (2015). L'Algérie : sortir de la crise. Alger, Editions El Diwan, 36.

PIB²⁸ (de 1987 à 1996 elle était de 12.6%, de 2000 à 2005 de 7.3%, aujourd'hui elle est de moins de 5%). Nous pouvons distinguer cinq grandes phases de l'évolution de l'industrie algérienne.

1. La phase de construction (1966 / 1980)

Le modèle de l'industrie *industrialisante* étant adopté par les pouvoirs publics algériens, une stratégie de développement a été mise en œuvre à partir de 1966. En effet, après l'indépendance, les premières configurations organisationnelles du tissu productif algérien étaient constituées principalement de sociétés nationales, d'établissements publics à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), de sociétés mixtes à capitaux majoritairement étatiques et d'établissements publics à caractère administratif. Ces différentes formes visaient la réalisation d'un double objectif, tant économique que social. Cependant, la concrétisation de cet objectif n'était qu'une opérationnalisation de différents plans quadriennaux de l'Etat. Le développement industriel était appréhendé à travers les logiques verticales de branches, de sections productives et de filières industrielles ou pôles de croissance. Cette logique était basée sur la centralisation des décisions économiques et une centralité bureaucratique de type directif. La politique d'industrialisation menée tout au long des années 70 n'a pas eu les effets escomptés. C'est ainsi que l'Etat change d'approche et opte pour la constitution de grandes sociétés nationales intégrées dans un modèle de centralité verticale.

Cette intervention de l'Etat actionnaire majoritaire dans la gestion et la fixation des objectifs managériaux rend la gestion des sociétés nationales très complexe. Par conséquent, ces unités économiques étaient considérées comme simple structure d'exécution. Pour D. Oukaci²⁹ pendant cette période, les indicateurs du secteur industriel affichaient une grande performance avec un taux de croissance de 11.2%, une valeur ajoutée dans le PIB de l'ordre de 14.5%, et la part de l'emploi industriel, en moyenne, était de 12.2% par rapport à l'emploi global. Aussi, cette période a été marquée par un investissement massif, entre 1970 et 1973, l'investissement s'est multiplié par 1.5, il se multiplie encore par 2.2 entre 1973 et 1977. Mesuré par le PIB, le taux d'investissement était de 28.3% durant le premier plan quadriennal et 40.6% au second plan quadriennal

²⁸ Oukaci, D. (2014). Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché : Filière bois/ameublement (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

²⁹ Oukaci D. Idem.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

(1977) et atteint, en 1978, un taux de 47.8% qui était le plus élevé du monde, pour cette même année. Cette mobilisation et cette dynamique ne se sont pas traduites par des taux de croissance suffisants.

2. La phase de désinvestissement (1981 / 1986)

Parmi les effets de la baisse du prix mondial du pétrole brut au début des années 1980, le secteur industriel public est frappé par une déstabilisation de tout le tissu économique en raison des différentes restructurations organiques et financières qui sont imposées aux décideurs de cette période, la première d'entre elles est celle de 1982³⁰. Cette dernière a touché les deux volets ; organique et financier :

- La restructuration organique mettant fin au gigantisme des sociétés nationales par leur découpage suivant le principe de spécialisation ;
- La restructuration financière des EPE était principalement due à une longue période de rentabilité négative et à un endentement qui s'aggrave au fil des années, en raison de leur accès inconditionnel au financement bancaire. Ainsi, après les avoir divisées en petites unités plus gérables, il fallait aussi les assainir financièrement, en rachetant ou rééchelonnant leur dette bancaire, et remplacer les dettes à long termes envers le trésor, en dotations définitives, tout en les mettant en obligation de s'autofinancer en adoptant une nouvelle politique de comptabilité des coûts et des fixations des prix³¹.

L'efficacité des EPE était loin des préoccupations des pouvoirs publics³², des décennies durant, les chefs d'entreprises n'ont pu prendre aucune initiative autre que celle de sauvegarder le fonctionnement minimum de l'appareil de production. C'est ainsi que le secteur industriel entre en phase de récession. C'est donc vers le début des années 1980 que l'infléchissement de la politique industrielle est confirmé à travers la part de l'industrie dans les plans de développement ; sur un total de 250 milliards de dinars du premier plan quinquennal (80-84), seulement 63 milliards ont été affectés à l'industrie, soit 25% du budget total. Au deuxième plan quinquennal, la part de l'industrie a encore connu une baisse ; sur les 550 milliards de dinars, seulement 51 milliards ont été affectés à l'industrie, soit 9% du budget.

³⁰ La loi de 1982 portant sur la restructuration organique et financière des sociétés nationales

³¹ Boukhezer-Hammiche N. (2016). Les politiques d'ouverture et désintégration du secteur industriel public en Algérie, *Al-Bashaer Economic Journal* (04).

³² Benissad, M. E. (1994). Algérie : restructurations et réformes économiques, 1979-1993. Office des publications universitaires.

3. La phase de récession industrielle (1987 / 1999)

La récession industrielle qui a résulté du choc pétrolier de 1986 a débouché sur un programme d'ajustement structurel, prôné par les institutions monétaires internationales, et s'est traduit par la restructuration de la demande par la maîtrise des agrégats monétaires et de crédit et une politique des dépenses publiques rationnelle, la réduction du rôle de l'Etat, la privatisation, le démantèlement des protections et le retour à la vérité des prix. En plus, la libéralisation du commerce extérieur conjugué à la dévaluation du dinar, ont mis l'entreprise algérienne en difficulté face à une concurrence étrangère. Selon Oukaci D. (2014) ces mesures se sont appliquées à une industrie fragilisée par des années de récession, c'est à cette période que l'industrie algérienne commençait à entamer sa phase de déclin (le taux de croissance de l'industrie manufacturière, en 1999 était de -0.8%)

Aussi, les principaux indicateurs de cette période traduisaient la situation difficile que vivait l'Algérie, selon les spécialistes, le taux de croissance annuel moyen de la production industrielle publique était de -2.7% et le taux d'investissement a baissé de 26.1%, les prix à la production industrielle ont augmenté de 23.8% et l'emploi industriel a chuté à un niveau de 10.3% de la population totale occupée. Les importations des produits industriels ont atteint 86.9% tandis que les exportations des produits industriels ne représentaient que 4.3% des exportations totales (Données du ministère de l'industrie et de la restructuration). Il est quand même à signaler que les mesures d'assainissement ont permis une relative amélioration du taux d'accroissement du secteur industriel qui atteint 9.8% en 1998.

4. La phase de stabilisation (2000 / 2014)

Cette période est caractérisée par un retour à la normal sur le plan sécuritaire de l'Algérie. Comme résultat, la signature des accords d'association avec l'UE et l'Algérie qui devrait clarifier sa doctrine pour renforcer le cadre juridique et économique et le mettre en adéquation avec les référentiels internationaux. Un ensemble de politiques publiques a été mis en œuvre afin de créer un cadre cohérent et incitatif pour l'entreprise. Pour promouvoir l'EPE, différents programmes de mise à niveau ont été mis en place avec des mesures de soutien et d'accompagnement. Le développement de la PME par appui direct et diversifié ainsi que la privatisation (l'ordonnance 01-04) ont permis l'amélioration de la productivité dans certaines filières et branches. Cette période, caractérisée par la stabilité,

n'a pas eu les résultats escomptés, malgré la mise en place des conditions nécessaires pour la relance économique, en général, et du secteur industriel public en particulier.

Après plusieurs tentatives et années d'hésitation, en 2009, le gouvernement entend se doter, une fois de plus, d'une stratégie industrielle consistant à continuer dans la politique d'encouragement des industries de substitution à l'importation, avec en parallèle le développement d'une industrie orientée vers l'exportation. Mais, quand au tableau de bord s'affiche une productivité à l'état de stagnation, une croissance relativement faible, en comparaison avec les ressources injectées, on ne projette pas de faire des champions mais on essaye d'abord de redresser l'entreprise, de la restructurer et de la mettre en mesure d'affronter la compétition en lui créant un environnement favorable, l'incitant à innover et à introduire les nouvelles techniques managériales et à former ses ressources humaines³³. Aussi, les EPE concernées par le redressement de cette période et malgré le soutien des pouvoirs publics (40 milliards de dollars leur sont consacrés entre 1991 et 2009) et plusieurs dispositifs d'aide à leur mise à niveau, leurs résultats restent mitigés.

5. La phase de ré-concentration (2014...)

Le CPE tenu le 28 Août 2014, élargi à une vingtaine de ministères a entériné le nouveau schéma d'organisation du secteur public marchand industriel (SPMI), cette ultime restructuration inscrite dans le plan d'actions du gouvernement pour la période 2014-2019. Elle suppose la suppression de la gestion des titres participatifs pour le compte de l'Etat, le regroupement des EPE par branches et filières industrielles pour constituer des entreprises d'une taille suffisante (12 groupes industriels) à même de prétendre à la position de leader dans la filière sur le marché national. Ces groupes industriels qui emploient plus de 109195 salariés en 2016³⁴ gardent l'Algérie parmi les 5 ou 6 derniers pays dans le monde où le secteur public occupe une position dominante dans une grande partie de l'industrie. Selon le rapport de la banque africaine de développement en 2015 l'industrie manufacturière hors hydrocarbures a compté pour environ 5%, alors qu'elle en représentait environ 35% à la fin des années 1980.

³³ Oukaci D, Op cit, 2014.

³⁴ Données trouvées sur le site du ministère de l'industrie et des mines : www.industrie.gov.dz consulté le 19 décembre 2016 à 18h.

Paragraphe 02 : Présentation de la nouvelle politique industrielle amorcée depuis 2007

Depuis la réforme de 1988 qui visait à favoriser la coordination par le marché en rapprochant progressivement les conditions de l'activité économique dans les secteurs privé et public, une série de stratégies industrielles ont été opérées, toutes visaient :

Sur le plan légal, il s'agissait, d'une part, de faire converger les statuts juridiques de la propriété privée et étatique (ce qui aurait facilité le processus de privatisation), d'autre part, d'unifier l'environnement institutionnel des entreprises, notamment en modifiant ou supprimant les règles discriminatoires³⁵. La dernière d'entre elles est celle de 2007 qui a surgi en plein manne pétrolière de 2005 - 2013.

1. La stratégie industrielle amorcée depuis 2007

Suite aux assises nationales de l'industrie en 2007 organisées dans un contexte économique caractérisé par une forte augmentation de la manne pétrolière, et sous le slogan « un géant se réveille » l'Algérie affichait sa « stratégie de relance et de politiques industrielles » basée sur l'idée selon laquelle l'Etat est en mesure de mener des actions favorisant le rattrapage technologique et le développement de nouvelles activités porteuse à la fois de croissance et de compétitivité.

On parle alors de nouveau de politique industrielle comme d'un ensemble d'interventions publiques, sélectives ou globales, prenant en charge ou favorisant les investissements dans des activités ou domaines socialement désirables, et contribuant, de ce fait, à accélérer la transformation structurelle et le rattrapage technologique³⁶. Dans ce nouvel environnement, l'Algérie a remis à l'agenda de sa politique économique des objectifs qualifiés par les experts de trop ambitieux, notamment, le volet industrialisation.

Dans cette perspective, on peut lire sur le portail du ministère chargé de l'industrie³⁷ que *le développement industriel nécessite l'implication des acteurs principaux suivant : les travailleurs, l'entreprise et le gouvernement. L'objectif de la mobilisation de ces acteurs est la mise en place d'un cadre d'action consensuel de référence qui sert les stratégies des entreprises, les actions des syndicats et les politiques de l'Etat. La recherche d'une*

³⁵ Talahite Fatiha, Réformes et transformations économiques en Algérie, P93 In <https://theses.hal.sciences/tel-00684329/document>, consulté le 12/02/2019

³⁶ Piveteau, A., & Rougier, É. (2011). Le retour en trompe l'œil de la politique industrielle L'expert, l'État et l'économie politique locale. *Revue Tiers Monde*, (4), 177-192.

³⁷ Pour raison de l'absence d'information sur cette partie, nous nous sommes basés sur les données diffusées sur le site officiel du ministère de l'industrie, parfois des reprises intégrales du texte intégrale issu du site www.industrie.gov.dz

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

productivité économique élevée signifie un cadre stratégique de développement industriel dont la formulation comme la mise en œuvre impliquent l'intervention et la coopération des différents agents de la nation, c'est-à-dire, le gouvernement, les hommes d'affaires, les gestionnaires des entreprises, les organisations syndicales et la société civile. Une économie ne peut être compétitif que si l'ensemble socio-économique national est intégré autour d'un projet de développement industriel qui est forcément complexe et diversifié et donc d'une stratégie industrielle flexible et consensuelle.

Il est donc nécessaire d'opter pour une stratégie et des politiques industrielles organisées autour d'objectifs de moyen et long terme, s'appuyant sur une parfaite connaissance des filières, de leur capacité industrielle effective, des avantages liés à leur promotion et des fonctions attendues de leur développement et mettant en œuvre des politiques et des instruments qui mettent l'entreprise en mesure d'accroître sa productivité et l'économie nationale de soutenir une croissance durable.

De ces annonces, on constate aisément que l'Etat doit organiser le processus d'accumulation et de diversification de long terme, ce qui suscitera le changement structurel et réduira la dépendance aux activités primaires. Il s'agit pour lui, via une panoplie d'instruments comme la réglementation, les subventions et essentiellement les entreprises publiques et autres, de mettre à la disposition de l'économie les ressources adéquates pour toute filière de production et dans chaque étape du développement industriel³⁸.

Dans cette optique, l'Etat algérien a fixé les axes majeurs de sa nouvelle stratégie industrielle à savoir :

- Le renforcement du potentiel industriel national par l'incitation des entreprises publiques et privées, à participer plus largement au développement du pays, à travers : La mise en place de politiques publiques d'appui à la mise à niveau et de modernisation de ces entreprises sur les plans : technologique, managérial et de la formation des ressources humaines. L'octroi de facilitations sous forme de préférence nationale consentie aux entreprises pour la pénétration des marchés, et la création et le développement de différentes structures de facilitation et d'appui en soutien aux entreprises industrielles ;
- Assurer un déploiement spatial des activités industrielles, notamment ; l'accroissement et l'amélioration de l'offre foncière ; une territorialisation des politiques

³⁸ Pour raison de l'absence d'information sur cette partie, nous nous sommes basés sur les données diffusées sur le site officiel du ministère de l'industrie, parfois des reprises intégrales du texte intégrale issu du site www.industrie.gov.dz

industrielles ; la mise en réseau des acteurs de l'industrie, de la formation et de la recherche pour initier un processus d'appropriation technologique et d'apprentissage de l'innovation industrielle ;

- La relance de la production industrielle nationale et son orientation vers l'exportation, que ce soit celle qui résulte du secteur industriel privé³⁹ ou public.

Au travers de cette nouvelle stratégie industrielle, l'Algérie s'est engagée, surtout depuis 2007, dans la réalisation d'un programme d'actions visant la relance de l'investissement et le développement industriel dans le but de contribuer à la consolidation du nouveau modèle de croissance économique basé, en plus de l'équilibre budgétaire, sur l'entreprise et le développement de sa capacité à créer de la richesse et de l'emploi⁴⁰.

2. Les grands axes de la nouvelle stratégie industrielle

La nouvelle stratégie industrielle de l'Algérie amorcée dans le cadre de la réforme de 2007, s'appuie sur les quatre principaux axes comme l'indique le texte de présentation, issu du portail du ministère de l'industrie. Ces axes sont :

Premièrement, le choix des secteurs à promouvoir s'est fait en plusieurs grandes étapes, lesquelles ont consisté, entre autres, à :

- Identifier les branches qui présentent un fort potentiel de développement et qui sont portées par le marché international ;
- Analyser le niveau de compétitivité des branches ainsi identifiées ;
- Evaluer les forces et faiblesses des branches ciblées ainsi que les menaces et opportunités sur le marché international ;
- Enoncer la stratégie industrielle retenue à partir de ces choix successifs et cerner les éléments de sa mise en œuvre.

Deuxièmement, le déploiement sectoriel de l'industrie s'effectuera selon les choix retenus par la stratégie industrielle, lesquelles qui appellent une action sur trois plans complémentaires, à savoir : la valorisation des ressources naturelles, la densification du tissu industriel et la promotion de nouvelles industries.

Troisièmement, le déploiement spatial de l'industrie, cette dimension du déploiement industriel, selon le ministère de l'industrie, ne peut plus se confiner à la configuration

³⁹ En 2007, la contribution du secteur industriel privé à la production industrielle nationale se situe autour de 35%

⁴⁰ Zemirli Radhi, Analyse de l'effet de la politique industrielle sur le décollage du secteur industriel algérien en 2019.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

actuelle des zones industrielles et devra obéir à une vision plus moderne et à des notions plus fécondes, telles que les zones de développement industriel intégré (ZDII), les technopoles ou les zones spécialisées. Toutefois, il y a lieu de noter que certains de ces espaces ont été localisés et leur mise en place se fera progressivement. Leur développement permettra de créer des synergies en exploitant la concentration spatiale des activités économiques et en mettant en réseau les entreprises, les établissements publics de régulation ainsi que les structures de recherche, de formation et d'expertise. Grâce aux synergies qui seront ainsi créées, ces nouveaux espaces auront pour effet d'engendrer un véritable microclimat d'affaires et d'intensifier l'investissement.

Quatrièmement, les politiques de développement industriel couvrent quatre grands domaines à savoir :

- La mise à niveau des entreprises fait l'objet d'un programme de modernisation des entreprises, dont les objectifs et les modalités de gestion s'inscrivent dans le cadre de la stratégie d'industrialisation ;

- L'innovation et la production des idées qui constituent le moteur du développement économique et social. Pour se faire, en plus de la dynamique du marché, ce processus nécessite l'intervention des pouvoirs publics à travers la création d'un système national d'innovation et d'une agence national d'innovation industrielle ;

- Le développement des ressources humaines et des qualifications est une des orientations fortes de la stratégie industrielle. Celle-ci considère que le capital humain est non seulement un facteur de production au même titre que le capital physique mais qu'il est également un puissant facteur favorisant l'absorption des technologies et la modernisation industrielle.

- La promotion de l'investissement direct étranger (IDE) obéit à une politique visant à mobiliser les apports extérieurs tout en les orientant vers le financement des activités à haute intensité capitalistique et la diffusion des nouvelles technologies. Grâce aux multiples économies externes qu'ils génèrent (technologie, organisation, pratiques managériales, élargissement des débouchés vers les marchés internationaux), les IDE jouent un rôle complémentaire et d'entraînement par rapport à l'investissement national. Une politique active de l'Etat est nécessaire pour faciliter l'ancrage des IDE dans le tissu industriel et la diffusion de leurs effets externes au profit des entreprises nationales.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

Concernant ce dernier axe, à signaler que plusieurs programmes d'appui au développement et à la diversification économique sont mis en place entre l'Algérie et ses partenaires étrangers, dont à titre indicatif :

- Appui de la Banque Africaine de Développement à la diversification économique ;
- Programme d'Appui à la Diversification Industrielle et à l'Amélioration du Climat des Affaires en Algérie (PADICA) ;
- Programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie et la promotion des investissements signé avec le PNUD en 2011.

Paragraphe 03 : Priorités, structuration et nouveaux rôles de l'EPE

Dans le cadre de cette nouvelle politique industrielle, l'Etat algérien a tenté de rectifier les erreurs du passé par, notamment, la sélection de filières prioritaires pour lesquelles le pays possède des avantages compétitifs considérables (&3.1). Aussi, une nouvelle reconfiguration du secteur public industriel marchand (SPIM) au sein duquel sont créés des groupes industriels sous forme de sociétés industrielles et commerciales (& 3.2), se dessine de nouveaux rôles et/ou missions sont attribuées à ces récentes entités économiques, nouvellement créées (& 3.3).

1. Les filières industrielles prioritaires

Dans cette politique industrielle de 2007 et selon le ministre de l'industrie⁴¹, le développement industriel vise la promotion de l'activité industrielle par l'instauration d'une dynamique territoriale autour des Centres Techniques Industriels, de consortium et de clusters pour permettre le renforcement des capacités et la diversification des produits des filières industrielles. Cette série d'ambitions est basée sur :

- ***La logique « filière de production »*** : Dans le cadre des politiques de développement de l'activité industrielle, les filières prioritaires bénéficient d'avantages fiscaux prévus par la loi de finances pour 2015⁴², et en premier lieu la filière sidérurgique – métallurgique.

- ***La création de « clusters »*** : Selon l'OCDE le concept de clustering est « *the tendency of vertical and / or horizontally integrated firms in related lines of business to*

⁴¹ <https://www.industrie.gov.dz/?Filières-industrielles> consulté le 1 mars 2022, à 15H

⁴² Article 75 de la loi de finances pour l'année 2015

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

*concentrate geographically*⁴³». L'Algérie a opté pour la création de ses pôles de compétences industrielles, en donnant aux EPE qu'elle contrôle un rôle central. A titre d'exemple et selon le ministère de l'industrie les deux projets de clusters déjà créés⁴⁴, respectivement à l'est (Oran) et à l'ouest (Constantine) permettront de structurer davantage la filière des industries « mécanique et automobile » et de jeter les bases des pôles de compétitivité. La mise en place de clusters permettra selon, le ministère de l'industrie, le renforcement des relations industrie-université-grandes écoles-instituts pour permettre la promotion de la recherche / développement et de l'innovation dans les entreprises industrielles. Les efforts de recherche relayés par ces clusters permettront ainsi aux entreprises de préserver et rester dans le cadre de l'innovation pour une meilleure compétitivité au niveau national et international.

• **La création de Consortiums** : un consortium est défini par l'OCDE⁴⁵ comme « *un groupement d'entreprises juridiquement indépendantes, réunissant sous une direction unique les moyens financiers et/ou matériels, en vue d'exécuter en commun des opérations déterminées* ». La création de ces consortiums à l'initiative des grandes EPE en partenariat avec les entreprises privées vise l'élargissement des marchés cibles, principalement ceux de l'exportation. A titre indicatif, comme l'indique le ministère de l'industrie⁴⁶, le consortium dédié à la filière agroalimentaire qui constitue une priorité dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle, par son renforcement des trois pools constitués à savoir ; ACC, GIPA et CED, par trois nouveaux ACIA, CPA et le consortium des boissons Djazair Breuvage Export.

• **La création de centres techniques industriels** : la création de ces structures de recherche technologique comme support d'une filière industrielle. Le ministère de l'industrie⁴⁷, prévoit la mise en place d'un réseau de centres techniques industriels devant accompagner le développement des filières industrielles à fort potentiel notamment les industrie agro-alimentaires, mécanique, électronique, chimie, textiles et cuir et les industries des emballages et des matériaux de construction. Dans ce programme, les EPE se voient donner une mission capitale, notamment, dans l'hébergement, le financement et l'accompagnement des entreprises de la filière.

⁴³ www.ocde.org lead conference on enterprise clusters and local development, 1995

⁴⁴ <https://www.industrie.gov.dz> consulté le 01 mars 2022 à 15 h

⁴⁵ www.cnrtl.fr consulté le 01 mars 2022 à 15 h

⁴⁶ <https://www.industrie.gov.dz> consulté le 01 mars 2022 à 15 h

⁴⁷ <https://www.industrie.gov.dz> consulté le 01 mars 2022 à 15 h

- ***Le renforcement de la bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat :***

Cette entité, organisée en quatre centres (centre, est, ouest et sud) a pour mission de faciliter la circulation de l'information entre les entreprises (EPE) donneurs d'ordre et les PME sous-traitantes. Agsous Kamel, le président de cette bourse, précise à ce sujet que « ... dans ce processus industriel, l'activité de sous-traitance est très vitale pour le développement industriel du pays. Elle (la bourse) permet de réaliser l'optimisation des chaînes de valeurs industrielles, la création de valeur ajoutée nationales et d'un tissu de PME spécialisées et performantes dans l'activité de fabrication de pièces et autres composants pour les grandes industries...⁴⁸ ».

2. Le Secteur Public Marchand Industriel restructuré

Le ministère de l'industrie présente le SPMI comme le moteur de croissance économique nationale. En effet, le secteur public marchand industriel (SPMI), avant la restructuration de 2014 se composait de 15 sociétés de gestion des participations (SGP) de l'Etat industrielles qui ont en portefeuille les titres de capital de 305 entreprises. Aussi, six EPE non affiliées qui contrôlent 53 filiales et quatre (4) SGP zones industrielles, qui ont en portefeuille les titres de capital de 32 entreprises.

Ainsi, selon le ministère de l'industrie⁴⁹, le SPMI qui recèle un potentiel de production important, est considéré, dans le cadre de cette dernière restructuration comme un acteur important susceptible d'impulser la croissance de la production nationale. Pour cette raison, il bénéficie d'un plan de réactivation dans le cadre de la NPI axée essentiellement sur :

- L'adoption des plans de développement des EPE (PLD) vise la réhabilitation, la modernisation et la relance des unités de production, la mise à niveau des EPE aux plans développement organisationnel, managérial, ressources humaines et capacités en matières commerciales et de distribution.

- Une restructuration du secteur est engagée pour mettre en place les conditions à même de favoriser la rentabilité et la croissance durable. Elle reconfigure le SPMI en groupes industriels autonomes d'une taille optimale qui leur permet de trouver une place au plan national et au plan régional, à court/moyen terme.

⁴⁸ Agsous Kamel, entretien réalisé dans le quotidien « l'Horizon » du 06 novembre 2022. Pour plus d'information le site de la bourse : www.bastp-dz.org

⁴⁹ <https://www.industrie.gov.dz> consulté le 01 mars 2022 à 15 h

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

Cette ultime configuration du secteur public marchand industriel restructuré autour de 12 Groupes industriels contrairement aux anciennes configurations, intègre un nouveau statut au groupe industriel, qui n'est plus désormais, un simple *agent fiduciaire*. En effet, selon le ministère de l'industrie⁵⁰, « *le groupe industriel, n'est pas un agent « fiduciaire » exerçant une fonction tutélaire de gestion des participations de l'Etat. Au contraire des structures précédentes assimilables à des « structures / institutions administratives », il est une entité visible au niveau de la sphère de l'activité économique réelle* ». Aussi, il est une « *Société industrielle et commerciale* », à part entière, pleinement engagée dans l'activité économique ainsi que ses filiales.

Parmi les missions assignées à chacun des 12 groupes, le ministère précise :

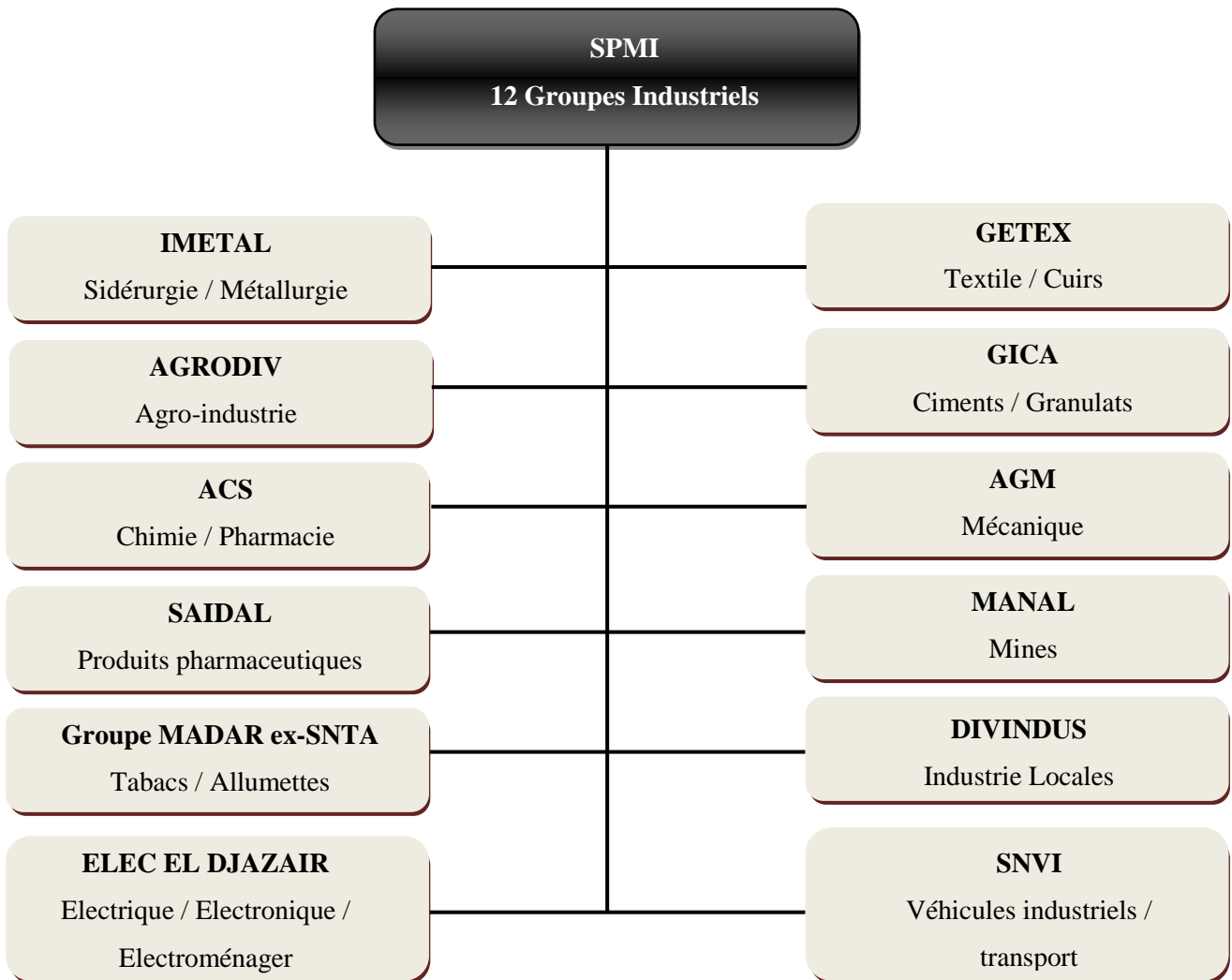
- Il coordonne la stratégie et maximise la mise en place des synergies entre ses entreprises affiliées par les économies d'échelle qu'il induit et réduit à la même occasion les coûts de production ;
- Il centralise et rationalise les coûts des fonctions centralisées telles que ; la R&D, la veille, le marketing... ;
- Il est chargé de capter des marchés qui nécessitent la mobilisation d'un groupe d'entreprises de taille réduite.

Globalement, le groupe selon les directives de la tutelle, à savoir le ministère de l'industrie⁵¹ « *est conçu pour être créateur de valeur au même titre que ses filiales et non pas une structure budgétaire vivant sur les trésoreries de ses filiales* ».

⁵⁰ Site du ministère de l'industrie www.industrie.gov.dz consulté le 01 mars 2022 à 15 h

⁵¹ Site du ministère de l'industrie : www.industrie.gov.dz consulté le 01 mars 2022 à 15 h

Figure N° 12 : La structure du secteur public marchand en Algérie



Source : Site du ministère de l'industrie www.industrie.gov.dz consulté le 01 mars 2021 à 15h.

A signaler que l'entreprise de service ECOFIE ayant pour rôle la consolidation des agrégats économiques du secteur public marchand pour le compte du Gouvernement.

3. Rôle du groupe industriel dans l'effort de développement de l'économie nationale

Dans cette NPI, le rôle du groupe industriel public se voit renforcé et doté de nouvelles missions. Selon le ministère de l'industrie⁵², « dans le cadre du développement de l'économie nationale et en plus de l'impératif de rentabiliser financièrement les fonds publics investis en lui, le groupe industriel a la mission, structurante, de multiplier les

⁵² www.industrie.gov.dz consulté le 20 mars 2021 consulté le 01 mars 2021 à 15h.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

activités au plan national, notamment du fait de l'initiative privée, par une demande croissante de sous-traitance et par l'encouragement de l'investissement dans son secteur ». Aussi, il rajoute que le groupe industriel, « doit devenir un moteur de l'internationalisation de l'entreprise algérienne par l'extension de ses marchés et activités à l'international emmenant dans son sillage les PME publiques et privées ». Enfin, selon toujours le ministère de l'industrie, le groupe industriel « doit donner l'essor de la recherche et développement dans l'entreprise et promouvoir l'innovation comme valeur fondamentale de croissance ».

Toutefois, pour mener à bien ces nouvelles missions, le groupe industriel se voit doté des organes statutaires et de gestion suivants :

- *Une assemblée générale des actionnaires (AGA) : comme l'organe suprême de gestion du groupe industriel dont la présidence est assurée par le ministre de l'industrie et des mines, elle est composée aussi du ministère des finances.*

- *Conseil d'administration : chaque groupe industriel est géré par un conseil d'administration (CA) qui inclue un représentant de la banque de domiciliation du groupe et est ouvert à des compétences externes notamment des experts. Il est dirigé par un cadre dirigeant principal soumis à un *contrat de performance* et sa rémunération comporte une partie fixe et une partie variable déterminée sur la base de l'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration et contenus dans son contrat de performance.*

La particularité de ces groupes réside dans les fonctions centralisées au niveau de son siège, notamment, les fonctions support et développement, de pilotage stratégique, de politiques de croissance, de R&D, d'innovation, de veille technologique, de marketing, de gestion financière, d'audit, de contrôle de gestion et de conclusion de partenariats et accords.

Section 03 : L'environnement exogène et endogène des EPE : approche déterministe

L'environnement de l'entreprise est défini comme tous les éléments internes et externes à l'entreprise qui interagissent avec elle dans le cadre d'exercice de son activité économique. Plusieurs théories expliquent le rôle déterminant de l'environnement interne et externe de l'entreprise sur sa stratégie en particulier et sur sa pérennité en général. En Algérie, ce déterminisme environnemental reste plus présent en raison d'une part, de la fragilité des entreprises publiques et privées qui le constitue, d'autre part, l'instabilité et l'incompatibilité parfois de certaines règles, notamment, juridiques avec les besoins nécessaires à l'émergence d'une véritable économie de marché.

De ce fait, les diverses vagues de restructuration qui ont touché les EPE reflètent ce déterminisme auquel les managers de ces EPE n'arrivent pas à s'adapter. De l'analyse des textes encadrant l'activité de ces EPE apparaît l'influence capitale exercée sur les systèmes de gestion de ces entreprises en général et des mécanismes de contrôle de gestion en particulier. Le système de contrôle de gestion dans les EPE n'est qu'un résultat de différentes mutations de l'environnement socio-économique algérien (politique, juridique et culturel) d'une part, et des variables déterminantes concernant les stratégies poursuivies, la taille, la technologie et la culture organisationnelle d'autre part.

Dans cette section, nous allons tenter d'appréhender les caractéristiques essentielles de cet environnement très déterministe, et montrer les principaux facteurs qui influent sur le management de ces EPE et leur pérennité en général. Dans un premier temps, nous allons, commencer par les facteurs exogènes et externes (1), suivie des facteurs endogènes et propres à ces EPE (2).

Paragraphe 01 : l'environnement exogène des EPE : Facteurs externes

La diversité des facteurs de contingence externes susceptibles d'influencer le système de gestion des EPE en général, et leur système de contrôle de gestion en particulier, n'est qu'un résultat logique des différentes mutations environnementales affectant le monde des affaires en Algérie après sa tentative d'entrée dans une économie de marché. Cette phase de transition rend l'adaptation et la réactivité des EPE très contraignantes en raisons : d'une part, du cadre réglementaire réservé à ces entreprises, défini par la prédominance de la logique financière immédiate expliquée par le mode de financement resté public. D'autre part, l'instabilité politique et économique depuis 1989 en

Algérie a largement affecté l'orientation *longue termiste* de ces EPE. Autrement dit, on peut parler de la primauté du politique sur l'économie. Par conséquent, le système de contrôle qui s'ensuit est toujours orienté vers la performance financière à court terme.

1. La concurrence nationale et étrangère

En Algérie le droit de la concurrence est essentiellement représenté par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003⁵³ modifiée et complétée ainsi que par ses sept décrets d'application et la décision portant règlement intérieur du Conseil de la concurrence. Cette dernière ordonnance donne la définition suivante à l'entreprise « *toute personne physique ou morale quelle que soit sa nature, exerçant d'une manière durable des activités de production, de distribution, de services ou d'importation* ». Cette définition ne fait aucune distinction entre entreprises publique et entreprise privée. Toutefois, l'article 2 de la même ordonnance limite aussitôt sa portée en stipulant que « *toutefois la mise en œuvre de ces dispositions ne doit pas entraver l'accomplissement de missions de service public ou l'exercice de prérogatives de puissance publique* ». Par conséquent, l'Etat algérien favorise les entreprises publiques malgré que théoriquement il consacre le principe de non-discrimination entre le secteur public et privé. Et le justifie par le développement important du secteur privé, notamment l'industrie manufacturière hors hydrocarbures suite à la promulgation d'un dispositif législatif et réglementaire relatif à l'orientation des investissements économiques privés nationaux depuis 1988.

Dans une contribution de l'Algérie au forum mondial sur la concurrence, organisé par l'OCDE sur le thème « *le droit de la concurrence et entreprises publiques*⁵⁴ », ses rédacteurs précisent que « *Ces réformes ont induit l'ouverture du commerce extérieur et le recul du secteur public, suite à la liquidation de plusieurs entreprises publiques non rentables (1989 - 2006) et la privatisation de 417 entreprises publiques (2003 - 07)* ». Aussi, la contribution précise qu'en 2015, le secteur privé a contribué à hauteur de 77% à la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière hors hydrocarbures et compte 97% des 95447 unités industrielles actuelles (contre 14000 en 1988). Les tendances se sont

⁵³ Le droit de la concurrence est né en Algérie en 1995 (à la suite des réformes économiques initiées dès 1988) par ordonnance n°95-06 du 25 janvier 1995 relative à la concurrence, cette ordonnance a été abrogée en 2003 et remplacée par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 modifiée et complétée respectivement en 2008 et 2010. In, contribution de l'Algérie au titre de la Session V du Forum mondial sur la concurrence, les 29 et 30 novembre 2018.

[https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF/WD\(2008\)43/fr/pdf consulté le 19/12/2022](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF/WD(2008)43/fr/pdf consulté le 19/12/2022) à 12h

⁵⁴ Idem

renforcées en 2016 - 2017 et 2018. Cette contribution rajoute sur un autre volet, que ce favoritisme est très apparent dans certains textes législatifs et mesures réglementaires lesquels instaurent un traitement de faveur, au profit de l'entreprise publique par rapport à l'entreprise privée. Parmi leurs arguments, les problèmes de créances détenues par les entreprises privées sur les collectivités locales (Etat) dont le paiement ne s'effectue pas aux échéances contractuelles.

Enfin, la contribution conclue que la présence d'EPE sur le marché dotées d'avantages indus (faveurs) empêche le libre jeu de la concurrence et ce, d'autant plus que chaque ministère est devenu gestionnaire de fait des EPE se trouvant sous sa tutelle. Par ses interventions dans l'économie, l'Etat réduit de sa capacité d'accomplir les missions de régulation de l'économie, capacité indispensable pour sécuriser les opérateurs économiques, sachant que réguler le marché consiste à y encadrer les comportements en amont, et à appliquer en aval les sanctions lors de la violation de la règle de droit. Cette position de juge et partie va à l'encontre des objectifs poursuivis pour l'instauration effective d'une économie de marché et impacte négativement la concurrence.

Pour notre part, on peut déduire que cette ambiguïté dans les textes régissant la concurrence empêche d'une manière directe ou indirecte le jeu concurrentiel et l'*entreprisisation*⁵⁵ des EPE algériennes.

2. Un cadre et un champ d'action très réglementé

Les multiples efforts d'amélioration de l'environnement des affaires menés en Algérie depuis trois décennies en général et l'enrichissement de l'encadrement institutionnel des activités des EPE en particulier qui reste instable et à un stade embryonnaire. Ce même constat est approuvé par le président du CNESE⁵⁶ qui déclare : *« Le grand développement qui caractérise désormais les entreprises économiques de l'Etat dans de nombreux pays en fait, dans bien des cas, des outils d'influence et de domination sur des pays, voire des continents entiers, ce qui nécessite aujourd'hui plus que jamais, de reconsidérer tout ce qui touche à ces institutions comme lois réglementaires et méthodes de travail, dans le but d'améliorer leurs performances pour les rendre compétitives en cas d'ouverture de la voie à la concurrence notamment dans certains secteurs encore*

⁵⁵ Concept introduit par Baumard

⁵⁶ Mot du président du CNESE Rédha Tir, à l'occasion du séminaire organisé par le CNESE sur le thème « gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration », le 12 Juillet 2021, In Gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration, Bulletin n°8

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

monopolisés par les entreprises publiques ». La principale raison reste l'évaluation et l'appréciation du retour sur investissement attendu des aides publiques et/ou des subventions dont ont bénéficié les EPE depuis des années. De telles aides peuvent avoir pour effet de fausser le jeu de la libre concurrence dans la mesure où elles favorisent les entreprises publiques en les protégeant indument contre la sanction du marché. Cette dernière est considérée par les économistes comme un facteur de motivation, source d'initiative et d'innovation incontournable aux entreprises dans une économie de marché.

En effet, l'EPE évolue toujours dans un cadre légal et réglementaire strict définissant ses missions, les ressources mises à disposition et dans une certaine mesure la manière de répartir ces dernières. Le choix de sa structure organisationnelle ainsi que ses systèmes de gestion sont eux aussi largement contraints par les lois, les règlements et les mandats qui légitiment son existence et ses conditions de fonctionnement. Ce cadre juridique influence très largement la culture interne et les comportements des managers dans le sens où le respect de la règle et du droit devient dominant, au détriment, parfois, de toute autre règle de gestion ou d'organisation. Cette contrainte affecte de manière significative la fonction managériale et ses conditions d'exercice dans les EPE où l'on planifiait l'allocation de ressources plutôt que les résultats. De plus l'encadrement réglementaire des tâches et des responsabilités rigidifie les comportements managériaux réduisant ainsi l'innovation, la créativité et la prise de risque.

Aussi, l'action des EPE s'intègre dans un système plus général de politiques industrielles déterminées à l'échelon national ce qui limite les possibilités de choix stratégiques. Ces institutions économiques ne sont qu'un élément constitutif de ce système et leurs actions sont généralement déterminées par un cadre de référence décidé à l'échelon supérieur comme l'a montré Mostfoui⁵⁷.

L'autonomie managériale des EPE est aussi réduite par l'obligation de complémentarité et de coopération entre EPE dans la mise en œuvre de politiques industrielles nationales. La concrétisation du projet de stratégie industrielle engage très souvent l'organisation et l'orientation de l'ensemble constituant l'appareil productif national. Celles-ci sont souvent le lieu de rencontre de plusieurs pouvoirs qui interviennent, selon leurs compétences, à différents moments et avec différents degrés d'implication dans

⁵⁷ Mostefaoui, R., & Pluchart, J. J. (2011). La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie. *Revue management et avenir*, (7), 35-54.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

le processus global d'élaboration de mise en œuvre de suivi ou d'évaluation et donc, du contrôle.

Pour sa part, Hafsi T⁵⁸ précise que « *la nature du problème dans la gouvernance des entreprises publiques est, d'une part, que l'Etat ne reste responsable que dans le cas de contrôle. Selon la théorie du cycle, ce n'est vrai que dans deux cas, lorsque les activités sont naissantes (donc peu profitables) ou déclinantes (il faut organiser la retraite sociale), et d'autre part, lorsque les rôles social et économique sont indissociables pour l'entreprise publique. Ces rôles mettent les dirigeants de l'entreprise dans une interface agitée entre management et politique, ce qui oblige les dirigeants à trouver des formules organisationnelles et de gouvernance appropriée pour éviter la dégradation de la performance sociale et économique des entreprises* ».

De ce qui précède, nous pouvons préconiser un renouveau dans le management public de ces EPE qui vise par son orientation la performance, l'efficacité et l'atteinte des objectifs. Bernath définit le nouveau management public comme « *un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisé par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de qualité et de réduction des coûts*⁵⁹ ». Parmi les principes liés à ce nouveau management, on peut citer comme le fait Merrien⁶⁰ :

- Séparation de la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique avec la gestion opérationnelle ;
- Orientation des activités en fonction des règles et procédures ;
- Réduction de la hiérarchie, amincir la bureaucratie, déléguer certaines tâches administratives ;
- Introduction des mécanismes de type marché dans la production des biens et services d'intérêt général ;
- Création de la transparence sur la qualité et les prix des produits/services publics ;

⁵⁸ Hafsi T. La gouvernance des entreprises d'Etat : surmonter les défis de l'interface entre management et politique, communication au séminaire sur « gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration », le 12 Juillet 2021. In Gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration, Bulletin n°8.

⁵⁹ Bernath, W. (1998). Le nouveau management public : concept, situation en Wallonie. Quelques réflexions, visions et conclusions opérationnelles. Revue OSF, 92.

⁶⁰ Merrien F. (2004) La nouvelle gestion publique en action, Revue internationale des politiques comparées, 2004, volume 2, P 18

- Orientation du secteur public vers les besoins des clients.

3. L'interférence du politique vs l'économique et pluralité des intervenants dans l'action des EPE

L'analyse de cette interférence entre les objectifs des politiques et décideurs publics et les actions économiques des EPE nous renvoie à l'enrichissement des trois conséquences majeures relevées par Benzerafa M⁶¹ dans sa thèse sur l'universalité des outils de gestion dans les administrations de l'Etat ;

La première une conséquence indispensable même dans un Etat de droit puisque les stratégies des EPE sont soumises aux décisions des politiques, ainsi que la domination des instances politiques sur les processus de décision et de direction, a plusieurs conséquences sur leur système de management. Principalement, la *rationalité politique*, contrairement à la *rationalité économique*, privilégie le court terme et les investissements les plus visibles politiquement. La notion de rationalité, est employée ici comme la définie Belhadj⁶² « *pour rendre compte des comportements de choix individuels ou collectifs, analyser les interactions sociales et élaborer des modélisations permettant l'analyse des effets de ces comportements qui sont les décisions publiques* ». Cette contrainte de temps justifiée par les échéances électorales pousse les politiques et décideurs publics à favoriser les stratégies qui produiront des résultats rapides, et avec une forte valeur électorale ajoutée au détriment des stratégies et visions à long termes incontournables pour la pérennité des EPE. Dans ce sens, Cleveland⁶³ décrit en ces termes les blocages suscités par le cadre temporel dans lequel s'inscrivent les stratégies des élus politiques : « *nous nous attaquons à des défis de très long terme (20 ans) avec des plans d'actions dont l'horizon temporel ne peut dépasser cinq ans et en nous basant sur des dotations budgétaires annuelles* ». La contrainte de temps concerne de la même manière les managers et administrateurs publics, qui, compte tenu des rigidités structurelles et culturelles, ne disposent que d'un laps de temps limité pour mettre en œuvre au niveau opérationnel les stratégies organisationnelles.

La deuxième conséquence d'une direction politique est la fréquente remise en cause des objectifs qualifiés de stratégiques et des choix organisationnels à la suite de l'alternance politique. Cette conséquence est très apparente dans le cas algérien,

⁶¹ Benzerafa, M. (2007). L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la balanced scorecard dans les administrations de l'état (Doctoral dissertation, Paris 10), 89.

⁶² Belhadj S. La rationalité et l'analyse des politiques publiques, In *المجلة الجزائرية للدراسات السياسية*, Volume 3, Numéro 2, Pages 173-182, <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/15822>

⁶³ Cleveland Cité par Benzerafa M. Op Cit P 89

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

notamment, les changements fréquents et récurrents au niveau des ministères de la tutelle chargée de l'industrie. Pour pouvoir marquer la différence avec leurs prédécesseurs et l'idéologie politique qu'ils représentent, les nouveaux élus sont souvent amenés à remettre en cause de manière fondamentale les stratégies de long terme préalablement déterminées.

La troisième conséquence, et qui constitue selon certains auteurs la différence fondamentale entre le secteur privé et le secteur public, est la distinction très nette entre les responsabilités de formulation des stratégies et celles de mise en œuvre. Cette dichotomie consacre traditionnellement la séparation des pouvoirs entre le niveau législatif et exécutif (le pouvoir politique) et le niveau d'exécution (l'administration). Ce constat est valable dans le cas des EPE, puisque la stratégie industrielle nationale est inspirée du programme du président de la république, pensée par l'exécutif, arrêté par la tutelle et mise en place par les EPE. Donc, cette interdépendance avérée des trois pouvoirs, qui découle pour sa part du système constitutionnel algérien, rend sa concrétisation d'une stratégie délibérée dans les EPE très contraignante. Dans ce sens, Hafsi⁶⁴ propose « *une gouvernance des entreprises de l'Etat pour surmonter les défis de l'interface entre management et politique* » et ce, entre autres, par la nomination d'un conseil d'administration qui sera considéré comme un mécanisme de monitoring et de contrôle et avec un rôle original, notamment, lorsqu'il est constitué de personnes de qualité qui peuvent aussi fournir des conseils stratégiques précieux. Il rajoute :

« Pour qu'un conseil d'administration puisse donner de bons conseils stratégiques, il est important que : 1) L'expérience fonctionnelle et générale de l'administrateur soit pertinente, 2) les caractéristiques de ces derniers soient diversifiées (genre, origines sociales, expériences, éducation, etc.) et 3) le choix des dirigeants, du bien commun et l'identification d'un administrateur légitime qui considère l'entreprise d'Etat comme un bien commun qui n'appartient souvent à personne.

L'administrateur doit prendre en charge le bien commun, le maintenir et le protéger à travers la collaboration et la volonté de travailler sincèrement avec les autres. L'importance du choix des personnes qui dirigent et la motivation pour le maintien du bien commun est essentielle pour atteindre un niveau de satisfaction intrinsèque qui doit être loin des motivations économiques, mais à travers la protection des gestionnaires en fournissant sécurité, rémunération raisonnable et reconnaissance sociale ».

⁶⁴ Hafsi T. La gouvernance des entreprises d'Etat : surmonter les défis de l'interface entre management et politique, Op cit P

Paragraphe 02 : L'environnement endogène : Facteurs internes

En plus des facteurs exogènes précédemment expliqués. Le management EPE, est lié à des facteurs endogènes caractérisant la raison d'être même de ces EPE. Ces facteurs internes très diversifiés jouent un rôle capital dans l'identification et les préoccupations des systèmes de contrôle appliqués dans ces entreprises. Contrairement aux entreprises privées ou les possibilités de flexibilité sont grandes, les EPE sont caractérisées par un cadre très rigide en raison : de la pluralité des parties prenantes (des strates très hiérarchisées), le mode de financement, la taille, la stratégie... etc. Nous tâcherons d'en expliquer les facteurs les plus importants avec une hiérarchisation selon un ordre décroissant.

1. Un mode de financement particulier

Depuis leur nationalisation et/ou création, les EPE étaient dotées de ressources financières très multiples (dotations, subventions, ressources fiscales, redevances) et ce jusqu'à 1988 et la consécration du principe d'autonomie des EPE. Principalement, ces ressources étaient liées à la fourniture d'une prestation de service à l'usage et payée par lui-même, la plupart dérivent de mécanismes collectifs issus principalement du droit de prélèvement de l'Etat et donc, du Trésor public. Mais l'instauration du critère de *commercialité* depuis 1988, et la création des SGP par l'ordonnance 01-04 et les différents groupes industriels sous l'impulsion du CPE ont modifié le mode de financement des EPE pour ressembler à toute entreprise privée ; l'essentiel des ressources provient de la vente de biens ou de services à des clients. Les SGP, puis par la suite les groupes industriels publics (depuis 2016) ont signé des contrats de performance avec le Ministre de développement et de la promotion des industries portants sur les objectifs en matière de partenariat et de privatisation.

De cette nouvelle situation découle un système de financement des EPE très rigide *a priori* prenant la forme d'une cascade, c'est-à-dire, la manière dont sont approuvés les plans de financement et l'évaluation des actifs. Ainsi qu'un système de contrôle *a posteriori* centré essentiellement sur les indicateurs financiers (*reporting financier*).

En plus, si dans une entreprise privée, l'accroissement de la demande est ressenti comme un élément positif pour le résultat global, dans une EPE, en revanche, cette demande est considérée comme une charge supplémentaire. Elle ne se traduit pas facilement par une hausse de l'apport budgétaire, même si elle justifie une légère allocation

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

de ressources nouvelles. Le système de financement de ces EPE entraîne une rigidité dans la gestion des ressources et un rapport très particulier avec l'environnement⁶⁵.

Sur ce volet, la banque mondiale a mis en garde l'Algérie par rapport aux dépenses faramineuses dédiées aux redressements, accompagnement et remise en marche des EPE dans son rapport annuel sur l'Algérie année 2021. Elle précise « *Le Trésor a en outre mis en place un programme massif de rachat des créances des entreprises publiques économiques (EPE) d'une valeur excédant les 15.3 milliards USD, financé par des émissions obligatoires domestiques, afin d'alléger les pressions financières découlant de la crise de la COVID-19 sur les EPE et les banques publiques*⁶⁶ ».

Prenant le cas de l'entreprise publique ENIE⁶⁷ de Sidi Bel-Abbés, après une difficulté de financement de près de deux ans durant lesquels son avenir restait incertain, puisque menacée de fermeture avec le cumul de près de 22.5 milliards de dinars de dettes et un plan d'investissement et de développement objet d'un blocage, a été sauvée en septembre 2011. Son plan d'investissement vient être débloqué par les instances supérieures et ses dettes qui s'élèvent à près de 22.5 milliards de dinars sont effacées et l'entreprise bénéficiera de 15 milliards de dinars pour concrétiser son plan de développement. Ce mode de financement est très balancé par le climat social, puisque ENIE n'a pas obtenue ces financements qu'après une série de démarches ponctuée de sit-in et de grève de ses travailleurs menacés par la fermeture de leur entreprise. Delà, on distingue que le mode de financement des EPE obéit plus à des logiques politiciennes qu'économiques.

Cette démarche, pourtant décriée même par l'actuel gouvernement, car coûteuse et contreproductive, a pour objectif d'alléger les pressions financières découlant de la crise de la Covid-19 sur les EPE et les banques publiques », explique l'institution de Bretton Woods dans son rapport, diffusé à la fin de la semaine dernière. Résultat : la dette publique explose en 2021. En 2020, rappelle la Banque mondiale, « *Le trésor a financé un déficit budgétaire global considérable en utilisant les reliquats du financement monétaire du programme 2017-2019 et les liquidités des entités publiques. De ce fait, la dette publique officielle est restée stable, atteignant 49.8% du PIB à fin 2020* ».

⁶⁵ Mahmoudia M. (2018). The performance of Algerian public economic enterprises longitudinal study: indicators analysis through industrial policies (1966 - 2016). *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée* 15(2).

⁶⁶ Banque Mondiale, Rapport suivi de la situation économique : redresser l'économie algérienne après la pandémie, automne 2021.

⁶⁷ Extrait d'un article de presse, *Le soir d'Algérie* n°6356 du 11 septembre 2011.

Cependant, au premier semestre 2021, les autorités ont commencé par demander des avances à la Banque d'Algérie, entraînant une augmentation temporaire des passifs envers cette institution monétaire. Les avances de la Banque centrale, qui s'est remise à produire de la monnaie au début de l'actuel exercice, ont servi, dès juillet, à racheter les créances des banques sur les entreprises en difficulté. Ainsi, en l'absence d'avancées réelles dans le projet de réforme du secteur public marchand, l'Etat n'a d'autre choix que l'aide financière pour sauver ses entreprises structurellement déficitaires. Après avoir dédié une partie des 6 557 milliards de dinars imprimés sur la période 2017-2019 au règlement des dettes croisées du secteur public (entreprises et banques), le gouvernement récidive, cette année encore, en mobilisant l'équivalent de 15.3 milliards de dollars à l'effet de racheter les créances des entreprises publiques. En conséquence, la dette publique interne a augmenté de 12.9% entre fin 2020 et fin juillet 2021. Dans le même temps, fait constater la Banque mondiale, les passifs publics envers les banques se sont accrus de 907 milliards de dinars entre décembre 2020 et juillet 2021, et de 1002 milliards de dinars au seul mois d'août 2021. C'est dire tout l'effet pervers de cette politique de sauvetage à fonds perdus des entreprises publiques, dont la viabilité économique - pour plusieurs d'entre elles - s'avère discutable.

2. La taille et l'effet du gigantisme

La majorité des entreprises publiques économiques algériennes se caractérise par une taille très importante. L'approche basée sur le nombre d'effectif retient que pour plus de 250 salariés, l'entreprise est considérée comme « grande ». Certes le nombre d'employés du secteur public marchand dépend de sa structuration et de son mode de fonctionnement. Tout cela varie, naturellement, d'un pays à un autre. Cependant, l'emploi dans les EPE algériennes absorbe toujours une part très considérable de l'emploi national. Le sureffectif caractérisant les EPE à trois explications majeures à savoir ; les raisons historiques et dogme socialiste dominant jusqu'à la fin des années 1980, la vétusté de la majorité des équipements de productions qui utilisent la force physique à la place des machines, et enfin la finalité sociale et sociétale de l'EPE.

Cette caractéristique impose une certaine rigidité dans les modes de management en général et dans le système de contrôle en particulier. Afin de réduire l'effet de la taille, les EPE adoptent, selon la typologie de Mintzberg⁶⁸, le schéma de bureaucraties mécanistes ou professionnelles, avec des tâches fortement spécialisées, des tâches opérationnelles

⁶⁸ Mintzberg, H. (2004). Le Management : voyage au centre des organisations. Editions d'organisation. 197.

routinières et des procédures très formalisées. Le pouvoir décisionnel est très centralisé avec un certain usage des systèmes de planification. Ces organisations comptent surtout sur la standardisation des processus de travail pour assurer la coordination.

L'influence de la taille doit être relativisée car il existe également dans le secteur privé, des entreprises avec des tailles équivalentes. Souvent des multinationales, ces entreprises doivent gérer les différences culturelles, politiques, économiques, ... liées à leur expansion. Mais contrairement aux EPE, celles-ci adoptent une organisation décentralisée qui offre aux différents dénombremens d'un même groupe, une autonomie et une flexibilité dans les modes de gestion. Dans un groupe industriel, par exemple, tous les EPE affiliées et leurs filiales où qu'ils soient, dépendent d'une seule et même autorité administrative et politique, celle de société de gestion et de participation compétente.

Donc, la taille est certes un facteur partagé mais son influence sur le système de contrôle de gestion dans les entreprises publiques est plus sensible. D'une part, la taille rend difficile la coordination entre tous les services, et la mise en cohérence de toutes leurs activités. D'autre part, la mesure de la performance globale est très contingente. Donc, l'importance de la taille associée à une dépendance aux pouvoirs publics ou aux acteurs institutionnels (le CPE, et la cour des comptes) provoque une tendance à la lourdeur organisationnelle et renforce la contrainte bureaucratique.

3. La stratégie (déterminisme environnemental)

Globalement l'absence d'une gestion stratégique formalisée et affinée limite les réactions des EPE à une simple régulation des échanges avec l'environnement. Ce manque d'agilité stratégique affecte négativement les décisions des EPE et menace même leur survie.

Avec cette vision stratégique *déterministe* adoptée par les managers des EPE, les différents bureaux de consulting sollicités par ces entreprises ont soulevé comme le note Melbouci⁶⁹ une pléthore de faiblesses notamment :

- Organisation et structure défailtantes et capacités managériales insuffisantes ;
- Sous-utilisation des capacités de production ;
- Potentiel technologique vieillissant ;
- Capacités de R&D très limitées ;
- Absence de stratégie marketing et non prise en charge de la clientèle ;

⁶⁹ Melbouci L. Op Cit. P353

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

- Sureffectifs dans la main d'œuvre indirecte ;
- Coûts de revient élevés.

En réponse à ces insuffisances, l'actionnaire majoritaire, le ministère de la restructuration a déclaré l'incapacité des SGP à élaborer et à développer une planification stratégique spécifique à leur portefeuille respectif. Cependant, les groupes industriels devraient procéder à certains ajustements en ce qui concerne les orientations stratégiques :

- L'intégration du caractère de commercialité par la dissolution des entreprises et les filiales non rentables ;
- Redéploiement, externalisation et essaimage d'activités annexes ;
- Le recentrage sur le cœur du métier.

Cependant, pour les mêmes raisons qui ont engendré la dissolution des SGP, les groupes industriels à leur tour subissent les mêmes difficultés liées essentiellement à la non prise en considération de la compétitivité et la performance des EPE, ainsi les conseils d'administration et les EPE ont une marge de manœuvres très limités concernant le choix d'une stratégie, en effet ces derniers s'occupaient uniquement des aspects liés à la gestion quotidienne. La meilleure preuve est que ces EPE ne peuvent pas sortir de leurs domaines d'activités initiales même s'elles découvrent la possibilité d'aller dans d'autres domaines ou opter pour les stratégies de redéploiement.

Face à cette situation des projets de création d'EPE et leurs stratégies de croissance programmées par des ordonnances et textes réglementaires a été réorienté vers la réalisation d'un objectif principal, en l'occurrence le profit en suivant trois voies :

- Le partenariat et la création de sociétés mixtes ou les joint-ventures. Pour le premier semestre de 1999, 265 projets de partenariat avec des investisseurs étrangers auraient été enregistrés auprès de l'Agence de Promotion de soutien et de Suivi des Investissements (APSI) ;
- La mise en place d'un tissu industriel composé de PME afin de constituer des sous-traitants potentiels pour les EPE et les entreprises étrangères ;
- La création ex-nihilo des EPE par des opérations de privatisation, et ce après que l'Etat ait consacré plus de 500 milliards de dinars à l'assainissement du secteur public industriel sans qu'il y ait une rétribution en termes d'efficacité et de compétitivité.

4. La technologie, retard dans l'adaptation

L'industrie algérienne est composée d'entreprises utilisant des technologies des plus diverses. Le facteur technologique a largement contribué à la technisation de ces unités productives, nous assistons alors à une inadéquation entre les choix technologiques opérés et les valeurs socioculturelles dominantes au sein des sociétés algériennes. Ces dernières devraient être prises en considération dans la conception des processus technologiques parce qu'elles conditionnent l'efficacité et l'utilisation optimale de l'outil de production.

Sachant que la technologie domine la structure organisationnelle de l'entreprise, les EPE n'ont pas acquis seulement des équipements, mais aussi une organisation et un mode de gestion particulier à chaque type de technologie.

La diversification des technologies acquises s'est traduite par une diversité des schémas organisationnels que le système de management dominant (Taylorien) et fortement centralisé n'a pas su orienter vers plus d'efficacité.

Ce déterminisme technologique est l'absence d'un facteur humain suffisamment qualifié, a rendu indispensable le recours répétitif à l'assistance afin d'assurer la maintenance et le fonctionnement de l'appareil de production en place.

Plusieurs raisons étaient avancées pour expliquer la non maîtrise des technologies clé en main, parmi lesquelles on peut citer :

- L'insuffisance quantitative du personnel d'encadrement ;
- Le fonctionnement cloisonné ne permet pas un management par processus nécessaire dans ces métiers ;
- Le niveau de qualification du personnel ;
- Travail et le management collaboratif ;
- Management par objectif, de performance et l'optimisation de chaîne de valeur ;
- Les problèmes de motivations et de la gestion des processus d'animation.

Le résultat de ces contraintes, est que la production nationale arrive de moins en moins à répondre aux besoins sans cesse croissant de l'économie nationale.

5. La culture organisationnelle

L'analyse de la dimension culturelle structurante les milieux de travail fait ressortir un certain nombre d'attraits aux salariés algériens.

Premièrement, la tendance à éviter *l'incertitude*, ainsi qu'un travail comportant beaucoup d'imprévu est jugé stressant ; si bien, qu'il importe avant tout de commencer par avoir un plan précis et d'envisager toutes les éventualités.

Deuxièmement, le salarié algérien attribue une grande valeur aux bonnes relations avec ses collègues de travail, du fait qu'il est en mesure de les aider en cas de difficultés, cette *dimension communautaire* s'exprime si bien en situation de travail qu'entre les collègues. Ceci explique donc une orientation de travail de type solidaire.

Troisièmement, la distance hiérarchique souhaitée est de niveau intermédiaire, les salariés algériens acceptent que les employés qui appartiennent aux catégories hiérarchiques les plus élevés bénéficient de certains privilèges en revanche, ils considèrent qu'ils ont le droit d'être en désaccord avec leur chef immédiat.

Quatrièmement, le problème de leadership qui règne dans les EPE confirme la nécessité de revoir les critères de choix de ces managers, notamment pour réussir n'importe quel changement organisationnel, puisque, la méthode de sélection des managers algériens comme le précise T. Hafsi⁷⁰ est l'une des causes historiques d'échec des EPE. Dans ce sens il est primordial que ces managers gagnent en légitimité afin d'avoir la capacité de mobiliser les ressources humaines et le pilotage des processus d'application des nouvelles techniques du management.

⁷⁰ Hafsi T. (1984), *Entreprise publique et politique industrielle*, édition McGraw-Hill, collection stratégie et management.

Section 04 : Les caractéristiques managériales des EPE

Malgré le déterminisme environnemental dans lequel sont insérées les EPE algériennes et qui réduit considérablement leur marge de manœuvre, mais la véritable raison de leur dysfonctionnement et de leur contre-performance reste comme montrée par plusieurs chercheurs dans les caractéristiques de leur management et de leur façon d'appréhender les contraintes et les opportunités d'affaire, à l'exemple de Lamiri (2022), Hasfi (2021), mostefoui (2011) et autres. Ces derniers avancent en effet, plusieurs arguments, justifications et caractéristiques qui expliquent, même partiellement, le rôle capital de la gouvernance, du management stratégique, de processus décisionnel et de la maîtrise des outils de gestion moderne dans le bon fonctionnement de ses EPE si elles souhaitent affronter efficacement la concurrence privée nationale et étrangère. Notre but est d'explicitier l'influence de ces caractéristiques managériales des EPE sur la conception de leur stratégie, sa mise en œuvre et le système de contrôle de la performance le plus approprié dans ce contexte.

Dans cette section, nous allons tenter dans un premier lieu, de faire le lien entre le mode de gouvernance des EPE et leur management stratégique afin de mettre en exergue l'incapacité des EPE à mener des stratégies gagnantes si leur mode de gouvernance ne sera pas adapté en conséquence (1), puis nous allons effectuer une analyse critique de la configuration organisation des EPE dans laquelle elle se trouve (2), ensuite, nous allons déduire le pouvoir des niveaux opérationnels en matière de prise de décision (3), pour finir avec une évaluation du degré de maîtrise et d'appropriation des nouveaux outils de gestion en général, et ceux du contrôle et de mesure de performance en particulier (4).

Paragraphe 01 : La gouvernance des EPE et leur management stratégique

La majorité des théoriciens (Martinet⁷¹, A. M. 2008, Alain Fernandez⁷²) qui ont abordé la relation entre la gouvernance des entreprises et le management stratégique s'accordent sur le fait que la mise en œuvre de la gouvernance dans l'entreprise permet de garantir un management stratégique performant, c'est-à-dire, un processus durable et efficace de création de valeurs conformes à l'ensemble des parties prenantes internes et

⁷¹ Martinet, A. C. (2008). Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique. *Revue française de gestion*, (3), 95-110.

⁷² Fernandez, A. (2018). *Les tableaux de bord du manager innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe*. Editions Eyrolles.

externes et en respect des règlements légaux, des statuts internes et des principes éthiques. Dans ce sens, Fernandez⁷³ définit cette gouvernance d'entreprise comme un système, d'autres diront un processus, par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée afin de gérer et protéger les intérêts de toutes les parties prenantes. L'enjeu étant d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes sans pour autant déroger aux règles juridiques et aux statuts établis par l'entreprise. Les décisions stratégiques et le pilotage stratégique relèvent principalement du conseil d'administration (ou du conseil de surveillance et du directoire) et du conseil de direction (ou du comité exécutif) de l'entreprise. Pour J.J. Pluchart⁷⁴ (2014), la définition des missions et de l'organisation du « noyau stratégique » fait appel aux théories et aux pratiques de la gouvernance qui peuvent revêtir des formes actionnariales ou partenariales.

Dans le cas des EPE, ces deux notions restent déterminées par les spécificités de la propriété des EPE, ce qui affecte significativement leur système de management en général et son management stratégique en particulier, notamment lors des choix et du pilotage stratégique de l'EPE en situation de concurrence rude et un environnement incertain et évolutif.

Dans un travail de recherche sur la question, M. Mahmoudia⁷⁵ a démontré ce particularisme par l'opérationnalisation de la théorie des droits de propriété de Jonson et Mackling. Ses résultats sont synthétisés comme suit :

1. Non transférabilité des titres

La transférabilité des titres de propriétés permet à son détenteur de procéder à des arbitrages (cession / acquisition) afin de les développer et de les valoriser au mieux (particulièrement en cas de changements imprévus).

Pour les entreprises publiques algériennes, cet attribut de propriété, se caractérise par l'absence de transférabilité, car leurs dirigeants ne peuvent céder spontanément et librement ses titres sauf, à prévoir une autorisation de la part de son actionnaire majoritaire, les holdings publics ou les SGP, ou actuellement les groupes industriels d'affiliations.

En effet, les managers des EPE, n'ont pas le droit de céder librement les titres qu'ils gèrent, même si la cession, par exemple, présente le choix stratégique le plus efficace de

⁷³ Alain Fernandez. Op Cit. P 76

⁷⁴ Pluchart, J. J. (2014). Une approche critique de la gouvernance d'entreprise : les chaebols coréens entre gouvernance familiale et gouvernementalité. *Vie & Sciences Économiques*, (2), 115-136.

⁷⁵ Mahmoudia M. (2012), l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne. Thèse de magistère, Université Mouloud Mammeri.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

valorisation de ces titres. En dépit du fait que le patrimoine des EPE soit un gage permanent et irréductible des créanciers sociaux, et que ce patrimoine soit déclaré cessible et aliénable conformément à l'article 04 de l'ordonnance 01-04. Mais toutes opérations visant l'émission, acquisition et cession de toutes valeurs mobilières sont préalablement autorisées par l'organe remplissant les missions de l'assemblée générale (Art. 05 de la même ordonnance), sur rapport circonscrit du directoire et de conseil de surveillance d'holding public (Art. 07 de l'ordonnance 01-04), ou de la SGP ou récemment du groupe industriel selon le cas.

Cette situation peut être un facteur démotivant pour les managers publics ou à degré moindre, la cause d'une faible réactivité de l'EPE en situation de concurrence rude sur le marché.

Dans ce sens, A. Koudri⁷⁶, confirme ces résultats au travers d'une enquête exploratoire réalisée en 2015, que la configuration actuelle du conseil d'administration des EPE et de ses membres laisse à penser qu'il ne représente qu'une structure formelle dépourvue de réelles prérogatives que la loi lui reconnaît.

2. L'exclusivité et partitionabilité floues

La structure de la propriété dans les entreprises publiques algériennes caractérisée par la prédominance de plusieurs intermédiaires à des niveaux différents, (unité de production, EPE, groupe industriel et le CPE au sommet de la pyramide) implique une exclusivité floue sur les titres de propriété. Par conséquent, l'assomption du risque associée au gain et/ou perte résiduels au sens de Jensen et Mackling⁷⁷, qui constitue le moteur de l'innovation managériale, reste relativement indéterminée du fait qu'elle va avec l'identification du détenteur réel d'un droit exclusif. Et dans notre cas cette source d'initiative managériale reste détenue exclusivement par le groupe industriel, voir même le CPE selon sa valeur.

En effet, l'exclusivité attachée à un système de droit de propriété efficient, est absente dans les EPE, dans la mesure où les détenteurs directs de ce droit, étendus comme les holdings publics, les SGP/groupes industriels ou indirectement le CNPE et CPE (donc,

⁷⁶ Aziez, L., & Koudri, A. (2015). Le conseil d'administration : Un mécanisme inefficace de la gouvernance des Entreprises Publiques Economiques (EPE). Les cahiers du cread, 113.

⁷⁷ Mahmoudia M. et Oukaci D. (2017). La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale, Revue d'économie et de statistique appliquée, 14 (2).

le gouvernement), n'assument pas instantanément la prise de risque accompagnant l'exercice de ces droits. Ce qui s'explique par les règles de commercialité appliquées depuis, les premières vagues de restructuration et les mécanismes de contrôle externes exercés sur les EPE, notamment la pénalisation de l'acte de gestion.

Aussi, l'absence d'exclusivité claire et explicite au niveau de l'usage, se distingue de l'ordonnance 95-25, l'article 09 « ... *les choix stratégiques doivent être conformes aux orientations stratégiques du gouvernement* ». Et dans l'ordonnance 01-04 l'article 07, qui autorise le recours à des contrats de performance conclus entre l'Etat représenté par le CPE et les managers des EPE. Dans ce contexte, l'Etat algérien a opté pour des axes stratégiques visant la mise en place de système d'incitation à travers par exemple ; la filialisation qui visait à responsabiliser les dirigeants et le personnel, ainsi que le recentrage sur les métiers de base.

Malgré que les résultats de ces dispositifs d'incitations ne soient pas négligeables dans certains domaines, mais le contrôle exercé sur les programmes généraux d'activités des EPE, via les représentants de l'Etat dans les assemblées générales, reste un handicap pour les dirigeants de ces entreprises, notamment en matière de financement des choix stratégiques à long terme. Par conséquent, la notion de performance visée, comme le confirme Benissad⁷⁸ en 2004 est tributaire de ces droits, pour lui ce phénomène de partitionabilité floue est à l'origine de manque d'efficacité des EPE. Il souligne que « *l'échec des différentes réformes des EPE, est dû au problème central des objectifs contradictoires que leur assigne l'Etat - propriétaire* ».

3. Droit de décision résiduelle dilué

L'entreprise publique économique (EPE) est celle dont, le capital social est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute autre personne morale de droit public. Le propriétaire de l'EPE est celui qui détient le droit résiduel de contrôle et de décision en cas d'imprévu. Mais l'ambiguïté caractérisant l'identification du propriétaire réel, en raison de la structure de propriété publique en Algérie, rend le droit de décision résiduelle dilué.

En effet, l'Etat-propriétaire exerce une influence importante ; d'une part, sur la gestion des EPE, notamment au niveau de la désignation des managers, de fait que leur nomination est soumise à l'approbation du chef de gouvernement, de même que la

⁷⁸ Benissad, M. E. (2004). Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché. ENAG Editions, 44.

composition de l'assemblée générale, cette dernière à laquelle est réservé un droit de regard sur toute la gestion courante de l'EPE. D'autre part, sur les décisions résiduelles, notamment stratégiques, ce qui est expliqué par les différents programmes et politiques industrielles réalisées par le gouvernement, via les EPE, comme le stipule explicitement le ministère de l'industrie⁷⁹.

Selon les textes de loi relatifs à la restructuration des entreprises publiques, initialement, les propriétaires des EPE sont les holdings publics, puis les SGP et actuellement les groupes industriels. Alors l'allocation des droits résiduels paraît diluée, en raison de leurs relations avec les CPE et les EPE. Par conséquent, l'allocation du droit d'assomption du risque résiduel et de décision résiduelle reste un enjeu pour les multiples intervenants dans la prise de décision (effets des mécanismes de contrôle externes). Cela dit, aussi pour la responsabilité diluée accompagnant cet attribut de propriété, puisqu'elle demeure partagée entre les managers publics, auxquels sont appliqués les règles de commercialité, et les agents fiduciaires chargés de fructifier les capitaux marchands de l'Etat.

En définitive, il ressort de cette particularité de gestion des EPE un démembrement plus au moins prononcé du droit décisionnel résiduel entre diverses parties prenantes allant du directoire des EPE au gouvernement (entendu du CPE). Cette dilution du droit de propriété peut conduire à une dilution de l'incitation à valoriser un droit partagé entre plusieurs entités et par conséquent, elle affecte l'objectif de performance souhaitée par ces EPE.

4. Droit au gain / perte résiduel peu incitatif

Le système d'incitation et d'intéressement dans lequel ont droit les managers publics est jugé peu incitatif.

En effet, les mécanismes d'incitation intégrés par les vagues de restructuration, notamment, la filialisation, les contrats de performance et la rémunération variable, n'ont pas réglé l'incertitude contractuelle caractérisant les contrats conclus entre les deux parties prenantes ; l'Etat et les managers publics, en raison de l'existence de plusieurs propriétaires réels (agent fiduciaires, CPE, le gouvernement). Cette situation pose de façon cruciale le problème de la *relation d'équité* entre l'effort fourni par les managers publics et la part de rendement approprié. Cette situation est faiblement incitative à l'accroissement

⁷⁹ Site www.industrie.gov.dz consulté le 25 mars 2021 à 12H

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

du rendement et à la performance puisque les managers publics ne sont pas directement les bénéficiaires des rendements des EPE, c'est-à-dire, les preneurs de décision ne reçoivent qu'une frange des bénéfices résiduels générés par leurs choix stratégiques pertinents.

Ce paragraphe, nous a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle, le management stratégique des EPE reste tributaire des problèmes issus de leur système de gouvernance. Ce dernier, jugé par la majorité des managers publics comme trop bureaucratique et exclusivement répressif, même sur le plan pénal. Cette situation empêche toute forme d'initiative stratégique et par conséquent, provoque des effets très dommageables sur la performance des EPE, voire même leur pérennité à long terme. Ce constat est partagé aussi par M. Sadag⁸⁰ qui précise que cette situation génère un comportement plus réactif que proactif et détourne l'attention de la réalisation des objectifs. Pour notre part, on dit que les caractéristiques du système de contrôle de la propriété et l'exclusivité flue sur les droits résiduels sont la principale raison du manque de performance des EPE.

Paragraphe 02 : Configuration organisationnelle des EPE et pouvoir de décision

Dans une enquête exploratoire sur la gouvernance des EPE réalisée par R. Mostefaoui et J.J Pluchart⁸¹, publiée dans un article intitulé « *la castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie* », les deux chercheurs expliquent la nature des relations complexes entre le principal (Etat-actionnaire) et l'agent (dirigeants des deux EPE). En effet, il ressort de leur enquête exploratoire, comme nous l'avons affirmé déjà, une réelle problématique sur la question de la « latitude managériale » des managers publics qui mérite une véritable compréhension. Cette latitude managériale dont disposent les managers publics reste tributaire des *exigences contradictoires* qui caractérisent leur mission de gestion ; d'une part, le respect des décisions des fonctionnaires des ministères de tutelle, et d'autre part, l'obligation de réponse aux exigences du marché émergent (arrivée d'entreprises concurrentes et irruption du client à la place de l'utilisateur-administré). Par conséquent, cette situation fait naître ce qu'on peut qualifier de *dilemme de performance*. C'est-à-dire, la performance dans

⁸⁰ Sadeg M. Op Cit, P 65

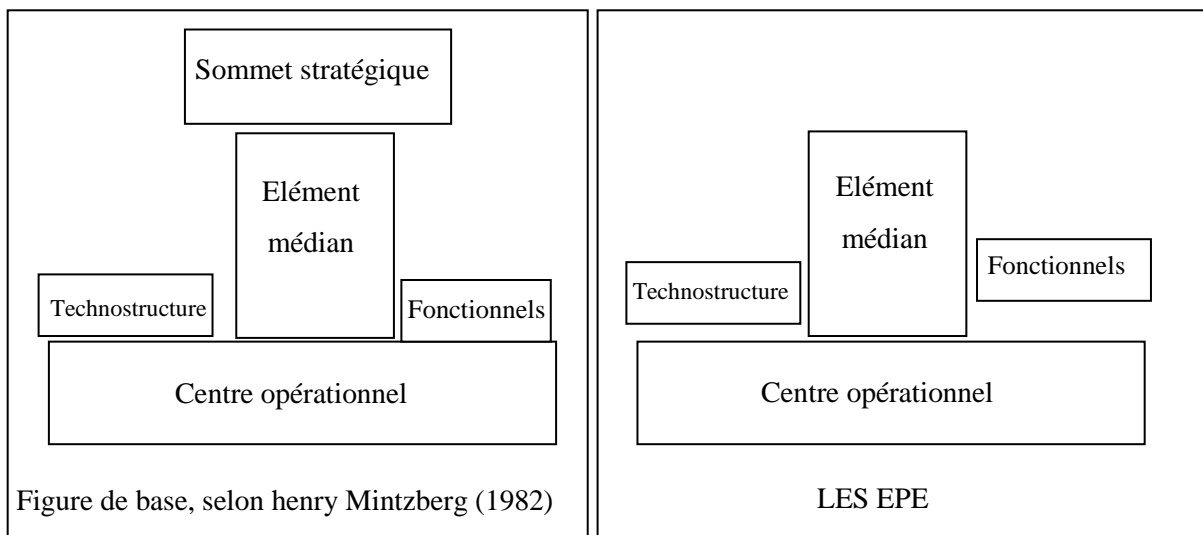
⁸¹ Mostefaoui, R., & Pluchart, J. J. (2011). La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie. *Revue management et avenir*, (7), 35-54.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

l'exécution des décisions de la tutelle versus *performance économique*⁸² d'une entreprise œuvrant dans une économie de marché.

La compréhension de cette latitude managériale implique de s'interroger sur la configuration organisationnelle la plus adéquate dans le cas des EPE. La réponse à cette problématique est apportée par les deux chercheurs Mostefaoui et Pluchart dans leur article. Ils concluent que, pour ces deux EPE enquêtées, il existe deux *configurations organisationnelles atypiques* puisque le sommet stratégique est séparé de la structure de l'organisation. Ceci aboutit de facto à un éparpillement du pouvoir entre plusieurs centres de décision. Le sommet stratégique de ces EPE est « localisé » à l'extérieur de l'organisation, éclaté entre plusieurs ministères et autres institutions de l'Etat administratif comme l'illustre la figure N°13 ci-dessous :

Figure N° 13 : Comparatif structures organisation



Source : Inspiré et adapté de Mostefaoui

Aussi, les deux chercheurs rajoutent « *Au cours d'un entretien en 2007, l'un des deux PDG nous a fait remarquer que cela correspondait tout à fait à la situation dans laquelle se trouvaient les dirigeants des EPE : coincés entre le marteau (le Sommet stratégique, les bureaucrates) et l'enclume (le Centre opérationnel, c'est-à-dire les salariés et les syndicats). De fait, ils ne dirigent aucunement leurs entreprises* ».

Globalement, l'analyse organisationnelle des EPE, nous permet de conclure comme le montrent Mostefaoui et Pluchart, sur un mode d'organisation atypique, et par conséquent

⁸² Cette notion est largement définie et expliquée dans le chapitre 2

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

une performance souhaitée atypique. Ce particularisme apparaît plus dans le mode d'organisation des EPE qui se caractérise par ces chercheurs par :

- Une prédominance de la verticalité des relations ;
- Une subordination hiérarchique ;
- Une séparation des fonctions de décision et politique générale (stratégie).

Ils rajoutent, « *les entreprises publiques algériennes fonctionnent avec les principes d'organisation fayolienne (hiérarchie, unité de commandement, unité de direction, espace de commandement, discipline). On constate une démotivation au travail qui est accentuée par une relation hiérarchique lourde, hiérarchie dont la compétence n'est pas reconnue. Quant au pouvoir des chefs, il est lié au volume du budget, ce qui a fait de la fonction d'investissement la plus dominante* ». Ce constat est partagé aussi par Belmihoub⁸³ depuis 1989, pour qui « *la production locale est donc pour le moment loin d'affirmer sa capacité d'adaptation aux normes internationales. A cela s'ajoute l'organisation interne, la régulation et le régime de fonctionnement de l'entreprise. Ces derniers sont déterminés ailleurs en dehors d'elle et par rapport à un système de rationalité légitimité plus large* ».

En définitive, cette illustration de Mostefaoui et Pluchard, nous permet de conclure pour notre part, que la configuration organisationnelle des EPE sous sa forme actuelle ne laisse pas de place à l'émergence d'une performance managériale et économique des managers publics mais permet plus le développement d'une latitude managériale exécutoire des décisions qui proviennent de la tutelle plus que toute initiative propre à l'intérieur de l'EPE.

Paragraphe 03 : Le pouvoir des niveaux opérationnels

Malgré le discours, qui se veut rassurant, des responsables du SPMI en Algérie, au profit des managers publics, ces derniers se trouvent confrontés à une dilution de leurs pouvoirs de décisions dans la gestion quotidienne des EPE, et ce en raison de l'héritage parfois « non viable » dans lequel se trouvent la majorité des EPE et dont les managers actuels ne sont pas les principaux responsables. En effet, après plus de quatre décennies d'existence, la courbe d'expérience de ces EPE devrait permettre leur supériorité sur le marché, mais la réalité dit tout le contraire. Notre observation participante dans le

⁸³ Belmihoub M. C. L'autonomie des entreprises comme réponse aux dysfonctions de la régulation du système de production. Communication au colloque international sur la régulation et l'expérience algérienne. Université d'Oran 1989. Auteur cité par R. Mostefaoui et J-J. Pluchart, « La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie » In Management Prospective Ed. | Management & Avenir 2011/7 n° 47 | pages 35 à 54

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

traitement avec ces EPE nous permet d'identifier les principales caractéristiques de leur management opérationnel.

En effet, la plupart des EPE sont dotés d'équipements de production héritée de la politique de *l'industrie industrialisante* des années 1970, ce qui pose un grand nombre de contraintes de réalisation dues au retard technologique, vieillissement des équipements de production et le sureffectif. Ces contraintes réduisent la marge de manœuvres des centres opérationnels de ces EPE et provoquent un coût supplémentaire lié au maintien de l'activité malgré la situation financière fragile, voir catastrophique dans certaines EPE. Cette situation provoque par conséquent, la baisse de la marge bénéficiaire et du pouvoir de négociation des EPE vis-à-vis de ses partenaires en aval et en amont.

Aussi, le problème de coordination entre les centres opérationnels et le siège centre de décision causé essentiellement par l'absence du management par objectifs, la lourdeur des procédures de gestion, la non maîtrise des outils de communication moderne. A ce titre, l'instauration depuis 2008 de l'obligation pour les unités de production d'envoyer un flash d'information sous forme d'un *reporting mensuel* avant le 25 de chaque mois à un niveau hiérarchique N+1 n'est qu'une preuve de plus sur la non maîtrise des flux informationnels par la tutelle et par conséquent, le besoin d'utilisation des systèmes d'information modernes apparait nécessaire, à l'exemple des ERP.

Ajouté à cela, la faible maîtrise des mécanismes d'animation et de stimulation du personnel.

En plus de ces caractéristiques, on peut rajouter :

- Le rôle joué par les représentants syndicaux : Malgré le remplacement du statut général du travailleur, par loi n°90-14 du 2 juin 1990 modifiée portant sur les modalités d'exercice du droit syndical, le poids des représentants des salariés avec deux sièges dans le conseil d'administration ne se limite pas aux revendications salariales et aux conditions de travail mais constitue un contrepouvoir négatif qui va d'une simple ingérence dans les nominations, de maintien au poste de certains responsables jusqu'au blocage définitif de l'EPE, comme le cas de l'ENIEM à plusieurs reprises. Ce contrepouvoir a tendance à ignorer que la sécurité de l'emploi, l'amélioration des conditions de travail sont tributaires d'une meilleure mobilisation des syndicats et des salariés dans la quête de la performance à tous les niveaux.

- Absence d'une vision orientée marché : depuis l'ouverture à la concurrence des marchés de ces EPE industrielles, nous constatons une inadéquation ou un décalage entre

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

les exigences de leurs marchés, essentiellement industriels, avec des clients aux attentes très rigoureuses nécessitant une approche One to One et un partenariat à long terme, et leur approche marché centrée sur une démarche de marché de demande court termiste. La plupart des EPE industrielles sont dotées d'un service de vente basique au lieu de l'intégration d'une fonction Marketing en collaboration étroite avec l'appareil commercial.

- Maintien des circuits de vente classique, distribution physique : les évolutions qu'a connues le marché algérien au niveau macro et micro ont fait émerger le besoin de mettre en place une vente et une distribution multicanale accompagnée de négociateurs de métier motivés et performants. Cependant, les EPE gardent toujours un mode de distribution physique appuyé par les techniques de vente traditionnelles.

- Problème soit de sous qualité ou de sur qualité : les outils de production non flexibles datant de *l'industrie industrialisante* des années 1970 et le manque dans la R&D engendre le maintien d'une gamme de produits très performante dans la qualité technique qui implique des surcoûts de qualité mais ne répondent pas aux nouvelles attentes exprimées par le marché. Cette situation ne justifiée pas la valeur perçue par la demande. Donc, l'absence d'une adéquation entre le prix demandé et la valeur perçue par le client, rend leur modèle économique très éphémère à long terme, notamment dans le cas où l'Etat lève les barrières à l'entrée concurrentielles et supprime l'assistance apportée à ces EPE.

- Problème de réactivité, et absence totale de la proactivité. Malgré la création d'une division chargée des systèmes d'information et veille stratégique au niveau du ministère de l'industrie, tutelle des EPE, au niveau opérationnel, le projet de mise en place de cellules de veille initiée en 2017 par le ministère après tout un cycle de formation des différents profils de veilleurs, n'arrive toujours pas à voir le jour. Cela montre que ces EPE résistent aux initiatives de changement, même celles qui viennent de la tutelle. Ce constat, est une preuve de plus du manque d'intégration des outils d'aide à la décision modernes, de la réactivité et de la proactivité nécessaires à la pérennité des EPE dans l'environnement actuel. Cette situation n'est qu'un aboutissement logique d'une gouvernance et d'un management public sous contraintes.

Enfin, le management administratif mis en place dans ces EPE, la nécessité du respect des procédures anciennement élaborées, (ne répondent plus aux défis actuels), le mythe algérien selon lequel, le manager supérieur connaît mieux que ses collaborateurs empêchent l'esprit d'initiative aux managers opérationnels ce qui favorise l'immobilisme

et la résistance aux changements jugés contreproductifs dans le cadre des mutations de l'environnement actuel.

Paragraphe 04 : La maîtrise des instruments de mesure et de suivi de la performance

Tout système de contrôle de performance s'appuie sur des outils adaptés, en mesure d'assurer la production de véritables représentations de la réalité de l'entreprise dans un objectif de prise de décision. Dans les EPE, cette maîtrise présente des lacunes sur les plans procédural et comportemental mais aussi de la compétence et du savoir-faire des utilisateurs.

1. Loi de 2007 sur l'intégration de la comptabilité analytique

D'après la loi n°07-11 du 25/11/2007, la comptabilité des entreprises doit être aménagée conformément aux dispositions du nouveau plan comptable à partir du 1/1/2009. Cette loi, relative au « *système comptable et financier* » concerne toutes les entreprises soumises au Code de Commerce, les entreprises publiques ou parapubliques, ou d'économie mixte, les coopératives et plus généralement les entités produisant des biens ou des services marchands ou non marchands, dans la mesure où elles exercent des activités économiques qui se fondent sur des actes répétitifs. Les très petites entreprises peuvent être autorisées à ne tenir qu'une comptabilité simplifiée. En effet, malgré l'existence d'une orientation de la Cour des comptes⁸⁴ qui vise à structurer davantage les activités de l'institution et à renforcer le déroulement des missions de contrôle juridictionnel, de contrôle lié à l'exécution de la loi de finances et de contrôle de qualité de gestion, un grand retard est constaté dans l'intégration de la comptabilité analytique dans les entreprises publiques comme le précise la Cour des Comptes dans son rapport annuel de l'année 2022, à titre d'exemple « *la CREG⁸⁵ n'a entamé qu'en septembre 2020 les démarches de recrutement d'un expert pour assister le groupe de travail pour l'établissement d'une procédure de comptabilité analytique harmonisée entre les filiales, pour déterminer les coûts par activités et concessions* ». Par conséquent, l'absence d'une comptabilité analytique juste et transparente dans les EPE remet en question la qualité de l'information de gestion, de suivi et de contrôle nécessaire à l'évaluation et à l'appréciation de la

⁸⁴ Rapport de la Cour des comptes de l'année 2021.

⁸⁵ La commission de régulation de l'électricité et du gaz (groupe SONALGAZ)

performance économique de ces EPE. Le contrôle budgétaire reste, par défaut, l'outil de contrôle de performance le plus maîtrisé et le plus utilisé dans ces EPE.

2. Le retard dans l'intégration des nouvelles solutions high Tech (TIC & ERP)

Le secteur public marchand à l'instar de toute l'économie algérienne subit, depuis sa transition vers l'économie de marché, des mutations rapides et profondes, touchant tous les secteurs. Conscientes de la menace qui les guettent, et de leur fragilité face à la concurrence internationale, beaucoup d'EPE soucieuses d'y faire face ont opté pour l'intégration des TIC, tel que les ERP (Entreprise Ressource Planning⁸⁶), jugé comme un moyen qui leur permettra de s'affronter à arme égale avec les concurrents étrangers largement intégrés dans l'économie de savoir. Malgré l'apport indéniable de ces ERP dans l'appréciation de la performance de l'entreprise et son management en général, les EPE algériennes trouvent encore du mal à les mettre en place d'une façon systématique. En effet, au travers de l'implantation d'un système ERP, l'EPE remplace les différents petits systèmes disparates et obsolètes qu'elle utilise et opte pour une gestion intégrée de plusieurs fonctions ou services. Delà, ce logiciel permet la gestion informatique simultanée des différentes fonctions de l'entreprise et par conséquent un contrôle instantané de la performance. Plusieurs facteurs expliquent ce retard avéré d'implémentation des ERP dans les EPE. Certains chercheurs parlent de facteurs exogènes aux EPE pour expliquer la résistance aux changements, à l'exemple de l'entreprise ALCOST⁸⁷ analysé par Slimani & Boukrif, et qui concluent que le projet a pris plusieurs années, « *Ce système n'est toujours pas fonctionnel et l'entreprise rencontre des problèmes et des blocages importants dans la réalisation de ce projet* ». Ils rajoutent que les formes de résistance adoptée dans cette EPE retardent le projet davantage et citent comme causes la résistance active (changement de poste par exemple) et la résistance passive (absentéisme, démotivation, baisse de productivité...). D'autres chercheurs, expliquent ce retard à travers les facteurs exogènes aux EPE, à l'exemple, manque de compétences techniques dans le domaine des TIC en

⁸⁶ L'ERP est système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production / exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise.

⁸⁷ SLIMANI, R., & BOUKRIF, M. La gestion du changement organisationnel : Implantation d'un ERP dans une entreprise publique, 6.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

Algérie⁸⁸, le problème de formation initiale⁸⁹, manque d'intéressement, manque d'adoption d'internet⁹⁰... etc.

Globalement, les EPE sont au début de l'utilisation des TIC. Rachedi⁹¹ précise à ce sujet que l'usage de l'Internet comme TIC se généralise de plus en plus mais son application dans le développement économique reste très limitée. Les TIC n'ont de sens que si elles s'accompagnent d'une stratégie économique de développement qui supposerait des transformations structurelles nécessaires à leur adoption. Alors que ces TIC apporteront des gains de temps et de productivité, elles permettent à l'entreprise d'innover et d'augmenter sa réactivité dans son activité, de s'aligner sur les normes internationales de management et de travail et de pouvoir rivaliser si c'est possible avec la concurrence. De ce fait, parler de la performance tirée de l'usage des TIC en général et de ERP en particulier dans le cas des EPE, revient aussi à évoquer le changement et l'adaptation de l'organisation et des compétences du personnel ainsi que des relations entre ces derniers et les autres organisations et parties prenantes externes⁹². On peut conclure alors que ce retard ne favorise aucunement la recherche de la performance dans les EPE et encore moins son contrôle et son évaluation. Cette conclusion a été confirmée par le rapport de la Cour des comptes 2021, il précise « ...en matière d'information à produire, les contrats [contrat de performance] ont fait, seulement, obligation au manager de tenir la comptabilité de l'EPE et de produire des comptes rendus d'exploitation, pour certains, trimestriels et pour d'autres bimensuels ou mensuels, sans aucune précision sur la forme et le contenu de ces documents ...⁹³ ».

⁸⁸ Sari Hassoun, S. E., & Bellahcene, M. (2019). Examiner L'influence des TIC sur la Valeur-Ajoutée des Industries Algériennes. *Strategy & Development Review*, 9(17), 291 – 305.

⁸⁹ Redjimi S. (2020). TIC et apprentissage nomade en contexte universitaire algérien : Difficultés et perspectives. *Didactiques* 09(02), 71 – 89.

⁹⁰ Bouabdellah H. (2018). La problématique de l'adoption de l'internet en Algérie, *Revue le manager* (7), 30 – 43.

⁹¹ Rachedi, A. (2011). L'apport Des Tic Sur La Performance De L'entreprise Algérienne. *Revue d'Economie et de Management*, 10(1).

⁹² Bendiabdellah, A., Benabou, D., & Chelil, A. (2006). L'apport des TIC à la réalisation des performances des entreprises algériennes. Université de Tlemcen et Mascara, les Cahiers du MECAS, 2(01), 65 – 79.

⁹³ Rapport de la Cour des comptes 2021 P 408.

3. Absence de l'approche marketing et de l'évaluation de la performance commerciale dans les EPE

Depuis leur transition vers l'économie de marché, les EPE algériennes se trouvaient forcées à créer une fonction marketing, ou par défaut une fonction commerciale. L'adoption d'une approche marketing et/ou commerciale par ces entreprises n'est qu'une réponse à la contrainte de *commercialité* imposée depuis 1988, afin de faire face à la montée en puissance des concurrents privés à la fois nationaux et étrangers. Toutefois, ces EPE comme la majorité des entreprises algériennes n'attachaient qu'une importance secondaire au marketing comme la note Amroun⁹⁴, et cela, en raison de la considération qui suppose que le marketing est seulement une source de coûts ; mais l'entreprise confrontée à un environnement de plus en plus incertain et concurrentiel se trouve dans l'obligation de s'adapter à cet environnement, de gérer les complexités de son fonctionnement, mais également d'être en permanence à l'écoute du marché pour répondre à ses sollicitations et saisir les opportunités au moment approprié. C'est lors des réformes économiques que l'on a valorisé l'utilisation du marketing comme un moyen d'insertion dans un environnement en perpétuel changement, il devient l'une des nouvelles préoccupations de l'entreprise. Il rajoute que des transformations profondes sont constatées au niveau des pratiques marketing des entreprises algériennes, parmi ces pratiques marketing les plus visibles, relevons le recours aux différentes formes de publicité (télévisuelle, radiophonique, presse, affichage mural...) mais aussi la mise en œuvre de formules nouvelles comme le recours à la franchise, au crédit-bail...

En effet, ce rôle secondaire accordé à l'approche marketing par les EPE est justifié déjà en 1984 par Bahamed⁹⁵, par le contexte d'économie dirigiste au début des réformes à partir de l'identification de trois facteurs entravant l'utilisation des techniques marketings dans les entreprises publiques algériennes à savoir ; l'obstacle idéologie qui refuse tout recours au marketing comme symbole du capitalisme, l'obstacle économique en démontrant son caractère improductif et parasitaire comme fonction de l'entreprise et enfin, l'incompréhension et la méconnaissance des techniques marketings. Toutefois, la transition vers l'économie de marché a accéléré la levée du premier obstacle, mais les deux autres restent d'actualité même si les explications sous-jacentes sont différentes. Dans ces

⁹⁴ Amroun S. (2008). L'émergence de la fonction marketing en Algérie, In Recherches économiques et managériale - Recherches économiques et managériale, (04).

⁹⁵ Bahamed, A. (1984). Le marketing en Algérie : méconnu ou méprisé ? Les Cahiers du Cread, (4), 37-48.

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

sillages, plusieurs chercheurs ont apporté leur pierre à l'édifice. Concernant l'obstacle économique, Bouyakoub⁹⁶ le justifie par la fragilité financière des EPE (priorités financières), Lamiri⁹⁷ parle plutôt de l'absence d'une réelle vision managériales et la prédominance de la vision administrative et politique, d'autres expliquent ce frein par les facteurs liés à l'environnement des affaires en général, à l'exemple de la déstructuration des circuits de distribution, le poids de l'importation, les coûts des études de marché et l'absence de l'information de valeur sur le comportement du consommateur algérien Concernant le problème de compétences et de méconnaissance des pratiques gagnantes en marketing peu de recherches qui ont penchés sur cette question. Le manque de formation des dirigeants des EPE reste frappant en raison du système de rétribution de ces EPE qui n'attire pas les meilleures compétences dans le domaine comme c'est le cas dans les multinationales et les privés nationaux.

En outre, on peut rajouter pour notre part, les obstacles liés toujours aux confusions conceptuelles de la part des dirigeants des EPE puisqu'ils associés le marketing qui est une philosophie des affaires et un état d'esprit qui consiste à connaître, comprendre et influencer le comportement des acteurs, essentiellement les clients, donc un travail en amont et la pratique commerciale, qui consiste à mener des actions commerciales en aval pour vendre les produits fabriqués sans prendre l'avis du client cible au préalable ni ses attentes. Ce constat semble justifié par la prédominance de la fonction commerciale-vente sur la fonction marketing. Cette dernière est ramenée dans les meilleurs des cas à un simple service rattaché à la fonction commerciale. En plus de ce frein d'ordre organisationnel, s'ajoute le manque d'adoption d'une gestion commerciale par objectifs nécessaire dans un environnement très concurrentiel.

De ce qui précède, on peut conclure que l'évaluation de la performance commerciale ne peut pas être appréhendé par les nouveaux critères à savoir ; la fidélisation, la prospection, la gestion des insatisfactions, la gestion de la relation client... Cependant, les indicateurs quantitatifs classiques de résultats semblent être privilégiés, puisque les seuls objectifs à mesurer sont de nature quantitatifs et orientés vers le passé (les réalisations par rapport aux prévisions) et non pas anticipatifs, qualitatifs et futuristes.

⁹⁶ Bouyakoub, A. (1997). La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché. Les Cahiers du Cread, (1).

⁹⁷ Lamiri, A. (2022). La décennie de la dernière chance : Émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab.

Conclusion du chapitre 01

Au terme de ce chapitre consacré à notre sujet de recherche, les entreprises publiques économiques (EPE) et leur contexte institutionnel, nous pouvons conclure que ce dernier, présente une véritable contrainte à ces entreprises. En effet, les efforts des pouvoirs publics dans la fixation ; de nouvelles politiques industrielles publiques, de la promulgation, l'amendement et l'annulation de textes de loi régissant les EPE et le secteur public marchand, les assainissements financiers répétés et les tentatives de relance de ces EPE, n'ont pas abouti, pour leur majorité, à clarifier la véritable mission de ces agents économiques qui sont appelés à cohabiter avec les entreprises privées nationales et étrangères dans le cadre d'une économie de marché. Plus précisément, notre analyse a montré une corrélation négative entre l'évolution du secteur privé et les indicateurs macro-économiques de base. Par contre, elle a relevé aussi, l'existence d'une corrélation positive entre l'évolution du secteur public et les indicateurs macro-économiques de l'économie nationale. Désormais, ce constat confirme l'absence d'une vraie stratégie industrielle réformatrice capable de booster ces EPE dans le contexte actuel. Par conséquent, l'approche déterministe reste la plus dominante dans la relation de ces EPE avec leur environnement. Ce déterminisme est justifié aussi, en interne, d'une part, par des caractéristiques managériales de ces EPE, notamment, par leur management stratégique qui reste tributaire des problèmes générés par leur mode de gouvernance. D'autre part, il est justifié par le centre décisionnel qui se trouve à l'extérieur de l'EPE, donc dans les différentes strates hiérarchiques du secteur public marchand. Au final, cette situation n'est pas favorable à l'émergence d'un système de contrôle de performance pertinent, performant et fiable, au contraire les managers publics se trouvent évalués sur des éléments sur lesquels ils n'ont aucune maîtrise.

En définitive, nous pouvons retenir les conclusions suivantes, propres à chacune des sections développées dans ce chapitre, à savoir :

La première section, nous a permis d'abord, de définir l'EPE avec les deux approches juridique et économique et ce en absence d'une définition officielle de l'EPE algérienne. Ensuite, les vagues de restructuration n'ont pas apporté de véritables améliorations dans le fonctionnement général du secteur public marchand, notamment, en raison de l'absence de formalisation de contrat d'objectifs, de gestion et de performance avec les managers publics. Enfin, le maintien, l'assainissement permanent des dettes de ces EPE et les réformes de forme, successives, sont les principales caractéristiques de la

Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)

stratégie industrielle, non formalisée, concernant, le secteur public marchand. Par conséquent, le poids de ce dernier, reste très dominant dans l'économie nationale malgré sa contre-performance.

La deuxième section, nous a permis de confirmer à travers l'analyse de la nouvelle politique industrielle publique, les résultats précédents, notamment, l'inefficacité de cette politique en raison de l'absence de formalisation dans les missions, les moyens nécessaires et les objectifs SMART propres à chaque EPE. En plus, cette stratégie reste à un stade d'annonce, par le ministère de l'industrie, puisque les moyens de sa mise en place sur le terrain sont en décalage total avec ces objectifs utopiques annoncés et les leviers de croissance de la majorité de ces EPE sont limités en raison du cumul de contre-performance à travers près de quarante années.

La troisième section, nous a permis d'identifier les facteurs exogènes et endogènes qui conditionnent les EPE à rester dans leurs domaines respectifs, avec les mêmes pratiques de gestion et les mêmes performances au moment où les entreprises privées, notamment, étrangère continuent à envahir le marché national avec des produits finis, très compétitifs, sans l'investissement dans les activités de production en amont. Cette situation, limite les actions de ces EPE plus aux stratégies de survie et à un management sous-contrainte.

La quatrième section, dédiée à l'identification des caractéristiques managériales des EPE, nous a permis de comprendre, en partie, les véritables facteurs de blocage dans le management de ces EPE. Quatre facteurs majeurs sont identifiés ; le premier est le mode de gouvernance des EPE qui favorise davantage un management administratif et procédural en raison de la dilution du pouvoir de l'équipe managériale face à l'Etat-actionnaire qui peut user, à tout moment, de sa puissance publique. Le deuxième, est la configuration actuelle de l'EPE dans laquelle le centre de décision se trouve à l'extérieur même de l'entreprise, ce qui limite la marge de manœuvre des EPE dans leurs choix stratégiques. Le troisième, est le pouvoir limité des niveaux opérationnels, notamment dans la combinaison de moyens et l'allocation optimale des ressources. Le dernier, est le manque de maîtrise des outils de gestion moderne capables d'identifier les responsabilités et d'évaluer la performance de chaque acteur.

Au final, ce chapitre constitue, un soubassement théorique de notre sujet de recherche, les entreprises publiques économiques, que nous allons compléter dans le second chapitre qui sera consacré au concept de performance dans ces EPE.

Chapitre 02

- De la performance à la performance de l'entreprise publique économique algérienne

Introduction du chapitre 02

L'entreprise publique économique algérienne (EPE), présente un sujet d'étude très pertinent aux regards de ses spécificités sur plusieurs plans ; leur finalité et leur raison d'être, leur organisation et leur gouvernance, mais aussi leur système de contrôle de performance. Cette dernière notion, qui est la performance des EPE, présente à son tour des particularités, notamment, dans le sens que l'Etat-actionnaire lui donne, de son évaluation, des instruments mobilisés pour la mesurer. Dans ce sens, tenter de cerner tous les contours de cette problématique de performance nous renvoie à chercher dans la littérature managériale que ce soit celle relative au management des organisations publiques ou celle relative au management des organisations à but lucratif. Notre objectif est de trouver les points de liaison possibles ou de ressemblance entre ces deux logiques présentes simultanément dans la même entité économique qui est l'EPE à savoir ; d'une part, la logique entrepreneuriale, internée dans l'entreprise privée à la recherche de profit, de dividendes et création de valeur partenariale, d'autre part, la logique publique, incarnée dans les organisations publiques qui cherchent l'intérêt général, le service public et la prospérité économique et sociale du pays.

En effet, l'autonomie de ces EPE depuis 1988, leur a attribué le statut de l'entreprise économique à la recherche de profit et la création de valeur actionnariale. Cependant, l'actionnaire ici reste l'Etat et par conséquent, la performance qu'il cherche n'est pas la même que celle peut chercher un entrepreneur privé.

Dans ce chapitre, nous tâcherons d'explicitier en profondeur cette notion de performance dans les EPE, son évaluation et le système de contrôle permettant son atteinte. Nous allons alors construire une revue de la littérature existante sur le concept polysémique valable dans le cas particulier des entreprises publiques économiques algériennes. Pour se faire ;

Dans la première section, nous allons commencer par retracer au travers d'une approche historique et conceptuelle les bases théoriques des principales notions liées aux systèmes de contrôle depuis leur première apparition dans l'entreprise taylorienne jusqu'à présent, le processus de contrôle dans les trois niveaux de gestion des entreprises, la légitimité de son exercice par les acteurs et les parties prenantes dans l'entreprise, une typologie des contrôles développés dans le cadre des théories de la firme et le modes de contrôle formel et informel qu'on peut trouver dans une entreprise.

La deuxième section, sera consacrée au cadrage théorique et conceptuel de la notion de performance dans l'entreprise et ce à travers ; une analyse approfondie des tentatives de définition du concept de performance par les chercheurs et les différentes écoles de pensées sur le management des organisations, une présentation des diverses significations de cette notion dans le domaine des sciences de gestion et une analyse conceptuelle et historique du mot performance ainsi que l'identification des facettes susceptibles de la représenter efficacement.

La troisième section, sera dédiée à l'évaluation de la performance d'une entreprise et ce, à partir des indicateurs financiers et non financiers qui peuvent refléter fidèlement la réalité de la performance dans l'entreprise. Elle abordera principalement, les critiques et les raisons de remise en cause de l'appréciation de la performance purement financière, les possibilités de la compléter avec des indicateurs non financiers pour mieux cerner la performance de l'entreprise dans sa globalité et finir avec une présentation d'un système d'indicateurs de performance pertinent matérialisé dans les nouveaux modèles proposés par les académiciens et les praticiens dans le domaine.

La dernière et quatrième section de ce chapitre sera consacrée, à une analyse théorique de la nature de la performance recherchée dans le cas des EPE algériennes. Elle commencera par évaluer la performance des managers publics comme acteurs majeurs dans l'EPE et détenteur du droit décisionnel, puis elle consacrera un paragraphe aux notions de contrôlabilité, de vérifiabilité et de subjectivité qui caractérisent le système de contrôle des managers publics des EPE, et terminer enfin par identifier les principales composantes de cette performance recherchée dans l'EPE algérienne.

Section 01 : Le système de contrôle de la performance de l'entreprise

Tous les systèmes de gestion développés par les chercheurs en sciences de gestion ont mis en valeur le processus, le sous-système ou la fonction de contrôle dans l'entreprise comme l'une des missions essentielles dans le management des entreprises en plus des missions de finalisation, d'organisation, d'animation et de pilotage. Le point commun entre toutes ces contributions de théoriciens est l'objectif de cette activité de contrôle dans l'entreprise qui est la maîtrise de performance, mais elles divergent sur les questions de sa légitimité, de son objet, de ses outils de mesure, ainsi que sa véritable contribution dans l'organisation.

Dans cette section, nous allons d'abord retracer l'évolution du système de contrôle dans les organisations à travers une approche historique et conceptuelle (1), puis nous allons expliciter ce processus au travers des trois niveaux de management (2), ensuite, nous allons mettre en valeur la légitimité de contrôle avec ses deux volets ; instrumental et sa raison d'être (3), pour terminer enfin avec la complémentarité existante entre les deux mode de contrôle formel et informel dans l'organisation (4).

Paragraphe 01 : Le système de contrôle dans l'entreprise : Approche historique et conceptuelle

En sciences de gestion, comme en sciences sociales en général, beaucoup de concepts sont fréquemment polysémiques, ce qui entraîne souvent des approximations dans les développements théoriques, et bien entendu dans les incompréhensions parfois, d'un auteur à un autre. La notion de système appartient à cette catégorie de termes polysémiques¹. Dans notre travail, nous nous inspirons des travaux de Tabatoni et Jarniou², sur les systèmes de gestion des entreprises au travers du triptyque « *finalisation, organisation et animation* ». Pour ces auteurs « *le système de gestion est un processus de décisions qui « finalisent », « organisent » et « animent » les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une « Organisation »*. Le concept de contrôle est apparu dans ce livre pour désigner « *le contrôle social de l'organisation qui est exercé par le niveau le plus élevé de la gestion*³ ». Ces auteurs ont le premier mérite de remettre en cause l'approche fonctionnelle classique des entreprises.

¹ Lugan J. C. (2009). La systémique sociale, collection que sais-je ? Paris, 32-50.

² Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). Les systèmes de gestion : politiques et structures, édition dunod, P3.

³ P. Tabatoni et Jarniou, Idem P 3.

Dans ce sens, la démarche systémique consiste à isoler un certain nombre d'éléments en privilégiant certains types de relations qui vont conférer à ce système une autonomie relative par rapport à un ensemble d'autres éléments. Nous avons décidé d'isoler la pratique de contrôle en tant que *mode de management* et en tant que pratique quotidienne opérée par les managers à l'occasion de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

L'approche historique et conceptuelle adoptée nous permet d'identifier quatre grandes phases de conceptualisation théorique du système de contrôle depuis les premiers travaux d'Anthony en 1965. Ces évolutions correspondent aussi aux différentes pratiques de contrôle intégrées par les praticiens depuis les premiers travaux de Brown & Sloan.

1. Les prémisses

Le contrôle classique est né sur les fondements du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail⁴. Largement inspirée du modèle militaire, l'organisation dans cette approche repose sur une approche fonctionnelle et hiérarchique. Une démarche rationnelle apporte alors l'assurance au management de choisir la bonne solution selon le principe universel du « *one best way* ». Ce dernier, se résume à un processus au cours duquel vont être identifiées des normes de performance qui donneront lieu *a posteriori* à des comparaisons avec des résultats réels, lesquels conduiront à des actions correctives. Dans cet univers rationnel où tout est maîtrisable et prévisible, l'efficacité et l'efficience deviennent des notions clés, source de croisades pour des managers sensés parvenir à un niveau de performance absolue à la suite d'une quête éternelle. A l'apogée de cette représentation du contrôle, Robert Anthony⁵ (1965) énonce alors cette définition suivante : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* ». Toutefois, les gestionnaires et les économistes la définissent quant à eux comme le produit de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence⁶. L'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus, elle est ainsi la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés « *L'objectif fixé est-il atteint ?* ». L'efficience est l'optimisation des moyens afin de parvenir à un résultat « *les moyens utilisés permettent-ils d'atteindre les résultats ?* ». Enfin, la pertinence traduit l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs

⁴ Bouquin, H, (2006) comptabilité de gestion, Economica, P 12.

⁵ Anthony RN. (1965), Planning and Control Systems: A framework for Analysis, Boston: Division of research, graduateschool of business administration, Harvard University, 17.

⁶ Bouquin H. utilise la notion d'économie à la place de la pertinence.

qu'elle s'est fixés « *les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs ?* ». Cependant, cette approche a été remise en cause aux fils des années.

2. La remise en cause de l'approche mécaniste

Sous l'influence des phénomènes sociologiques, les processus de contrôle remettent en question cette image mécaniste et déterministe du contrôle. Les valeurs culturelles de la société, les valeurs et les croyances propres à l'entreprise, l'indécision ou les conflits présents au sein du gouvernement d'entreprise, les réactions des acteurs internes ou externes face aux dispositifs de contrôle présents ou à venir, sont autant d'influences variées et multiples, convergentes ou divergentes qui vont intervenir à chacune des étapes des processus de contrôle. Le contrôle est ainsi la résultante de toutes ces influences internes et externes, volontaires ou involontaires. Cette prise de conscience rejait dans la nouvelle définition du contrôle formulée par Robert Anthony en 1988 à savoir ; « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ». Alors que le contrôle avait été représenté jusqu'ici comme le fruit d'influences intentionnelles entièrement maîtrisées par le manager. Robert Anthony rejoint alors la thèse de Anthony Hopwood⁷, selon laquelle, le contrôle est désormais décrit depuis comme le résultat d'influences simultanément volontaires et involontaires dont seulement une partie est directement maîtrisable par le manager.

3. Enrichissement et intégration du contrôle social

L'apparition depuis les années 1990 de la problématique « sociale et sociétale » des entreprises place de nouveau au premier plan la question de l'interdépendance des questions culturelles de la société ou internes à l'entreprise avec les modes de contrôle qui y sont appliquées⁸. Ceux-ci peuvent être appréhendés au moyen de cinq dimensions principales qui s'appuient sur des typologies existantes et enrichies par Chiapello⁹. Ce dernier, parle du contrôle qui est la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre, et de mode de contrôle pour définir les facteurs d'influence particuliers. Il décrit un facteur d'influence en mentionnant :

⁷ Hopwood A. G. cité par Berland, N. (2005). Anthony G. Hopwood-Le contrôle comme phénomène organisationnel et social, les grands auteurs en contrôle de gestion. Éditions EMS., 367-389.

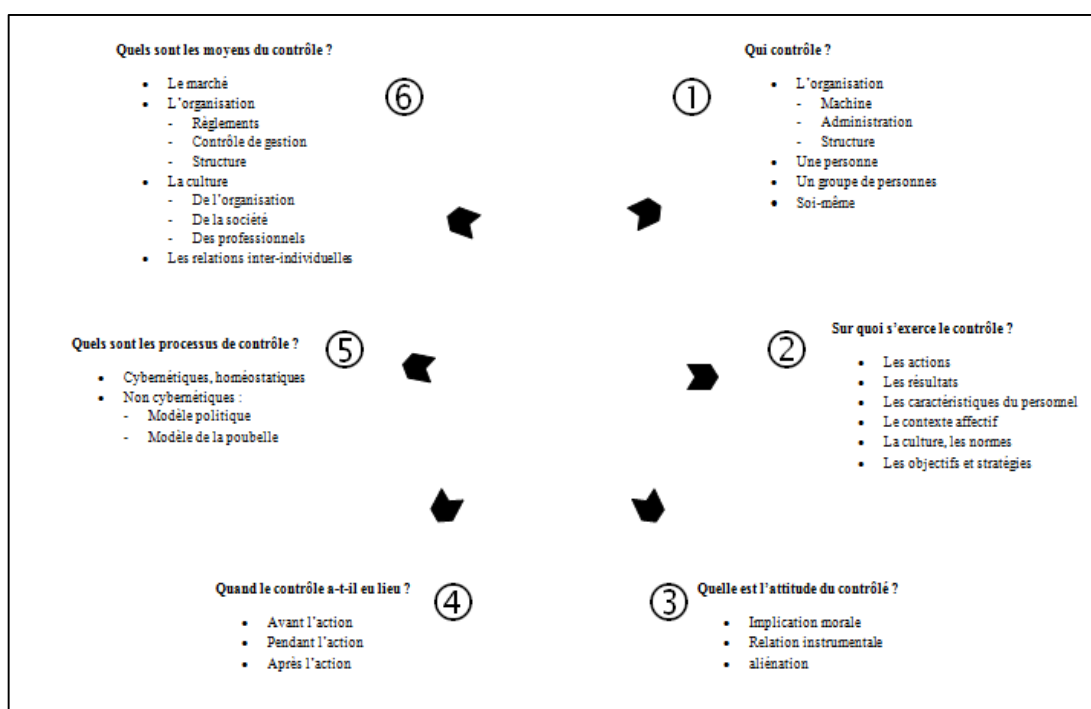
⁸ Fiol, M., & Jouault, P. (1991). Pour un contrôle de direction. *Revue française de gestion*, 82(1), 82-90.

⁹ Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.

- « la source de l'influence (qui ou quoi exerce l'influence) ;
- ce sur quoi elle s'exerce ;
- la réaction de celui qui est soumis à l'influence et son attitude face au contrôle ;
- les moments privilégiés, s'il en est, où le contrôle s'exerce ;
- le processus par lequel l'influence s'exerce ;
- et enfin, le moyen, ou vecteur utilisé ».

Cette description des modes de contrôle nous permet en fait d'identifier au moins six axes possibles de classification des différents modes de contrôle. Et, de fait, la plupart des auteurs ayant proposé des typologies ont privilégié l'un ou l'autre de ces six axes. Comme le montre la figure N°14 ci-dessous.

Figure N° 14 : Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation



Source: Chiapello E. op cit. P 55

4. Nouvelle approche de contrôle transversal

Selon cette nouvelle approche, le contrôle est un processus de coordination des responsabilités, des décisions et des actions des principaux acteurs de l'entreprise au service de la cohérence de l'équipe qu'ils constituent conjointement. Autrement dit, le contrôle est le processus d'organisation transversale des activités de l'entreprise, lesquelles sont imbriquées les unes dans les autres et évoluent en permanence toutes ensemble dans l'espace et dans le temps.

En définitive, le contrôle est un processus d'apprentissage du management, c'est-à-dire d'échange, de veille et d'anticipation. Mais l'impression majeure qui ressort des textes de M.P. Follett¹⁰ est que le contrôle n'existe pas seulement pour guider l'action et la suivre mais surtout pour penser.

Paragraphe 02 : Le contrôle du processus managérial : Les trois niveaux de contrôle

Le renouvellement du cadre conceptuel du contrôle dans les entreprises, vers la notion de pilotage, de performance et de gestion par les processus a été initié vers la fin des années 1980 par des chercheurs et praticiens qui intègrent le troisième niveau de contrôle dit « contrôle stratégique » à l'exemple de Ph. Lorino au travers de son livre de référence « le contrôle de gestion stratégique¹¹ ».

Désormais, selon Fiol M.,¹² après de contrôle opérationnel développé à partir des années 1920 et le contrôle de gestion apparu dans les années 1960, le moment est venu à partir des années 1990, de parler du *contrôle de direction*. Même si ce dernier est d'un sens plus global que le contrôle stratégique, puisque le contrôle stratégique est une fonction de couplage de l'organisation avec l'environnement, il a pour but de s'assurer que la stratégie choisie et mise en œuvre est toujours pertinente pour permettre à l'organisation de réaliser ses finalités, compte tenu de l'évolution de l'environnement. Aussi, le contrôle de direction aurait plutôt une fonction d'appropriation interne des enjeux et d'harmonie, de complicité de celle-ci avec l'ensemble des membres de l'organisation. Mais la littérature managériale confirme la naissance d'un troisième niveau de contrôle de gestion, notamment après la déstabilisation de l'environnement au cours des années 1980. Et le développement d'un outillage conceptuel concernant les systèmes d'information intégrés. A ce propos, H. Bouquin¹³ note que le contrôle d'exécution a une orientation interne, les deux autres sous-systèmes (contrôle de gestion et le contrôle stratégique) ont une ouverture beaucoup plus forte vers l'environnement. Delà, apparait la coexistence de trois niveaux de contrôle au sein des entreprises à partir des années 1980. Bouquin H., rajoute que l'analyse du processus managérial d'une entreprise au travers de son processus de finalisation, pilotage et post-évaluation suggère le suivi d'un processus de contrôle en cinq étapes successives :

¹⁰ Follett, M. P. cité par Fiol, (2004). Les grands auteurs du contrôle de gestion. EMS Editions P58-83.

¹¹ Lorino, P. (1991). Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités (Vol. 213). Paris : Dunod.

¹² Fiol M. (2004). Les grands auteurs du contrôle de gestion. EMS Editions P58-83

¹³ Bouquin, H. La comptabilité de gestion. Presses Universitaires de France, 2003.

1. Des objectifs à atteindre sur un horizon défini ;
2. Des définitions de fonctions et de lignes hiérarchiques ;
3. Des politiques, qui sont les lignes de conduite à tenir dans une situation donnée ;
4. Des règles, ou procédures, qui définissent l'enchaînement des tâches à effectuer dans un cas donné ;
5. Des outils d'aide à la décision et d'évaluation des résultats obtenus.

La concentration de R. Anthony en utilisant une structure habituelle (2), (3) et (4), met désormais en évidence deux points forts : le premier, est la nécessaire relation entre la stratégie et le contrôle de gestion. Le second, est que le contrôle ne se limite pas au processus de comparaison des résultats avec les objectifs.

Cependant, l'approche mécaniste prédominante jusqu'aux années 1980, semble révolue et le processus du contrôle de gestion résulte d'une dynamique permanente entre les objectifs, moyens et résultats. Dans ce sens, H. Bouquin¹⁴ propose trois niveaux de contrôle en interaction nécessaires dans chaque système de contrôle.

Ce modèle de contrôle à trois niveaux exige d'abord l'existence d'une hiérarchie entre les trois contrôles pour former un dispositif gigogne et chaque contrôle peut finaliser, piloter, post-évaluer, mais il est lui-même finalisé, piloté, post-évalué par le contrôle de rang supérieur.

Ces sous-systèmes sont :

- *Le contrôle d'exécution* : est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en disposant ces responsables de piloter directement ces actions. Autrement dit, c'est le processus qui garantit que les tâches spécifiques déroulent de manière efficace et efficiente ;

- *Le contrôle de gestion* : permet à la direction de s'assurer que les plans des unités sont cohérents avec celui de l'entreprise et que, sur le court terme, celui-ci est lui-même cohérent avec le plan stratégique. Aussi, c'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause de divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre ;

¹⁴ Bouquin H., (2003) Op Cit.

• *Le contrôle stratégique* : il permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour le long terme les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à même de lui permettre de réaliser ses finalités. Pour H. Bouquin « *le contrôle stratégique est formé des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès*¹⁵ ».

Enfin, avec la consécration de ces trois niveaux de contrôle de gestion, plusieurs courants de recherche commencent à émerger dans l'objectif d'expliquer comment le contrôle de gestion peut être au cœur de la conception et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise d'un côté. Et d'améliorer son rôle dans la mise en place d'un système d'information de gestion centré sur une analyse fine des processus et des compétences, permettant de cerner tous les éléments affectant la performance d'une entreprise d'un autre côté. Toutefois, dans le contexte des années 1990, un nombre important de modèles de contrôle et de mesure de la performance a été mis au point pour permettre des mesures financières et non financières couvrant les différentes perspectives qui, dans leur combinaison, fournissent aux dirigeants une façon de traduire la stratégie dans un ensemble cohérent de mesures de la performance. L'essentiel de ces modèles trouvent leur pertinence dans la mise en exergue de la question de la légitimité même du contrôle en entreprise.

Paragraphe 03 : La légitimité de la notion du contrôle en entreprise

La question de la légitimité des pratiques de gestion tel que le contrôle, nous renvoie à deux acceptations ; la première s'inspire de la théorie de la contingence qui s'exprime par les facteurs exogènes et aussi endogènes déterminant l'atteinte et la réalisation de cette finalité, comme le montre essentiellement les chercheurs rattachés à l'école de la contingence¹⁶. Quant à la seconde, elle s'explique par la raison d'être de l'entreprise est donc, sa finalité.

¹⁵ Bouquin, Henri. La comptabilité de gestion. Presses Universitaires de France, 2003

¹⁶ Chandler, A. Stratégiques et structures de l'entreprise, Les éditions d'Organisation Paris, 1972 et aussi, Lawrence P. R et Lorsch J. W Adapter les structures de l'entreprise, les éditions d'organisation paris, 1973.

1. Rôle instrumental : Apports spécifiques des théories de la contingence

Le développement de l'école de la contingence en management, aux alentours des années 1960, marque la fin de la *croyance* selon laquelle la gestion de l'entreprise obéirait à des règles universelles, valables pour toutes les organisations. Elle propose au contrôle de gestion, et plus largement aux sciences des organisations, d'asseoir leur légitimité sur la prise en compte des situations singulières en mettant en évidence ce qu'elles ont en commun.

En effet, Chiapello E¹⁷., présente une synthèse des théories de la contingence des modes de contrôle proposées par les théoriciens des organisations comme le montre le tableau N°11. Elle a regroupé ces travaux en fonction du type de facteurs de contingence privilégié comme :

- a. Les caractéristiques du travail effectué ou la technologie employée (Perrow, 1981) ;
- b. Les caractéristiques des outputs, objectifs ou résultats (Merchant, 1982 ; Ouchi, 1977 ; Hofstede, 1981). Les auteurs de cette catégorie s'appuient également sur les facteurs de type I (caractéristiques du travail ou de la technologie) ;
- c. Les caractéristiques de l'échange (Ouchi, 1980 ; Karpik, 1989) ;
- d. Les caractéristiques de l'environnement (Burns et Stalker, 1961) ;
- e. Les modèles intégrés (Child, 1984 ; Mintzberg, 1982, 1990) qui manient une pluralité de types de facteurs de contingence.

¹⁷ Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.

Tableau N° 11 : Les facteurs de contingence des modes de contrôle

Auteurs	Typologie des modes de contrôle	Facteurs de contingence
Perrow (1967, 1970)	<ul style="list-style-type: none"> - Planification - Ajustement mutuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Variété des tâches (plus ou moins grand nombre de situations). - Caractère analysable ou non de la tâche. - Caractéristiques des outputs (qualité, innovation, fiabilité, etc.). - Caractéristiques des objectifs (croissance, stabilité, risques, focalisation ou non sur le profit).
Merchant (1982) Ouchi (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des outputs - Contrôle des comportements - Contrôle rituel (Ouchi, 1977) - Contrôle du personnel (Merchant, 1982) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mesurer les résultats. - Connaissance du processus de transformation.
Hofstede (1981)	<ul style="list-style-type: none"> ● Non cybernétique - Contrôle politique - Contrôle par jugement - Contrôle intuitif ● Cybernétique - Contrôle par essais-erreurs - Contrôle par expert - Contrôle routinier 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté des objectifs. - Caractère mesurable des outputs. - Connaissance du processus de transformation. - Répétitivité de l'activité.
Ouchi (1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Marché - Bureaucratie - Clan 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté de la transaction.
Karpik (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Marché-prix - Marché-jugement 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude sur la qualité du bien a <i>priori</i>.
Burns et Stalker (1961)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure mécaniste - Structure organique 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité de l'environnement (taux de changement dans la technologie et le marché)
Child (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle personnalisé centralisé - Contrôle bureaucratique - Contrôle des outputs - Contrôle culturel 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité de la demande pour les produits (tension compétitive). - Position des employés sur le marché du travail (plus ou moins forte). - Expertise et qualification du personnel. - Variabilité de l'environnement (imprévisibilité). - Complexité de la technologie. - Caractère mesurable des outputs. - Connaissance des processus de transformation. - Taille de l'organisation.
Mintzberg (1982, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure simple - Bureaucratie mécaniste - Structure divisionnelle - Bureaucratie professionnelle - Adhocratie - Organisation missionnaire - Organisation politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Age de l'organisation. - Taille de l'organisation. - Complexité des tâches. - Instabilité de l'environnement. - Types d'output attendus (standard ou innovant)

Source : Chiapello, È. (1996). Op. Cit P67

Cependant, la mise en place d'un système formel de contrôle de gestion et de mesure de la performance trouve ses origines dans les grandes entreprises décentralisées dans lesquelles la prise de décision implique l'intervention de plusieurs parties prenantes. A ce sujet, Bescos et al¹⁸ montrent comment les caractéristiques de l'environnement conditionnent les choix stratégiques que l'entreprise a intérêt à poursuivre ? Ces orientations impliquent des structures de contrôle et d'évaluation des performances et des systèmes de rémunération spécifiques. Cette vision s'inscrit dans l'hypothèse selon laquelle une organisation est plus performante à long terme si elle parvient à opérer des ajustements rapides et contenir tous les déterminants.

Dans ce cadre, ils rajoutent aussi, que le contrôle s'inscrit dans le cadre du management global d'une entreprise qui se caractérise par la répartition du pouvoir de décision entre différents services et divers niveaux hiérarchiques, avec pour chacun d'entre eux la détermination de leur domaine de décision et leur marge d'autonomie.

Dans cette approche, l'entreprise se caractérise par :

- Des finalités spécifiques et durables qui influencent les structures mises en place ainsi que les spécificités d'ordre culturel ;

- Des structures qui définissent une certaine division du travail et un mode de coordination, en organisant la circulation de l'information, son traitement et sa diffusion. Comme le montre Massche¹⁹ G. en 1974, ces structures orientent la perception que les différents décideurs ont des problèmes, et donc influencent l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise ;

- Une culture propre qui peut non seulement influencer la réalisation des finalités de l'entreprise mais aussi leur nature même.

C'est dans ce contexte organisationnel qu'un système de contrôle s'inscrit, en assurant des missions multiples et complémentaires comme :

- La maîtrise de la gestion et coordination des actions ;

- Une meilleure allocation des objectifs, des ressources et convergence des buts²⁰ ;

L'objectif ultime est d'assurer plus de transparence et plus de rationalité dans l'entreprise ;

- Un outil de délégation et de décentralisation, mais aussi un puissant mécanisme de régulation assurant.

¹⁸ Bescos, P., Dobler, P., Giraud, F., Lerville-Anger, V., Mendoza, C., & Naulleau, G. (1993). Contrôle de gestion et Management, éditions. Montchrestien. Col. Entreprendre, 64.

¹⁹ Massche G. cité par Bescos, Op Cit. 65

²⁰ Le problème de convergence des buts se pose à deux niveaux. Le premier, est relatif à la convergence des objectifs de chacun des centres avec ceux de l'entreprises dans son ensemble, le second concerne, la comptabilité des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.

En définitive, le contrôle constitue un mode puissant de régulation assurant la responsabilisation des différents acteurs et la coordination de leurs actions.

2. La raison d'être de l'entreprise : Apports spécifiques des théories de la firme

S'interroger sur les justifications de recours aux systèmes de contrôle et d'évaluation dans les entreprises convient d'explorer l'origine même de la création de ces entreprises. L'examen des prémisses de cette question nous envoie à la théorie économique classique qui considère l'entreprise comme le seul mécanisme d'allocation et de coordination permettant d'optimiser le bien être des acteurs, cette vision étant justifiée par la défaillance du marché²¹.

Les travaux de Chandler A²²., concluent dans ce sens que l'entreprise est apparue pour la première fois lorsque le volume de l'activité économique a atteint un niveau suffisant pour que la coordination administrative devienne plus efficace que la coordination par le marché. Aussi, ce phénomène s'explique par l'apparition et le développement d'un outil de contrôle indispensable qui la *comptabilité analytique* conjointement avec la croissance de l'entreprise. Ce dernier sera utilisé ultérieurement par les grandes entreprises industrielles dans le calcul des coûts de production avec l'objectif de constituer un avantage concurrentiel et une compétitivité prix.

Malgré la prédominance du cadre conceptuel proposé par R. Anthony en 1965, la recherche sur les systèmes de contrôle de gestion reste en quête d'un cadre théorique permettant de cerner les différents attraits du contrôle²³. Au sens large, le contrôle est considéré comme l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités. Delà, il apparaît que le problème est avant tout celui du contrôle des acteurs (des personnes). Cette approche prévaut désormais dans les définitions du contrôle. Aussi, l'organisation est considérée comme un système social ouvert composé d'individus dont les actions peuvent ne pas être en cohérence avec les objectifs de l'organisation.

²¹ Voir les travaux de Chandler A. (1988) *La main visible des mangers*, qui a remis en cause la notion de coordination par le marché.

²² Chandler A. Op cit

²³ Maeder, R. (1991). De nouvelles missions pour le contrôle. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 58-59.

Dans la théorie standard néoclassique, l'organisation est une *boite noire* qui maximise sa fonction d'utilité. La théorie standard développée à la fin du XIX^e siècle, étudie comment les agents économiques assurent les fonctions de production, d'échange et de consommation de biens et services et l'allocation des ressources rares entre ces différents agents. La théorie néoclassique s'intéresse plus particulièrement à la manière d'optimiser cette allocation, en s'appuyant sur des concepts tels que ; la valeur-utilité, les structures de préférences individuelles, l'analyse managériale... etc. Le rôle du système de contrôle dans cette théorie standard²⁴ est considéré comme une simple fonction d'optimisation des facteurs de production sous contraintes. Et les rôles de coordination, d'aide à la décision et d'animation des acteurs lui échappent.

L'examen des apports des différentes théories de la firme en matière de contrôle de gestion nous renvoie comme le montre Langevin P (1999) à distinguer entre deux courants de pensée ; le premier, regroupe les approches dites *contractualistes*, qui considère la firme comme un *nœud de contrats* dans laquelle les individus ont des objectifs personnels éventuellement conflictuels ; le second, regroupe les approches *conventionnalistes* qui font référence à la convention c'est-à-dire aux normes de comportement que conviennent d'adopter les individus ayant des objectifs individuels inconnus ou tout au moins conduisant à des comportements difficilement prévisibles. La synthèse de cet examen nous a permis de dresser le comparatif illustré dans le tableau N°12 suivant, qui montre l'apport de chaque théorie à la recherche sur les systèmes de contrôle et les caractéristiques de chaque système.

²⁴ Langevin, P. (1999). Contrôle de gestion et théories économiques des organisations. Y. Dupuy, Faire de la recherche en contrôle de gestion, 187-219.

Tableau N° 12 : Les courants théoriques et systèmes de contrôle

	Approches contractuelles	Approches conventionnalistes
Objet du contrôle	Opportunisme des acteurs	Incertitude sur les comportements des acteurs.
Finalité du contrôle	Incitations au respect des contrats	Coordination et aide à la décision
Apparition du contrôle	Imposé	Emergent
Exercice du contrôle	Hiérarchique	Autocontrôle
Rôle du contrôleur	Décliner la stratégie, assurer la cohérence interne, mesurer les performances et attribuer les rétributions	Formaliser et influencer les comportements, favoriser la communication et l'apprentissage
Intervention du contrôle par rapport aux décisions des acteurs	A posteriori	A priori
Circulation de l'information	Verticale	Transversale
Principaux auteurs	R. Coase 1937 Jenson et Mackling Fama et Jenson Williamson O Carroll	H. Simon 1947 Cyert & March 1963

Source : adapté de P. Langevin, Op. Cit. P 214

Cette comparaison fait apparaître clairement la différence entre les deux approches, notamment, dans l'objet du contrôle, son objectif, son exercice... nous allons expliciter succinctement les deux approches :

Approche contractuelle : malgré l'hétérogénéité des fondements des théories regroupées dans le courant des contractualistes²⁵, le socle commun, reste la conception de la firme vue comme un nœud de contrats. Dans cette acceptation de la firme, chaque partie du contrat est à la recherche des intérêts personnels qu'elle essaie de satisfaire et par conséquent, des spécificités qui lui sont propres. Les contrats permettent de tirer profit de ces spécificités tout en évitant les comportements opportunistes. Les implications sur le système de contrôle restent comme le note P. Langevin centrées autour du *pilote* qui détermine l'objectif de la relation contractuelle ou qui en est le garant quand cet objectif est imposé par le marché. Ce pilote délègue la prise de décision à d'autres acteurs qui, du fait de la satisfaction de leurs intérêts personnels et de l'existence d'une information

²⁵ Nous avons regroupé dans ce courant les trois théories fondatrices et leur prolongement à savoir : la théorie des droits de propriété initiée par Demsetz ..., la théorie d'agence attribuée à Jensen et Mackling 1976, la théorie des coûts de transaction conceptualisée par Williamson O. 1975

imparfaite, peuvent être amenés à ne pas respecter les termes du contrat. Cette dernière situation qualifiée par l'expression « Opportunisme des acteurs » constitue l'objet du système de contrôle. Ce système de contrôle prend selon P. Langevin²⁶ les caractéristiques suivantes :

a. Les mécanismes de contrôle permettant de pailler cet opportunisme prennent essentiellement la forme de systèmes incitatifs comportant deux phases. La première phase consiste à vérifier, grâce au mécanisme de surveillance applicable en avenir certain ou risqué, que l'agent respecte son engagement contractuel et à prendre des sanctions dans le cas contraire. La seconde phase consiste à attribuer aux acteurs sanctions et rétributions, en fonction du résultat de la première phase. Ce mécanisme d'incitation est substitué au précédent en *situation d'incertitude* et vise à motiver les agents à adopter le meilleur comportement possible, comportement non mesurable ;

b. Les rétributions correspondent simplement au partage du revenu résultat de la relation contractuelle et considérée généralement comme monétaires ou déterminées financièrement ;

c. Compte tenu du statut et du rôle qu'elles attribuent au contrôle, ces théories abordent très peu les aspects d'aide à la décision des acteurs. L'incertitude et l'imperfection de l'information sont des données sur lesquelles il y a peu de possibilités d'action. En fait, le véritable choix décisionnel se limite à tirer les avantages de la délégation et de la division du travail. Ce sont les acteurs locaux qui détiennent les compétences et les connaissances, qu'ils mettent en œuvre de façon rationnelle. Il faut donc veiller à ce que cette rationalité soit correctement utilisée ;

d. Les objectifs de l'organisation étant déterminés *a priori* et centralement, le système de contrôle est imposé par le *pilote* à l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ainsi que l'élaboration, la mise en place et le fonctionnement du système sont de son ressort. Cependant, les mécanismes de contrôle interviennent *a posteriori* par rapport aux décisions prises par les acteurs. Ils sanctionnent donc les écarts par rapport aux objectifs définis contractuellement et, par conséquent, encouragent peu l'initiative et la créativité ;

e. L'exercice du contrôle se fait, de manière centralisée. Que ce soit pour la mise en place du système ou pour son fonctionnement au quotidien, le *pilote* peut être seul ou assisté ;

²⁶ Langevin P. Idem P 203

f. Le rôle du contrôleur, qu'il soit pilote ou non, est donc de mesurer la performance et d'attribuer les rétributions. Il est toutefois à remarquer que la phase d'évaluation de la performance, rencontrée dans la pratique pour l'attribution des rétributions, ne donne pas lieu à de nombreux développements, dans la mesure où peu d'éléments sont observables en dehors du résultat final²⁷ ;

g. La circulation de l'information se fait verticalement ; de façon descendante pour indiquer aux acteurs locaux les objectifs et les termes du contrat, et de façon ascendante pour informer le contrôleur central des performances réalisées localement (reporting).

Dans l'organisation contractualiste, le contrôle peut être individualisé. Les règles et les critères de performance peuvent être différents d'un acteur à l'autre.

En définitive, la finalité du système de contrôle consiste essentiellement à pallier les comportements opportunistes qui peuvent découler de la prise en compte des objectifs personnels des acteurs considérés source de conflits avec l'objectif global de l'entreprise. Cette finalité est satisfaite par la mise en place de mécanismes incitatifs, basés sur des systèmes de mesure de performance et d'attribution de rétributions qui interviennent *a posteriori* par rapport à la décision et qui peuvent être individualisés. Le système de contrôle est imposé et exercé centralement et s'appuie sur une circulation verticale de l'information.

Approche conventionnaliste²⁸ : Contrairement aux approches contractualistes, les individus sont confrontés à une *incertitude* plutôt qu'à l'évolution de l'environnement externe, comme avantage le comportement des autres acteurs de la firme face à une situation donnée. Dans les théories conventionnalistes, la question de la rationalité des individus ne se pose pas de façon aussi importante que les théories contractualistes. Aussi, la rationalité est *procédurale*, dans la mesure où les individus cherchent à établir eux-mêmes les normes de comportements permettant de satisfaire les objectifs. En cas de situation non prévue, c'est-à-dire pour laquelle aucune règle n'existe, une procédure de recherche se met en place.

²⁷ Seule la TNA la considère explicitement puisque le choix du système d'évaluation constitue précisément l'une des variables de décision du principal.

²⁸ Nous avons regroupé dans ce courant les trois théories fondatrices et leur prolongement à savoir : la théorie behavioriste notamment les travaux de Simon 1947 et ceux de Cyert et March 1965, la théorie de l'efficacité -X de Leibenstein en 1976, la théorie des conventions notamment les travaux de Gomez 1994/95, la théorie de la régulation notamment les travaux de Coriat & Weinstein 1994, la théorie évolutionniste notamment les travaux de Nelson & Winter 1982.

La notion d'*incertitude* est le facteur commun unifiant les théories regroupées dans ce courant à l'occasion de la prise de décision. Cette *incertitude* concerne à la fois l'environnement externe, et le comportement attendu de chaque acteur dans l'organisation par le souci de cohérence avec les autres membres, ainsi que les objectifs globaux de cette dernière. Par conséquent, le rôle des systèmes de contrôle est de réduire cette *incertitude*.

Pour réaliser cette finalité, le système de contrôle doit contenir les caractéristiques suivantes :

a. Les mécanismes de contrôle sont essentiellement tournés vers la coordination de l'ensemble des acteurs et vers l'aide à la décision de chacun d'entre eux ;

b. Peu d'intérêt accordé au système d'incitation suivant les théories. S'agissant des rémunérations, c'est sans conteste le cas des primes de rendement de l'entreprise fordienne dans la théorie de la régulation. Il est également question de paiement dans la théorie béhavioriste, dans laquelle le slack organisationnel peut être considéré comme moyen d'incitation ;

c. Le besoin de coordination et d'aide à la décision est davantage ressenti par les acteurs eux-mêmes que par le pilote central. L'instauration d'un système de contrôle est donc plutôt émergent qu'imposé ;

d. La mise en place et la gestion quotidienne de ce système de coordination peuvent se faire soit ; d'une manière centralisée via le coordinateur (généralement la direction) lequel utilise le budget comme moyen d'allocation des ressources, soit par l'intermédiaire d'une structure hiérarchique (les fonctions) ;

e. Le rôle du contrôleur est de formaliser les procédures programmables d'une part et de procéder à des ajustements en s'appuyant sur sa connaissance des comportements des autres acteurs. Delà apparaît le rôle important de la communication, de la formation et de l'apprentissage qui facilitent cette démarche ;

f. L'intervention du contrôleur se situe plutôt en amont par rapport à la prise de décision des acteurs. Quand la convention (procédure programmable) n'existe pas, les mécanismes facilitant l'ajustement encouragent l'initiative et ne laissent pas le décideur dans l'incertitude ;

g. Pour faciliter l'apprentissage collectif, la transmission des conventions et la diffusion des savoirs, la circulation de l'information est avant tout transversale.

En définitive, le système de contrôle dans ce courant vise la réduction de l'incertitude à laquelle sont confrontés les acteurs-décideurs et repose, pour cela, sur un système de conventions uniformisées qui émergent par le biais d'une circulation transversale de l'information favorisant l'apprentissage collectif. Par conséquent, de par leur existence en amont de la prise de décision, ces conventions permettent aux acteurs d'exercer un *autocontrôle*.

Paragraphe 04 : Le contrôle formel et informel

Pour H. Bouquin²⁹, les actions et les comportements mis sous contrôle dans une entreprise sont de deux ordres : Le système de contrôle organisationnel dit formel qui est composé « *des dispositifs supposés permettre aux dirigeants d'une hiérarchie de maîtriser les décisions, actions, comportements, évènements qui conditionnent l'atteinte des finalités qu'ils recherchent et les conséquences qu'entraînent ces décisions, actions, comportements ou évènements* » d'un côté. Et le système de contrôle invisible dit aussi informel qui « *est formé des facteurs psychologiques et socioculturels qui influencent les actions et les comportements des personnes* » d'un autre côté. Dans ce paragraphe, nous mettons plus l'accent sur le contrôle invisible (ou informel) puisque le premier a été amplement analysé dans le point précédent.

Pour ce contrôle invisible, les théoriciens tels que Bescos et al³⁰ constatent qu'une entreprise (organisation au sens large) a généralement tendance à privilégier un mode sur les autres comme le montre Ouchi³¹ qui identifie trois modes d'administration : le marché, la bureaucratie et le clan. A chacun d'eux correspond l'utilisation privilégiée d'un mode de contrôle. En tentant de répondre à la question selon laquelle « *comment une organisation fait en sorte que tout contrat implicite ou explicite, signé entre un individu et une organisation soit perçue comme équitable pour les deux parties prenantes* », Ouchi conclue que la réponse à cette question cruciale permet d'assurer une excellente coopération des parties prenantes composant l'organisation, cette entente étant nécessaire à son efficacité, son efficience voire même sa pérennité. Tous ces différents modes de contrôle invisibles sont explicités dans le tableau N°13 suivant.

²⁹ Bouquin, H. (1986). Le contrôle de gestion. Paris, Presses Universitaires de France, 40-42.

³⁰ Bescos et al. Op cit P 84

³¹ Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. Administrative Science Quarterly, 25 (1), 129-141.

Tableau N°13 : Les modes de contrôle et mode d'administration

Mode d'administration	Mode de contrôle privilégié	Les limites
<i>Le marché</i> : l'organisation fondée par le marché et le mécanisme de prix jugé équitable dans une situation concurrentielle	<i>Contrôle par le marché</i> : l'organisation s'attachera seulement aux résultats obtenus et contrôlera ainsi les individus par un contrat à court terme	Coûts cachés liés à la rupture du contrat
<i>La bureaucratie</i> : par la mise en place d'une relation contractuelle à moyen terme (ex. CDI)	<i>Contrôle par les règles et les procédures</i> : élaborées pour encadrer l'action des acteurs et réduire l'incertitude liée aux comportements opportunistes des agents.	Élaboration des règles et procédures très coûteuses voire impossible parfois
<i>Le clan</i> : qui repose sur une forte socialisation des membres de l'organisation jugée protectrice de leurs intérêts via un contrat implicite et garantie sur le long terme	<i>Contrôle par la régulation sociale</i> : sentiment d'appartenance à la communauté et le besoin d'être à la hauteur du groupe	Confusion vie professionnelle et vie privée

Source : Adapté de Bescos et *al.* Op Cit. P85 et P86

De son côté et pour compléter le contrôle de gestion formalisé, Burland A. et *al*³² soulignent sa coexistence avec d'autres modes de contrôle tels que :

- **Le contrôle par la hiérarchie** ; il s'agit d'un pilotage direct réduisant au maximum l'autonomie formelle des acteurs. Il n'a pas que des aspects négatifs pour ces derniers dans la mesure où il remplace l'incertitude objective par une certitude subjective. Le contrôle de gestion ne se substitue pas complètement au contrôle par la hiérarchie mais vient en atténuer certaines caractéristiques. En effet, il allège les contrôles *a priori* et permet une accélération des processus de prise de décision, ainsi qu'une meilleure motivation et responsabilisation des collaborateurs.

- **Le contrôle par le marché** ; permet une mise sous tension du personnel et une flexibilité maximale, axée principalement sur la notion de centre de responsabilité. Il suppose le découpage de l'organisation en de multiples entités autonomes (filiale) ayant chacune un compte d'exploitation. Chaque filiale peut s'approvisionner ou vendre librement à l'intérieur du groupe ou en dehors du groupe. La société holding gère un portefeuille de participations et se défait des filiales les moins rentables pour en acquérir d'autres. Sous peine de sanction, dans chacune des filiales le coût doit ainsi nécessairement rester inférieur au prix du marché. Ce type de contrôle est souple, clair et efficace mais il

³² Burland A. & Simon C. (1997). Le contrôle de gestion, éd. La découverte, 123.

ne peut traduire une stratégie à long terme pouvant amener à supporter pendant plusieurs années des déficits en vue d'un avantage ultérieur parfois déterminant. Les perpétuels changements de frontières du groupe s'opposent aussi à un apprentissage organisationnel parfois long mais source de gains de productivité.

- **Le contrôle par le règlement et les procédures** ; caractéristique des organisations bureaucratiques dans lesquelles un pilotage mécanique est exercé. Il s'impose dans certaines formes d'organisation, notamment, dans les services publics où la légitimité du pouvoir des dirigeants, les élus en l'occurrence, ont besoin de cette médiation du règlement. Mais, il existe aussi, dans toutes les entreprises qui ont des procédures de contrôle interne qui évitent aussi bien les erreurs que les tentations de fraude, et dont la bonne application est vérifiée par le service d'audit interne. Les limites de ce mode de contrôle tiennent à sa rigidité, peu compatible avec la flexibilité requise par une concurrence active et une mobilisation des capacités créatrices des collaborateurs.

- **Le contrôle par la culture d'entreprise** ; s'appuie sur un ensemble de valeurs généralement partagées par le personnel d'une organisation ou un sous-ensemble de ce personnel se reconnaissant dans un métier, un service ou une fonction. Pour une part probablement essentielle, ces valeurs émergent et se construisent progressivement au sein de la collectivité, reflétant l'expérience du groupe. Mais pour une part aussi, ces valeurs peuvent être manipulées au sens de les modeler. Ainsi, les différents projets d'entreprise cherchent à expliciter et développer certaines d'entre elles ou à en réduire d'autres. La communication interne (journaux d'entreprise, etc.) peut avoir les mêmes objectifs. La création d'un langage commun mettant à la mode certaines expressions (orales mais aussi gestuelles ou vestimentaires) est un instrument essentiel de contrôle par la culture. Le langage façonne la pensée. Par exemple, en introduisant le langage de la finance dans une organisation (les mots mais aussi des indicateurs servant de repères), on place sur le devant de la scène les préoccupations financières et on ouvre la porte à des stratégies financières.

Section 02 : Cadre conceptuel et typologie de performances de l'entreprise

La notion de performance d'une entreprise peut être appréhendée dans des termes très divers puisque ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques variées, dans différents champs de l'activité socio-économique.

Globalement, la performance est communément définie, dans sa première acceptation, comme étant un résultat chiffré dans une perspective de classement quelle que soit le référent de mesure. L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

Cependant, cette définition si consensuelle qu'elle puisse l'être, ne fait pas l'unanimité dans le champ académique. Le mot adopte en réalité plusieurs sens ou définitions possibles en fonction du domaine dans lequel il est utilisé. Ainsi, il est communément admis que la performance est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur.

Pour Bourguignon³³ le terme « performance » est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la *polysémie* du mot. Ce caractère polysémique du concept est le fruit d'une évolution historique de ses définitions particulièrement riches et multiples. Son application aux sciences de gestion en général et au contrôle de gestion en particulier, ne s'est retrouvée de fait, que plus difficile.

Dans cette section, nous allons commencer par présenter le concept polysémique de la performance (1), puis nous préciserons le caractère flou de la performance en sciences de gestion (2), ensuite, nous expliciterons le concept de performance en contrôle de gestion (3), et nous terminerons enfin, par un éclairage théorique sur la prédominance des indicateurs financiers dans le contrôle de la performance des entreprises (4).

Paragraphe 01 : La performance, une notion polysémique

Parler du concept de performance nous amène avant tout aux origines historiques et étymologiques du terme. Pour Pesqueux³⁴, le mot performance vient de l'ancien français *parformer* qui, au XIII^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au XV^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec *to perform* dont vient le mot performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

³³ Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, 61-66.

³⁴ Pesqueux, Y. (2004, Décembre). La notion de performance globale. In la notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, Tunisie.

Ainsi, Guenoun³⁵ confère deux acceptations possibles au concept : la première le définit comme le processus de formation de la perfection, mot avec lequel il partage son préfixe « per », « formance » renvoyant à l'idée de « processus en cours de formation ». Aussi, l'autre définition, plus étroite et inspirée de l'anglais, est celle de Lorino³⁶ qui renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs.

Il apparaît clairement que la différence entre ces deux définitions repose sur la portée normative ou non du concept. La première acceptation lie la performance à la recherche de quelque chose que l'on ne peut améliorer, tandis que la seconde renvoie à la simple réalisation d'un acte.

Historiquement, c'est cette dernière acceptation qui a été la plus utilisée. En effet, Bourguignon³⁷ rappelle que le terme, avant d'être adapté pour les entreprises, s'utilisait initialement dans deux domaines particuliers : le sport ; pour caractériser les résultats d'une compétition ou d'une course, et la mécanique pour caractériser les possibilités et les capacités techniques d'une machine. Ainsi, pour cet auteur, parler de performance pour une entreprise, revient presque à utiliser une métaphore sportive ou mécanique.

La même idée est développée par Pesqueux³⁸ qui insiste sur toute la difficulté d'appréhension de ce terme, faute à sa très grande polysémie. Il cite pour cet effet quelques exemples d'utilisation du terme :

- Dans le domaine de la physique : la performance est considérée comme un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien.

- Dans le domaine du sport : pour Pesqueux³⁹, la référence la plus courante du terme « performance » est aujourd'hui relative au sport considéré comme un jeu conventionnel, les conventions venant fixer les références à la fois de la mesure et du jugement de la performance, les deux aspects venant constituer le processus d'évaluation de la performance. La notion comprend également l'idée de la victoire acquise sur un adversaire mieux classé, donc également celle d'exploit ou de réussite remarquable, d'où le lien entre la performance (invisible car combinaison d'aspects divers et variés) et le succès (visible).

³⁵ Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III).

³⁶ Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Ed d'organisation.

³⁷ Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.

³⁸ Pesqueux, Y. (2004, Décembre). La notion de performance globale. In la notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, Tunisie.

³⁹ Pesqueux Y. idem

Avec la performance triomphe l'aspect performatif du discours (l'effet obtenu) dont un des aspects contribue à la construction du mythe de la performance et des héros qui l'incarnent.

- Dans le domaine artistique : cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute manifestation artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte. Ce qui caractérise la performance est son aspect de jaillissement, c'est sa configuration de présence ici et maintenant (le happening) plus que son résultat. La performance retrouve ici la référence à une forme ancestrale de la tradition orale. Elle concerne différents champs de l'expression artistique (musique – John Cage et sa pièce silencieuse 4'33 secondes, théâtre, danse – Merce Cunningham, peinture – body art, ...etc.). L'accent est mis sur l'unique. La performance est donc aussi présence et fête.

Pesqueux⁴⁰ conclut enfin que « le mot est en quelque sorte “attrape tout” dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie) »

Ces deux sens signifiés ont contribué à l'ambiguïté et au flou véhiculés par le terme performance. La performance n'est-elle alors pour l'organisation que le simple résultat d'une action ? Ou insinue-t-elle de facto le résultat positif des réalisations dépassant les objectifs fixés initialement ?

Pour Aubert⁴¹ c'est plutôt cette deuxième acception qui est en train de prendre le pas sur la première. Elle explique que l'acception sociologique du terme a évolué : de l'idée initiale d'une perfection en train de s'accomplir, la notion de performance est passée à celle d'un dépassement exceptionnel des résultats, suggérant une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus.

Paragraphe 02 : La performance : un concept « flou » en sciences de gestion

Traditionnellement, dans le domaine de la gestion des organisations, la performance s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. C'est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais qui véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre. Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficience) et se

⁴⁰ Pesqueux, Y. (2004, Décembre). La notion de performance globale. In la notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, Tunisie.

⁴¹ Aubert, N. (2006). Hyperperformance et combustion de soi. *Études*, 405(10), 339-351.

recoupent parfois avec la performance dans les écrits⁴² et littérature dominante en sciences de gestion.

Néanmoins, un seul consensus semble émerger de cette littérature : il n'y a pas de consensus sur le mot performance. Le terme est largement polysémique dans les champs des sciences de gestion et en particulier dans celui du contrôle. Pour Saulquin et Schier⁴³ le vocabulaire des spécialistes sur la notion de performance n'est pas stabilisé. Ils rajoutent que « *la performance est un construit qui débouche sur des divergences selon les auteurs, un mot « valise » qui a reçu et reçoit toujours de nombreuses acceptions* ». Par conséquent, il est clair que la notion de performance intègre par définition une certaine « subjectivité ». Cette dernière, varie d'un utilisateur à un autre, d'une situation à une autre, d'un objectif à un autre ...etc. Saulquin et Schier indiquent pour cela que « *la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire*⁴⁴ ».

Aussi, les deux auteurs ajoutent que la performance reste « une affaire de perception » entre les individus, ce qui risque d'engendrer des conflits dans des périodes de crises en raison de la divergence de cette perception de la performance. Pour eux : « *le concept (de performance) possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation*⁴⁵ ».

A noter que, durant ces dernières années le mot performance est devenu un mot commun qui intègre plusieurs facettes des sociétés modernes, et qui amène même à parler de culte de la performance au sens de Bessire⁴⁶ « *le culte de la performance est un des traits caractéristiques de nos sociétés occidentales contemporaines ; en cela les sciences*

⁴² L'efficacité est une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens ; c'est en fait une productivité, une rentabilité. L'efficacité reste dans la littérature une notion polarisée sur le résultat annoncé. L'efficacité d'une organisation traduit sa capacité à produire un résultat attendu, identifiable et mesurable.

⁴³ Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, (1), 57-65.

⁴⁴ Saulquin J. Y. et Guillaume Schier, Idem P 61.

⁴⁵ Saulquin J. Y. et Guillaume S. Idem P 60.

⁴⁶ Bessire, D. (1999). Définir la performance. Comptabilité-Contrôle-Audit, 5(2), 127-150.

de gestion nous fournissent une sorte de miroir grossissant des évolutions sociologiques ». Et c'est à partir de la fin des années 1970, que l'obsession de la performance a envahi la plupart des organisations, petites comme grandes. L'objectif est donc simple pour tous les managers : il faut être performant.

Dans le même sens, Bourguignon⁴⁷ note aussi que l'usage du mot performance dans les champs de la gestion montre que la notion de performance désigne plusieurs sens signifiés variables suivant l'usage. En outre, Bourguignon⁴⁸ a tenté de regrouper ces différentes significations en trois qui se réfèrent au sens primaire du mot, à savoir :

a. *Le premier sens, est la performance comme succès.* La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et/ou selon les acteurs. Autrement dit, ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur. Aussi, la performance résultat doit être rapprochée d'un référentiel⁴⁹ (l'objectif). Elle s'inscrit alors implicitement ou explicitement dans un modèle causal visant à délimiter l'impact de l'exercice des responsabilités ;

b. *Le second sens, est la performance comme résultat de l'action.* A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est entendue comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus. Aussi, Pesqueux⁵⁰ dans le cadre de la performance succès, ce dernier « *n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel* » ;

c. *Enfin, le dernier sens est la performance comme action.* Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps, aussi pour Pesqueux⁵¹ cette performance action permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Donc, Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation.

⁴⁷ Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, 296, 61-66.

⁴⁸ Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. Comptabilité-Contrôle-Audit, 3(1), 89-101.

⁴⁹ Pesqueux Y. V. De la performance. Master. France. 2020. fhalshs-02612883v3f, HALSHS, Submitted on 14 May 2021, P 10

⁵⁰ Pesqueux Yv. Idem P10.

⁵¹ Pesqueux. Yv. Idem P10.

Toutefois, le terme de performance dans la théorie managériale selon Bourguignon renvoie souvent à un double sens ou une double signification. Elle précise que « *la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contre-performance un résultat médiocre, décevant. Il nous semble que le poids du résultat et du succès est variable selon le nombre du mot : le succès domine sur le résultat, lorsque le mot est décliné au singulier. Inversement, au pluriel, le succès est moins présent, l'accent est mis sur l'aboutissement, quelle qu'en soit sa valeur.* »

En outre, Bourguignon rajoute que cette perception est cohérente avec les usages du mot :

a. Au singulier, il est plutôt associé à des approches novatrices en gestion, réputées conduire l'entreprise au succès plus efficacement que les méthodes traditionnelles. Par ailleurs, son imprécision répond bien à la multi-dimensionnalité des stratégies d'aujourd'hui, dans lesquelles le succès dépasse souvent très largement la traditionnelle dimension économique-financière, à un moment où le contrôle de gestion réaffirme sa mission d'accompagnement de ces stratégies ;

b. Au pluriel, le mot, plus neutre, est généralement associé à des instruments de gestion classiques (mesure ou appréciation des performances).

Donc, la performance est l'issue d'un jugement qui prend en considération le contexte, les moyens mis en œuvre, la référence à des objectifs et à niveau d'observation dans la perspective de construire à la fois une légitimité et une reconnaissance sociale.

De ce fait, cette représentation traditionnelle et classique de la performance ne suffit néanmoins pas à lever l'ambiguïté inhérente à ce terme. Et jusqu'aujourd'hui, aucun consensus sur une définition précise du terme de performance en gestion n'a été retenue. Dans la pratique comme le constate Salgado⁵², la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Aussi, ce mot est en quelque sorte « *attrape tout*⁵³ » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie). En outre, il est communément admis, en sciences de gestion, qu'est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les

⁵² Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. HAL Id : hal-00842219.

⁵³ Pesqueux Yv, 2021 idem P10

objectifs stratégiques⁵⁴. Dans ce sens, J. B. Carriere⁵⁵ conclut que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement dans un environnement concurrentiel. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès.

Enfin, pour Amaazoul⁵⁶ la performance en gestion est évoquée pour caractériser une entreprise, une administration, un établissement de santé, une organisation d'êtres humains. L'institution est alors évaluée au regard des fonctions qu'on lui assigne ou par comparaison avec d'autres organisations comparables : performance boursière de l'entreprise, qualité des soins d'un établissement de santé, efficacité d'une administration à répondre aux besoins de ses usagers.

Paragraphe 03 : Le concept de performance en contrôle de gestion

Fondamentalement le concept de performance est largement absorbé par le contrôle de gestion, ce qui explique que la plupart des définitions proposées émanent de chercheurs de cette discipline à l'exemple de Bourguignon, Bouquin, Lorino, Burland... Malgré cela, on constate que le concept est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité comme nous l'avons montré précédemment, ce qui reflète la polysémie du mot même en contrôle de gestion. Cette montée en puissance du concept de performance en contrôle de gestion est justifiée par plusieurs chercheurs et praticiens du domaine par deux raisons majeures ; d'une part l'avènement d'une société de l'audit⁵⁷, notamment, la généralisation de la notion dans les référentiels des cabinets d'audit, voire même ceux de standardisation – normalisation. D'autre part, l'engouement ou l'orientation de ses organismes d'audit et de conseil orientée vers la logique de performance⁵⁸.

Dans ces sillages, Bouquin⁵⁹ précise qu'en français, le mot performance désigne l'idée d'une réalisation d'exécution, alors qu'il n'est utilisé en contrôle de gestion, par référence à son sens en anglais, que pour désigner un résultat. Il définit la mesure des performances comme « *l'évaluation ex post des résultats obtenus* ».

⁵⁴ Lorino Ph. Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 117-124.

⁵⁵ Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Projectics/Proyética/Projectique, (2), 96.

⁵⁶ Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance, (2).

⁵⁷ Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III), 184.

⁵⁸ Radin B. (2006), cité par Guenoun M. Op Cit. 184.

⁵⁹ Bouquin H. « La notion de performance », journée d'étude IAE de Tours, 15/1/2004

Cependant, ces dernières années, le mot « performance », a connu de nouveau un débat sur sa définition pour le contrôle de gestion, débat qui a opposé deux visions différentes. La première critiquait l'utilisation de ce terme qui était uniquement relatif aux indicateurs de coûts et de rentabilité à court terme en militant en faveur de l'introduction d'autres mesures de fonctionnement. L'autre courant voulait « *mettre en avant une version plus actualisée de ce que l'on nommait l'excellence dans les années 1980* » et revenir ainsi à la vieille connotation française de la performance. Ce second courant piloté principalement par le pionnier français Bouquin confirme que le contrôle de gestion considère la performance comme « *l'impact qu'a une activité, un centre de responsabilité, un produit, etc., sur la performance globale de l'entreprise*⁶⁰ ». On peut déduire que le fil conducteur de ces deux courants est que la performance est au cœur des processus de contrôle de gestion. Implicitement, la performance renvoie aux hypothèses et aux préceptes du contrôle de gestion, notamment celles de l'évaluation de la réalisation d'une action préétablie. Cette action sera évaluée suivant les objectifs qui lui étaient assignés. Cette acception amène à considérer qu'il n'existe point de performance si on ne définit pas, au préalable, des objectifs chiffrés et des ressources employées. Les ressources consommées représentent le « coût » de l'action et la « valeur » renvoie à la satisfaction des besoins sociaux. Dans cette perspective, Lorino⁶¹ définit la performance comme « *le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation* ».

Historiquement, le terme de « performance » a suscité de larges débats dans la littérature de contrôle⁶². Cela est probablement dû à l'ambiguïté et à la diversité des sens qu'on peut donner à ce terme selon le contexte. Prolongeant ce constat, Burlaud et al⁶³ montrent l'intériorisation du souci de performance par les entreprises en retraçant sa montée en puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation. Ils définissent d'abord le contrôle de gestion comme un système finalisé de régulation des comportements, qui s'appuie sur un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés, dans une optique contractuelle ou pseudo-contractuelle. Par conséquent, et dans cette acception du contrôle de gestion, il y a un engagement préalable

⁶⁰ Bouquin H. « La notion de performance », journée d'étude IAE de Tours, 15/1/2004

⁶¹ Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Ed d'organisation.

⁶² Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III).

⁶³ Burlaud A. et Simon C. (2006), le contrôle de gestion, la Découverte, Paris.

portant sur un résultat à atteindre, une explicitation des modalités d'évaluation puis, *a posteriori*, l'évaluation ou la poste évaluation de la performance. Le contrôle de gestion implique donc que l'autorité qui le met en place dispose d'objectifs qu'elle veut et peut communiquer. En outre, ces auteurs montrent que la vision de la performance chez les contrôleurs de gestion a évolué avec le temps. Ainsi, ils distinguent quatre périodes résumées par Guenoun⁶⁴ comme ci-après. A ces quatre phases d'évolution du concept performance et ses préoccupations en contrôle de gestion, on peut rajouter pour notre part, l'évolution récente (depuis 2000) qui se caractérise par l'incertitude totale qui pèse sur les entreprises et par conséquent la finalité du contrôle de gestion le plus adapté ainsi que l'intégration de contrainte du développement durable dans les variables à mettre sous contrôle dans l'entreprise.

a. Des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production ;

b. A partir de la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de point mort, se développent. Ils viennent au premier rang des préoccupations des entreprises et des consultants ;

c. Les années 1980 sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaines et européennes et la concurrence par la qualité. Le contrôle de gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord, en revisitant le mode de calcul du coût de la qualité grâce aux coûts cachés qui déplacent les règles d'arbitrage entre coût et qualité ;

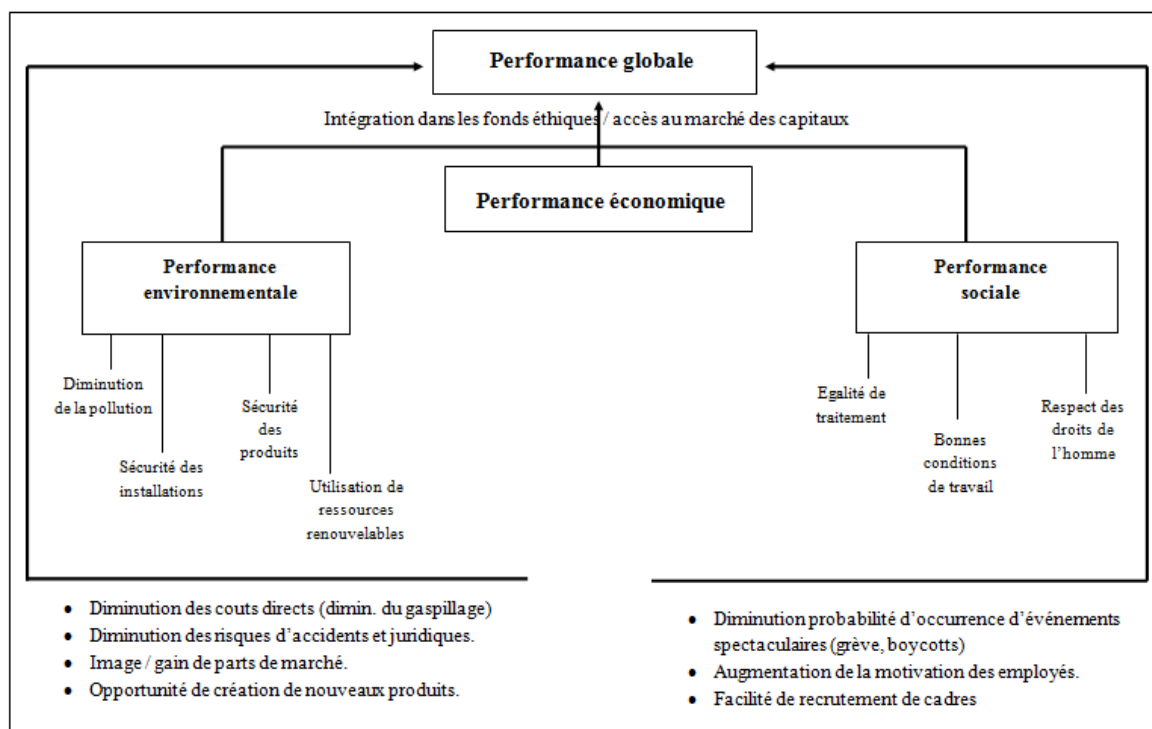
d. Les années 1990 se caractérisent par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette du concept de performance. Ce concept est plus large que la rentabilité. Il inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement, fonctionnels qui doivent participer à la création de valeur ;

e. Les années 2000, se caractérisent par l'incertitude et les crises qui pèsent sur les entreprises et l'apparition du concept de performance globale. Dans la littérature sur la

⁶⁴ Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III).

performance, plusieurs tentatives⁶⁵ ont présenté une vision globale de la performance telles que celle de Reynaud⁶⁶ en 2003 qui propose une définition tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise : la performance sociale (égalité de traitement, respect des droits de l'homme, bonnes conditions de travail, etc.), la performance économique (part de marché, profitabilité, rentabilité, etc.) et la performance environnementale (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, utilisation de ressources renouvelables, etc.).

Figure N° 15 : Décomposition de la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud op cit. P 10

À son apparition, la performance globale s'est rapidement confrontée aux mêmes difficultés que la PSE (Performance Sociétale de l'Entreprise). Tout d'abord, l'évaluation de la performance globale devient beaucoup plus complexe et difficile puisque des choix et des arbitrages entre les trois axes doivent être mis en place. Ceci créera inéluctablement des conflits et des paradoxes qui pourront porter atteinte à la mesure de la performance globale.

⁶⁵ Pesqueux, Y. (2004, Décembre). La notion de performance globale. In la notion de performance globale, 5 Forum international ETHICS, Tunisie.

⁶⁶ Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 3003, 1-15.

Pour conclure, les développements précédents ont démontré que les débats autour du concept de performance en contrôle de gestion sont encore largement ouverts, et qu'un consensus autour de ce mot reste encore difficilement réalisable. Rajouter des adjectifs aussi flous, que « sociétale » ou « globale », ne pourrait de ce fait qu'accroître cette ambiguïté. Bessire⁶⁷ note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, notamment en contrôle de gestion, « *il est cependant possible de repérer des points de convergence : référence à une problématique d'évaluation, mise en évidence d'une différenciation par niveau, mise en relation de la performance avec la cohérence, la pertinence et la tension entre objectivité et subjectivité* ». Plus précisément :

- *Problématique d'évaluation* : le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. La performance est donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat au sens Bourguignon en 1995⁶⁸.

- *La différenciation par niveaux ou dimensions* : la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs. Dans la plupart des recherches sur la performance apparaît la nécessité de distinguer des niveaux ou des dimensions dont le nombre est d'ailleurs variable.

- *La mise en relation de la performance avec la cohérence et la pertinence* : Le terme cohérence, qui ne soulève pas de difficulté dans la définition, fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence. Le terme pertinence, contrairement au terme cohérence n'a pas de définition précise. Alors que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. L'articulation de ces différents termes fait apparaître la performance comme le résultat d'une simple sommation de pertinence et de cohérence ou comme le produit d'une boucle itérative entre ces deux mêmes termes. La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.

⁶⁷ Bessire D. (1999). Définir la performance, comptabilité Contrôle Audit, 2(05), 130-133.

⁶⁸ Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, 269, 61-66.

- *Tension entre objectivité et subjectivité* : La performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

Enfin, et comme l'affirmait Bessire, l'exploration du concept de performance conduit finalement à s'interroger de façon plus générale sur la méthodologie de l'évaluation. Car en partant du principe, qu'on ne maîtrise et qu'on ne gère que ce que l'on mesure, le débat le plus crucial qui a animé le concept de performance est probablement celui de sa mesure. Et par corollaire celui du rôle des indicateurs de performance.

Paragraphe 04 : La prédominance de la performance financière : indicateurs financiers

Dès que la performance est devenue un véritable enjeu organisationnel pour le contrôle de gestion, les acteurs de cette fonction ont dû inventer des outils pour mesurer, calculer et surtout indiquer sur les performances réalisées au travers des différents niveaux de l'entreprise. Plus simplement, il fallait mesurer cette performance.

1. La mesure de la performance comme point de départ

La notion de performance est difficile à appréhender car elle peut être mesurée par de très nombreux indicateurs et être interprétée sous différents angles. La performance en contrôle de gestion implique l'existence de règles d'évaluation permettant le contrôle à distance des comportements des acteurs. Autrement dit, le contrôle a besoin de résultats à atteindre, d'une explicitation des modalités d'évaluation puis, *a posteriori*, de l'évaluation ou la mesure de la performance (ou post évaluation). Pour ce faire, le contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires ou physiques), dans une optique contractuelle ou pseudo-contractuelle. La performance a besoin d'être mesurée pour exister. Pour Pesqueux⁶⁹ « *L'évaluation de la performance se construit au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure aux caractères à la fois scientifique (entre autres par usage d'un appareillage de mesure), normatif, politique et rhétorique. C'est en cela que la mesure de la performance construit du sens* ».

⁶⁹ Pesqueux Yvon. De la performance. Master. France. 2020. ffhalshs-02612883v3f Page 7

a. La pratique de « mesure » de la performance : elle consiste à sélectionner et collecter systématiquement les données relatives aux problèmes et aux objectifs de performance. Elle constitue une forme d'interprétation et de traduction de la réalité de la performance en données généralement, statistiques chiffrées. Cette action confère une légitimité aux actions et aux réalisations internes. Cependant, il n'y a pas de mesure sans la définition de la stratégie, la fixation d'objectifs et les actions mises en place. En ce sens, Alain Fernandez⁷⁰ confirme « *S'il est relativement aisé de mesurer des coûts, des quantités et des minutes, ce ne sont pas toujours les unités les plus adéquates pour évaluer la performance. La mesure de la performance est en effet toujours étroitement liée à la stratégie poursuivie. Présenter ainsi le propos semble parfaitement logique, pourtant dans les entreprises la métrique n'est pas toujours choisie avec la justesse nécessaire. Autrement dit, bien souvent on mesure n'importe quoi* ». A signaler que pour certains auteurs, l'action de mesure de la performance, en apparence neutre, l'est beaucoup moins en réalité.

b. Le concept d'indicateur de mesure : Les différentes définitions données au contrôle de gestion, précédemment explicitées, nous conduisent à confirmer l'idée, selon laquelle, les systèmes de contrôle de gestion, et les outils qu'ils contiennent, servent en premier lieu à décliner les stratégies en influençant les comportements des individus en charge de son exécution. Pour Norton & Kaplan⁷¹, le tableau de bord, comme principal outil de contrôle de gestion *devrait incorporer l'ensemble complexe des relations de causes à effets entre les mesures de résultats d'effets et les facteurs inducteurs de performance qui décrivent la trajectoire de la stratégie*. Les managers peuvent alors élaborer un système de rétroaction stratégique pour tester, valider et modifier les hypothèses incluses dans la stratégie d'unité opérationnelle. Dans ce sens, les indicateurs de performance constituent un outil majeur du système de contrôle de gestion pour permettre la déclinaison des stratégies, des objectifs et fournissent un moyen pour les mesurer et les suivre. Ils constituent l'outil pour mesurer la performance et contrôler à distance les allocations de ressources. Bouquin⁷² note que parmi les nombreux facteurs susceptibles d'influencer le contrôle de gestion, la stratégie devrait tenir une place importante. Par ailleurs, on suggère que le système de contrôle de gestion doit être conçu

⁷⁰ Fernandez, A. (2018). Les tableaux de bord du manager innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe. Editions Eyrolles.

⁷¹ Kaplan, R., & Norton, D. (1996) The balanced scorecard: translating strategy into action Harvard.

⁷² Bouquin H. (1986), Le contrôle de gestion, Presses universitaires de France, 331.

spécifiquement pour appuyer la stratégie de l'entreprise ou des unités stratégiques, sur la base des avantages compétitifs afin de conduire à une performance supérieure. Cette perspective est largement confirmée par Fernandez⁷³. En ce sens, Bergeron⁷⁴ rajoute « *les indicateurs de performance constituent un des outils du système de contrôle de gestion. Cet outil permet aux gestionnaires de déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence, les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance* ».

Parmi les définitions les plus largement acceptées de l'indicateur de performance celle de Bonnefous et Courtois⁷⁵ qui le définissent comme « *une information devant aider un acteur, individu ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». De cette définition, on comprend que l'indicateur de performance est un construit pas l'observateur, l'acteur ou toute personne en charge de mesure. Dans ce sens, nous rejoindrons, Lorino⁷⁶ qui précise que « *l'indicateur de performance n'est pas une mesure objective, attribut du phénomène mesuré indépendamment de l'observateur* ». L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique... Les indicateurs font système⁷⁷. L'indicateur devrait alors avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple, un processus d'usinage, un processus d'accueil des clients). L'indicateur devrait également avoir une pertinence stratégique, son obtention devant correspondre à un *objectif* et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). L'indicateur devrait enfin avoir une efficacité cognitive⁷⁸. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou

⁷³ Fernandez, A. (2018). Les tableaux de bord du manager innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe. Editions Eyrolles.

⁷⁴ Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. 6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal.

⁷⁵ Bonnefous C. & Courtois A. (2001) Indicateur de performance, Ed. Hermes science publications France, 26.

⁷⁶ Lorino Ph. (1995). Contes et récit de la performance, Editions d'Organisation, Paris.

⁷⁷ Bonnefous C. & Courtois A. (2001) Idem.

⁷⁸ Pesqueux Yvon. De la performance. Master. France. 2020. ffhalshs-02612883v3 P 13.

ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné. Donc, les indicateurs de performance sont à ce titre des outils au service du contrôle dans le sens où ils informent les dirigeants des résultats et des performances atteintes par leurs managers. Ils constituent ainsi les moyens qu'ont trouvés les contrôleurs de gestion pour traduire la mesure de la performance, une performance parfois floue et contradictoire, en données lisibles et réduites. Pour Lorino⁷⁹ « les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

2. L'origine des indicateurs financiers : Du ROI à l'EVA

Toutes les recherches académiques en contrôle de gestion considèrent que le premier indicateur de performance utilisé par une entreprise a été le ROI (Return On Investment)⁸⁰ chez la firme américaine General Motors dans les années 1920. A ce propos, pour Pesqueux « le ROI est le principal indicateur financier utilisé par les grandes entreprises depuis le début du XX^e siècle, les dirigeants de la Du Pont et de General Motors ayant été les pionniers en ce domaine au travers de la dénomination de modèle « Sloan – Brown », pionniers de sa mise en place dans ces deux entreprises ». Les fondements conceptuels de la performance dite « financière » reposent sur les logiques financières du ROI à partir d'une forme de mesure ou exprimé par le ratio « bénéfices / actifs ». Ce ratio correspond au taux de rentabilité des actifs utilisés (le taux réel sera comparé au taux attendu), ou le bénéfice résiduel, qui est une mesure du profit prenant en compte le coût de financement des actifs utilisés.

Désormais, l'idée de base était de construire une représentation financière de l'entreprise en déclinant le ROI en ratios élémentaires. Cependant, les prolongements ou les innovations managériales en matière d'utilisation du ROI ont conduit les praticiens, principalement, à introduire d'autres ratios élémentaires suivants les besoins informationnels des décideurs et les spécificités, voire les contingences, propres à chaque organisation, ainsi que le contexte socio-économique de chaque époque.

⁷⁹ Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Ed d'organisation.142.

⁸⁰ Retour Sur Investissement en français. Le ROI a été inventé par Donaldson Brown, un des dirigeants historiques de la GM

Toutefois, cette conception de l'indicateur de performance comme information financière interne en priorité, a atteint son apogée dans les années 1990 avec les indicateurs de création de valeur et la nouvelle forme de management qu'ils ont induit : *le management par la valeur*.

Il existe d'innombrables mécanismes développés par des cabinets de conseil ou même par des entreprises en interne pour mesurer cette valeur. Le plus célèbre et le plus probablement utilisé de ces indicateurs, est celui développé par le cabinet Stern & Stewart *l'économic value added* (EVA). Tous les autres systèmes reprennent, plus ou moins, le même principe.

A l'origine, les indicateurs de création de valeur servaient comme méthodes d'évaluation financières des entreprises. Ils étaient surtout utilisés par les analystes financiers pour évaluer la contribution des grandes entreprises en termes de valeur créée pour leurs actionnaires, et aussi par la presse spécialisée qui publiait périodiquement des classements des entreprises qui créaient le plus de valeur économique.

Néanmoins, au fur et à mesure, les cabinets de conseil qui ont vulgarisé ces indicateurs, ont voulu donner une nouvelle portée à ces indicateurs : pour eux les dirigeants des grandes entreprises doivent mettre en place des outils de contrôle des activités qui soient cohérents avec l'objectif de création de valeur pour les actionnaires. Ainsi, ils préconisaient de suivre les unités décentralisées par les indicateurs de création de valeur qu'ils ont développé. Ceci, permettra par la suite de réconcilier le contrôle interne et externe de la performance économique.

3. Essai de définition des indicateurs de performance

Evaluer la performance d'une entreprise, de ses hommes ou des opérations nécessite de porter un jugement objectif sur ses résultats, son fonctionnement, son évolution ainsi que sur ses capacités à innover et à gérer le changement. Pour cela, il faut des critères et des variables mesurables quantitativement et qualitativement. C'est tout l'esprit des systèmes d'indicateur, que ce soient des indicateurs de résultats ou des indicateurs d'évaluation⁸¹. L'AFGI⁸² qui a travaillé sur le thème de la maîtrise de la performance entre 1985 et 1997 a conclu qu'un indicateur est « *une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité*

⁸¹ Berrah, L. (2002). L'Indicateur de performance. Editions Cépaduès.

⁸² Association française de gestion industrielle, cette définition d'indicateur est validée par AFNOR.

de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise⁸³ ».

Fondamentalement, nous pouvons dire que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis. Aussi, Voyer⁸⁴ considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative qui alimente le système de gestion, c'est-à-dire un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. Dans ce sens, Bonnefous & Courtois⁸⁵ définissent l'indicateur de performance comme « *une information devant aider un acteur, individu ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». De ces conceptions d'indicateur de performance, on déduit d'emblée que l'indicateur est construit par l'acteur qui est en relation avec le type d'action qu'il conduit ou les objectifs qu'il poursuit. A ce propos, plusieurs auteurs⁸⁶ considèrent que l'indicateur de performance n'est pas forcément une mesure « objective » et l'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, il peut plutôt prendre toute forme informationnelle répondant soit : à la fonction de conduite de l'action ou plutôt à l'évaluation du résultat de cette action. Néanmoins, cette approbation est partagée aussi par Pesqueux⁸⁷ qui rappelle qu'un indicateur de performance n'est pas forcément une mesure « objective », mais plutôt un attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit.

Par conséquent, on peut distinguer deux situations correspondant à deux fonctions distinctes de l'indicateur de performance. La première, il s'agit de conduire une action en cours, dans ce cas on parlera d'indicateur de processus ou de pilotage, généralement utilisé par l'acteur lui-même pour sa propre gouverne. La seconde, il s'agit d'évaluer le résultat de l'action achevée, on parlera alors d'*indicateur de résultat*, souvent utilisé pour informer

⁸³ Guennou, P. (2001). Maîtrise de la performance, les travaux de l'AFGI. Bonnefous C., Courtois A., Indicateurs de performance, Hermès Sciences Publications, Lavoisier, 149-173.

⁸⁴ Voyer, P. (2011). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2e édition. PUQ.

⁸⁵ Bonnefous C. & Courtois A. (2001) Indicateur de performance, Ed. Hermes science publications France, 26.

⁸⁶ Bonnefous C. & Courtois A. Idem P26

⁸⁷ Pesqueux, Y. (2004, Décembre). La notion de performance globale. In La notion de performance globale.

des agents extérieurs à l'action mesurée à l'exemple des responsables hiérarchiques, d'indicateur de résultat qui constitue alors un *indicateur de reporting*.

Dans ce cadre, la pertinence et la qualité d'un indicateur de performance selon Bonnefous & Courtois⁸⁸ dépend de trois conditions à savoir :

- *La pertinence opérationnelle* : un indicateur de performance n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple, un processus d'usinage, un processus d'accueil des clients) ;

- *La pertinence stratégique* d'un indicateur de performance : son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ;

- *L'efficacité cognitive* : l'indicateur de performance est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné.

En définitive, les indicateurs de performance forment un système. Par exemple, les indicateurs de pilotage jalonnent des actions dont les résultats sont mesurés par les indicateurs de résultat. Les indicateurs de résultats de certaines actions sont des indicateurs de pilotages pour d'autres actions inscrites dans un horizon de temps plus éloigné ou un périmètre organisationnel plus vaste. Concernant les indicateurs financiers plus particulièrement, la majorité des auteurs s'accorde pour conférer aux systèmes de contrôle de gestion un rôle de coordination des unités et des membres de l'organisation⁸⁹. A titre d'exemple, Pesqueux⁹⁰ affirme que « *le système budgétaire conduit à permettre une forme de coordination et de communication en fixant les rôles et en reconnaissant les phénomènes récurrents propres à chacune des entités* ». Bollecker⁹¹ rajoute que les indicateurs financiers, utilisés dans ces systèmes, jouent un rôle majeur dans une telle

⁸⁸ Bonnefous & Courtois Op Cit. P 26

⁸⁹ Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(4), 62.

⁹⁰ Pesqueux, Y. (2004, Décembre). La notion de performance globale. In *La notion de performance globale*.

⁹¹ Bollecker, M. (2004). Idem.

mission unificatrice puisqu'ils permettent d'assurer la liaison entre la direction générale et les différents services. Mais pour la majorité des chercheurs⁹², ces indicateurs financiers ont atteint leurs limites dès que les organisations ont voulu élargir les champs que couvre la notion de performance traditionnellement. Pour ce courant, les critères strictement financiers d'évaluation de la performance n'ont pas de lien avec une stratégie autre que très synthétique et globale de « création de valeur économique » : l'indicateur ne traduit pas les objectifs stratégiques principaux, les engagements concrets de l'entreprise, ni la façon dont ils s'opérationnalisent dans les plans d'action et les principaux projets des responsables⁹³.

⁹² On peut citer ici les travaux de Kaplan & Norton, qui ont proposé le concept de tableau de bord prospectif qui consiste à mettre en place une série d'indicateurs financiers et non financiers pour décliner, piloter et évaluer la performance d'une entreprise. Voir le livre de référence : Robert S. Kaplan et David P. Norton, « Using the Balancedscorecard as a Strategic Management System », Harvard Business Review (janvier-février 1996)

⁹³ Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y., & Sole, A. (2008). Le contrôle de gestion-organisation et mise en œuvre (No. hal-00680081).

Section 03 : L'évaluation de la performance d'une entreprise

La problématique de l'évaluation de la performance a suscité plusieurs clivages entre les chercheurs en management et en contrôle de gestion. Cette division de point de vue, concernant l'appréciation de cette performance, est le résultat d'une part, de l'évolution des pratiques, des procédures et des outils d'évaluation, d'autre part, des qualifications, compétences et des métiers des acteurs chargés de son appréciation. Plusieurs critiques sont mises en avant quant à l'insuffisance des indicateurs financiers dans l'appréciation de la performance globale de l'entreprise. Cependant, l'intégration des indicateurs non financiers ne fait pas l'unanimité dans le monde académique. De ce fait, la mise en place d'un système d'indicateurs pertinents pour mesurer la performance nécessite l'introduction des indicateurs à la fois financiers et non financiers.

Dans cette section, nous commencerons par l'identification des principales critiques, source de remise en cause des indicateurs financiers (1), puis nous allons mettre en valeur l'utilité d'introduction des indicateurs non financier dans la mesure de la performance globale de l'entreprise (2), ensuite, nous allons justifier les besoins de complémentarité entre ces deux types d'indicateurs pour cerner toutes les facettes de la performance (3), et enfin nous terminerons par une description détaillée du système d'indicateurs pertinent intégrant les deux type d'indicateurs financiers et non financiers (4).

Paragraphe 01 : Critiques et remise en cause des indicateurs financiers

Les travaux fondateurs du système d'évaluation et de contrôle de la performance que les entreprises ont utilisé, et que les chercheurs ont largement vulgarisé et analysé trouvent leurs origines dans le modèle de Slown et Brown qui a inspiré, à son tour, la plupart des indicateurs de performance financiers utilisés dans les entreprises jusqu'à la fin des années 1970, date à laquelle, plusieurs écrits ont remis en cause la pertinence de ce modèle.

1. Les travaux fondateurs Slown & Brown

Selon Bouquin⁹⁴, le contrôle de gestion est né dans les années 1930 à la General Motors autour principalement d'un indicateur de performance : le ROI. Donc, à l'origine du développement de la discipline de contrôle de gestion, les systèmes quantifiés de mesure principalement construits sur une base comptable vont être privilégiés⁹⁵. Mais les

⁹⁴ Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion. HAL.

⁹⁵ Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5(3), 93-105.

apports de la gestion, notamment, la gestion de la qualité, qui se développe dans la décennie 1980, vont introduire le recours aux indicateurs qualitatifs et lancent les réflexions sur les spécificités du contrôle, de pilotage et d'évaluation via les indicateurs qualitatifs et quantitatifs par rapport aux systèmes de reporting focalisés uniquement sur la performance financière. En effet, la croissance des entreprises et des pays à l'époque n'a pas empêché une vague de crises financières et économiques qui ont touché des entreprises, groupes et aussi les Etats. Selon Pesqueux⁹⁶ beaucoup de chercheurs imputent ces échecs au système de contrôle appliqué jusque-là par ces acteurs économiques à savoir : le modèle de Brown & Slown qui se limitait aux seules informations comptables, financières et boursières.

2. Les raisons de l'émergence des indicateurs non financiers

Avec les années 90, face à la montée en puissance des contraintes concurrentielles, les organisations ont pris conscience qu'il n'était plus suffisant d'améliorer l'efficacité uniquement à l'intérieur des frontières de l'entreprise, mais qu'il était nécessaire de rechercher des gisements de compétitivité à l'échelle du système de valeur tout entier⁹⁷. Donc, pour mesurer, tous les managers d'entreprises savent à quel point le système de mesures pratiqué dans leurs entreprises peut influencer le comportement des cadres, des employés et toutes les parties prenantes. De ce postulat, plusieurs chercheurs démarrent leurs critiques des indicateurs de performance financiers. A titre d'exemple, pour Kaplan & Norton⁹⁸ « *les managers savent que les indicateurs traditionnels comme le ROI ou le bénéfice par action peuvent fournir des indications fallacieuses en ce qui concerne l'amélioration continue et l'innovation, indispensables dans le contexte actuel* ». Donc, les systèmes financiers traditionnels étaient tout à fait fonctionnels du temps de l'ère industrielle, mais ils se révèlent impuissants à prendre en compte les aptitudes et compétences qu'une entreprise doit rechercher de nos jours. C'est dans cette vague de critiques des années 1990 qu'émerge une frange de chercheurs en contrôle de gestion qui a examiné la possibilité d'intégrer des indicateurs de performances non financiers pour évaluer et mesurer les résultats des centres de responsabilité. Selon Berland⁹⁹ l'objectif

⁹⁶ Pesqueux, W. (2004). La notion de performance globale. 5ème forum international sur "La Performance Globale de l'Entreprise", Université Tunis Carthage.

⁹⁷ Brullhart, F., & Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(1), 33-66.

⁹⁸ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance. *Les systèmes de mesure de la performance*, 155-178.

⁹⁹ Berland, N. (2004), *mesurer et piloter la performance*, Editions de la performance, juin.

était de passer d'une information financière orientée vers les actionnaires (shareholders) à une information non financière orientée vers toutes les parties prenantes en général (Stakeholders).

La synthèse des travaux qui traitent les raisons d'apparition des besoins en indicateurs non financiers pour mesurer la performance d'une entreprise, nous a permis d'identifier trois types de raisons classés suivant l'objet de leur analyse :

- *Les raisons liées à l'environnement des affaires* : la crise des années 1980 nous a montré que l'environnement et ses changements affectent la notion de performance, ses évaluations et les indicateurs qui la mesurent. L'intégration des indicateurs non financiers représentant la de valeur, la différenciation et de qualité n'est qu'une réponse aux besoins de faire face à l'intensité concurrentielle, les nouveaux facteurs clé de succès et la qualité perçue sur le marché.

- *Les raisons liées à l'introduction de nouvelles méthodes de gestion* : Les programmes de qualité totale, par exemple, ont nécessité la construction des mesures non financières qui ont été concurrentes aux systèmes comptables traditionnels. Aussi, le supply chain management, la gestion de la relation client sont des systèmes de mesure de performance qui ont largement défié le système comptable. Par conséquent, les indicateurs traditionnels sont ainsi frappés d'obsolescence, ne répondant pleinement ni aux besoins des marchés financiers ni à ceux du management.

- *Les raisons intrinsèques liées aux modèles comptables et financiers* : Malgré que les mesures financières soient acceptées en tant que langage de gestion¹⁰⁰, elles présentent certains problèmes bien identifiés par Merchant et Van der Stede¹⁰¹ « *les mesures financières évaluent difficilement les actifs intangibles de l'entreprise que sont les ressources humaines, l'investissement en recherche et développement ainsi que les systèmes d'information* ». Les mesures financières, qui sont essentiellement centrées sur le passé, ignorent le risque et les changements liés au risque qui influencent les résultats futurs. Malgré les perceptions d'objectivité dont elles bénéficient, les mesures financières ne sont clairement pas à l'abri de la subjectivité à travers les nombreux choix de méthode de calcul disponibles. Par exemple, Merchant¹⁰² présente une liste des défauts que peuvent avoir ces indicateurs. Il les accuse de créateurs de myopie organisationnelle, de favoriser

¹⁰⁰ Ces mesures et indicateurs financiers font partie aussi de la formation des gestionnaires, dans les écoles de business depuis maintenant plusieurs générations

¹⁰¹ Merchant et Van der Stede cité par Tremblay, J. F. (2012, May). Les indicateurs non financiers dans la littérature scientifique du contrôle de gestion : un bilan. In Comptabilités et innovation (pp. cd-rom). fhal-00690979f P 3

¹⁰² Merchant et Van der Stede cité par Tremblay, J. F. Idem.

les manipulations dans les chiffres et de jouer « le jeu » de tous les managers qui sont excessivement averses aux risques. Il ajoute que ces indicateurs présentent un défaut majeur qui est la non prise en compte de l'immatériel.

Globalement, les mesures financières se concentrent sur l'optimisation des décisions de gestion à court terme et ne fournissent que peu d'informations sur les causes des problèmes et enfin ne permettant pas de valoriser les actifs intangibles. L'incorporation d'indicateurs non financiers visait à informer non seulement sur la valeur de la firme, mais aussi sur la création de valeur globale dans l'entreprise. En ce sens, Ameels et al¹⁰³ affirment que les mesures traditionnelles, étant essentiellement comptables, ne prennent pas en compte la notion du risque, ni l'impact de l'inflation ou le coût d'opportunité. Bouquin¹⁰⁴ par exemple, avance que le ROI « *n'est pas une bonne mesure de l'efficacité des investissements des unités puisqu'il les incite à privilégier les projets immédiatement rentables si on recourt à la valeur nette des actifs, ou à investir trop rapidement si on utilise les valeurs brutes* ».

D'une manière générale, les limites des indicateurs financiers ont donné naissance à un nombre impressionnant de recherches. De même, selon Johnson et Kaplan¹⁰⁵ les informations issues des systèmes comptables et financiers ne fournissent pas une bonne base pour une prise de décision rapide, car ils arrivent souvent trop tard et ils sont souvent trop agrégés et trop déformés. En conséquence, ils font l'hypothèse qu'une excellente information comptable à court terme, peut être nuisible à long terme. Les indicateurs financiers revêtent souvent un caractère historique et sont la plupart du temps orientés vers l'intérieur des entreprises, sans fournir d'indications sur le développement des facteurs clés de succès stratégiques¹⁰⁶. De ces diverses critiques naissent les réflexions sur la nécessité d'introduction d'autres indicateurs, non financiers, capables de répondre aux besoins d'agilité des entreprises dans leur environnement actuel, notamment ; les stratégies de différenciation, la diversité des facteurs clés de succès et la complexité organisationnelle. Ces nouveaux défis tant sur le plan théorique que pratique est la mesure de performance,

¹⁰³ Ameels, A., Bruggeman, W., & Scheipers, G. (2002). Value-based management control processes to create value through integration: a literature review.

¹⁰⁴ Bouquin H. (1997), « Contrôle », in : Encyclopédie de gestion, Y. Simon et P. Joffre Eds, Paris : Economica, 2^{ème} édition, pp. 551-566

¹⁰⁵ Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting [2]. Strategic Finance, 68(7).

¹⁰⁶ Kaplan, R. S., & Norton D.P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. Harvard business review, 71-79.

dite multidimensionnelle¹⁰⁷, par l'utilisation d'indicateurs financiers, et non financiers, en mesure d'éclairer les managers et reporter une image fidèle de la réalité.

Paragraphe 02 : Utilité et nouveaux défis des indicateurs non financiers

Traditionnellement, les indicateurs financiers ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance. Pour Germain¹⁰⁸, ce n'est que depuis les années 1990 que se sont développées des approches à la fois plus ouvertes et plus globales, combinant des indicateurs financiers et non financiers. Aussi, Brulhart et al¹⁰⁹ précisent que cette tendance est née des nombreuses critiques portant sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise : concentrés sur le passé, peinant à proposer une vision synthétique, ne reflétant pas immédiatement l'effet des actions managériales, incapables de prendre en compte l'investissement dans les actifs intangibles tels que la satisfaction client ou l'innovation. Au final, il apparaît impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entreprises en s'appuyant sur les seules données financières. Donc, la problématique des indicateurs non financiers se pose doublement ; d'une part il est primordial de s'interroger sur l'utilité de leur introduction dans l'appréciation de la performance, d'autre part identifier les nouveaux défis auxquels sont confrontés à la fois les chercheurs et les praticiens qui les manipulent.

Concernant l'utilité, dès le départ, elle a été reliée à une autre problématique comptable que sont les actifs immatériels puisqu'il ne suffisait plus de mesurer la performance financière et comptable, mais qu'il fallait aussi appréhender la performance des autres activités intangibles et incorporelles jugées, dans le contexte actuel, comme sources de création de valeur pour le client et donc, pour l'entreprise. Dans ce sens, Bollecker¹¹⁰ précise que ces indicateurs non financiers (ou physiques) procurent aussi bien des informations quantitatives que qualitatives en valeur absolue telles que l'effectif de l'entreprise, le délai de fabrication, le délai de livraison, ou en valeur relative ou ratios comme les parts de marché, le taux de rebuts, le taux d'absentéisme.

¹⁰⁷ Kaplan, R., & Norton, D. The balanced scorecard: translating strategy into action (1996) Harvard. Traduit en français en (1998), Le tableau de bord prospectif, les éditions d'Organisation.

¹⁰⁸ Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. Semaine sociale Lamy, 1186, 35-41.

¹⁰⁹ Brulhart, F., & Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français. Finance Contrôle Stratégie, 13(1), 33-66. fhalshs-00485408f

¹¹⁰ Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. Finance Contrôle Stratégie, 7(4), 59-85.

Dans cette perspective, trois prérogatives peuvent être rattachées aux indicateurs non financiers : soit qu'ils servent à évaluer matériellement l'actif immatériel, soit qu'ils enrichissent l'évaluation de la performance financière, soit qu'ils soient utilisés pour prédire la performance organisationnelle.

Premièrement, pour Lacroix¹¹¹, les « actifs immatériels » faisant de plus en plus partie des activités économiques, il devient nécessaire de les présenter dans les systèmes comptables. Cette constatation est plus valable dans un environnement caractérisé par une accélération des évolutions technologiques et par la diminution du cycle de vie des produits, marqué également par le rôle fondamental accordé maintenant au savoir et à d'autres actifs incorporels, les performances financières futures sont souvent mieux évaluées par des indicateurs non financiers que par des indicateurs financiers¹¹².

Deuxièmement, enrichissant l'évaluation de la performance financière, de nombreuses recherches empiriques mentionnent que la principale utilité justifiant l'intégration des mesures non financières de la performance est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptables et financières. Banker et al¹¹³, confirment que les mesures non financières, notamment celles de la satisfaction de la clientèle, sont clairement associées à la performance financière future et qu'elles contiennent de l'information supplémentaire qui ne se retrouve pas dans les mesures financières classiques. Leur affirmation est fondée sur l'hypothèse implicite voulant que les actions managériales produisent des résultats positifs comme la qualité, l'innovation ou la satisfaction des clients. Ceci conduirait in fine à la performance financière. Aussi, Said et al¹¹⁴, démontrent que l'utilisation des indicateurs non financiers est attachée au degré d'innovation de l'entreprise et à son orientation stratégique en termes de qualité.

Troisièmement, des indicateurs non financiers pour prédire la performance opérationnelle : plusieurs recherches ont montré que les critères non financiers mesurant les actifs incorporels étaient positivement reliés aux valeurs financières et de marché des entreprises et que les critères non financiers peuvent être utilisés pour prédire les

¹¹¹ Lacroix, M. (1998). De la représentation des immatériels en comptabilité. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 4(2), 89-107.

¹¹² Kaplan R. S. et Norton D. P. (1996), op cit.

¹¹³ Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

¹¹⁴ Said, A. A., HassabElnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of management accounting research*, 15(1), 193-223.

performances opérationnelles. Pour Löning et al¹¹⁵ « les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ». Cette perspective est matérialisée, à titre d'exemple, par Norton et Kaplan au travers de leur *Balanced scorecard*¹¹⁶ considéré comme un outil de contrôle de gestion à part entière, puisqu'il permet à la direction générale de mener et déployer sa stratégie tout au long des lignes hiérarchiques. Il rend visibles à l'ensemble des niveaux hiérarchiques les indicateurs importants au regard de la stratégie et il associe l'atteinte des objectifs sur ces indicateurs à la performance individuelle, donc opérationnelle. Ainsi, on peut conclure, que les critères financiers et non financiers, sont en fait complémentaires et qu'ils doivent être utilisés simultanément au sein des entreprises.

Concernant les nouveaux défis relatifs à l'utilisation des indicateurs non financiers pour évaluer la performance de l'entreprise, plusieurs travaux théoriques et expériences empiriques ont mis en évidence certains défis voire même des obstacles qu'il faut lever et/ou maîtriser, voire répondre aux besoins en informations des décideurs. Bollecker¹¹⁷, précise à titre d'exemple, que l'utilisation d'indicateurs non financiers pose avec force la question de l'efficacité du contrôle de gestion dans sa mission unificatrice puisque des problèmes d'interprétation et d'opportunisme peuvent apparaître. Ce constat nous mène à l'identification de trois défis à surmonter à savoir : la coordination, divergence d'interprétation et opportunisme.

Premièrement, le défi de coordination : le rôle principal du système de contrôle de gestion qui est la *coordination* des unités et de membres de l'entreprise. Avec l'utilisation des indicateurs financiers, la mission unificatrice est facile puisqu'ils permettent d'assurer la liaison entre la direction générale et des différents services au sens où d'une part ; ils contribuent à une déclinaison aisée des objectifs globaux en objectifs locaux, c'est-à-dire à

¹¹⁵ Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y., & Sole, A. (2008). Le contrôle de gestion-organisation et mise en œuvre (No. hal-00680081).

¹¹⁶ Le tableau de bord prospectif (TBP) est un système de mesure de la performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel). Mais surtout, ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie. L'objectif étant d'articuler les initiatives des salariés, des départements et de l'entreprise et, par des simulations dynamiques, d'identifier de nouveaux processus pour répondre aux attentes des clients et des actionnaires. In Kaplan R.S et Norton D.P. (1996), *The Balancedscorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Traduction française: *Le tableau de bord prospectif*, Les éditions d'Organisation, 1998.

¹¹⁷ Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(4), 59-85.

la délégation des responsabilités. D'autre part, leur facilité d'agrégation et de consolidation permettent le suivi à distance de cette délégation des responsabilités. Toutefois, l'universalisme du langage financier est remis en cause car il ne semble pas toujours garant de la cohérence de l'entreprise notamment dans des environnements concurrentiels¹¹⁸. Dans ce sens, Poincelot É. et Wegmann G¹¹⁹., confirment que les critères non financiers n'ont plus alors comme but ultime de limiter les conflits, mais plutôt d'éclairer le management sur la façon d'atteindre ce double objectif : s'adapter et apprendre. De tels contextes favorisent l'émergence d'indicateurs non financiers utilisables localement, c'est-à-dire spécifiques à un contexte, à un service, à un atelier. Par conséquent, la difficulté apparaît dans le fait qu'ils sont moins facilement diffusables dans l'entreprise, notamment dans le cadre du reporting hiérarchique. Pour Bollecker¹²⁰ cette différenciation et cet opportunisme présentent des risques de coordination, au sens où ils induisent des logiques d'actions contradictoires, c'est-à-dire des comportements pertinents localement mais non compatibles avec l'intérêt général de l'organisation. De ce fait, l'optimum global peut ne pas correspondre à la somme des optimaux locaux. Par conséquent, comme le précisent Poincelot et al¹²¹ différents travaux montrent que les critères non financiers sont prépondérants lorsque la fonction décisionnelle est décentralisée. En définitive, ils doivent constituer un mécanisme d'incitation, de coordination, de contrôle et d'évaluation des performances, plus adapté que les critères financiers.

Deuxièmement, le défi de réduire la divergence d'interprétation de l'information non financière : la spécificité des données non financières peut conduire, dans l'entreprise, à une divergence de représentation. Celle-ci se traduit par le fait que, des informations sont significatives pour un niveau donné, alors que, pour un niveau supérieur, elles n'ont pas de signification, voire une autre signification. L'absence de lien entre les informations non monétaires spécifiques au fonctionnement des centres, utilisés par les services opérationnels et les informations monétarisées publiées dans le cadre de la gestion stratégique, est de nature à accentuer ces divergences de représentation et de comportement, et donc à favoriser la différenciation des entités de l'organisation¹²².

¹¹⁸ Le Moigne cité par Bollecker op Cit. P 62

¹¹⁹ Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(2), 109-125

¹²⁰ Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(4), 61.

¹²¹ Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Op Cit.

¹²² Bollecker idem, P 62.

Troisièmement, le défi de réduire le comportement opportuniste : L'asymétrie informationnelle peut-être un moyen, pour les responsables opérationnels, de rendre plus opaques les pratiques dans leurs unités. Ce risque, qualifié d'opportunisme, peut-être une volonté délibérée d'aller à l'encontre de la volonté de la direction générale pour faire prévaloir ses intérêts. Beaucoup de travaux¹²³ ont largement explicité cette notion d'opportunisme en montrant que, lorsque les individus ont des objectifs contradictoires, ils peuvent être amenés à se ménager des marges de liberté par l'incertitude de leur comportement. Cette incertitude, source de pouvoir, est particulièrement forte lorsque les individus ont la capacité de dissimuler ou biaiser l'information. De ce fait et comme le confirme Bollecker¹²⁴ « les indicateurs non financiers de pilotage, qui semblent difficilement diffusables dans l'entreprise, peuvent permettre à des responsables de centres d'accroître l'incertitude de leur comportement et, de fait, leur marge de pouvoir ».

Cette différenciation et cet opportunisme présentent des risques, au sens où ils induisent des logiques d'actions contradictoires. Aussi, ces risques sont inhérents à l'action collective dans la mesure où il est fréquent que la réalisation des objectifs partiels pour chacun des services provoque des situations extrêmement conflictuelles. Les risques liés au comportement opportuniste sont attachés, en partie, aux indicateurs non financiers. Dans ce sens, D'Souza et Williams¹²⁵ « suggèrent une corrélation entre la nature des indicateurs de performance, leur évolution et l'importance des Stakeholders clés dans l'activité de l'entreprise, sans toutefois détailler la nature de ces indicateurs ». Dans cette logique, une réflexion préalable s'impose afin d'identifier, selon les stakeholders, les facteurs justificatifs qu'ils sont plus ou moins importants dans le processus de création de valeur et par conséquent, prévoir des dispositifs d'intégration d'indicateurs non financiers qui peuvent réduire ce comportement opportuniste des stakeholders. Dans une telle situation, Poincelot¹²⁶ et al., pensent « que des indicateurs non financiers relatifs, par exemple, à la fidélisation des salariés ou encore à leur degré de motivation joueront un rôle déterminant. De la même façon, des indicateurs de performance concernant les clients (un indicateur de satisfaction par exemple) seront davantage présents si l'entreprise a mené une stratégie de différenciation fondée sur l'innovation ».

¹²³ A titre d'exemple, les travaux de Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil.

¹²⁴ Bollecker M. Op Cit. P 63.

¹²⁵ D'Souza et Williams, cités par Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. Comptabilité-Contrôle-Audit, 11(2), 115.

¹²⁶ Poincelot E. et Wegmann G. Idem, P115.

Pour conclure, il est clair que l'utilité d'intégration des indicateurs non financiers dans l'évaluation de la performance de l'entreprise est prouvée sur les deux plans théoriques et empiriques. Toutefois, les diverses critiques adressées et explicitées précédemment aux indicateurs non financiers ne doivent pas occulter les avantages avérés qu'ils ont apportés par rapport à ceux financiers, d'où l'intérêt de s'interroger sur les mécanismes permettant à la fois ; de pallier à ces manquements et renforcer leur complémentarité pour plus de pertinence et d'efficacité.

Paragraphe 03 : L'objectif de complémentarité entre indicateurs financiers et non financiers

Les travaux de recherche récents se sont intéressés à l'évaluation de la performance des managers, les chercheurs de ce courant de recherche sont presque tous accordés sur le fait que l'utilisation des indicateurs financiers et non financiers représente au mieux la performance de l'entreprise. Plusieurs chercheurs¹²⁷ ont montré qu'une évaluation qui combine des informations financières et non financières se révèle efficace dans le contrôle de la mise en œuvre d'une stratégie. Ces derniers concluent que les indicateurs financiers et non financiers doivent coexister au sein d'un même outil d'évaluation fondé sur une vision élargie de la performance, ils défendent dans cet esprit, le tableau de bord prospectif qui permet selon eux, la mesure, le suivi et le pilotage d'une performance dite « multidimensionnelle ».

Dans ces sillages, est né l'utilisation conjointe de données financières et de données non financières. Toutefois, cette théorie qui cherche une performance vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes (personnel, actionnaires, managers) ou externes (clients, fournisseurs...) a désormais remis en cause définitivement la théorie classique selon laquelle les entreprises cherchent uniquement la meilleure manière de mesurer la performance financière.

Ce constat est doublement, justifié ; d'une part, par les évolutions et mutations majeures qui ont affectées les stratégies d'entreprises, notamment, les renouvellements des fondements de la compétitivité hors prix (qualité, innovation, service après-vente, approche marketing orientée marché...) d'autre part, les échecs avérés des systèmes de contrôle de gestion à fournir des signaux utiles pour mesurer l'efficacité des processus et la rentabilité des produits, se traduisent par un échec des dirigeants dans le pilotage de leur

¹²⁷ Kaplan, R, et Norton D. (1996). The Balanced scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press.

entreprise. A ce titre, Neely¹²⁸ a montré que les indicateurs financiers disent peu de choses sur la façon dont la performance se décline dans l'entreprise jusqu'à ses échelons les plus bas. Il rajoute aussi que, s'ils sont en général facilement compréhensibles pour les membres de la direction générale, habitués à utiliser de tels concepts, c'est moins le cas pour les responsables opérationnels de l'entreprise, pour qui l'établissement des indicateurs non financiers est nécessaire pour suivre la performance opérationnelle de l'entreprise. Dans ce sens, Wegmann et al¹²⁹ précisent que « *les déterminants justifiant l'utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance sont multiples et renvoient à des explications théoriques diverses. L'intérêt que nous portons à ces critères se justifie dans un contexte actuel (scandales financiers, volatilité accrue des marchés, etc.) montrant les limites de l'information comptable et financière comme vecteur de communication de la performance. En parallèle, des mesures financières ont rencontré un regain d'intérêt à travers la valeur ajoutée économique (traduction de l'EVA) et des mesures non financières ont été introduites dans des outils comme par exemple le Balanced Scorecard* ».

Cette utilisation conjointe ou complémentarité entre les données financières et de données non financières a conduit Bollecker¹³⁰ à les qualifier de systèmes de données différenciés, ou plus exactement, de systèmes d'information différenciés. Il précise que « *c'est pour cet effet, que depuis quelques années de nombreux auteurs dans le domaine du contrôle de gestion, se sont penchés sur la vertu des systèmes d'information différenciés et plus précisément des données non financières pour le pilotage des entreprises* ». Néanmoins d'autres recherches empiriques se sont intéressées aux liens qui existent entre l'intégration des indicateurs non financiers et la représentation globale de la performance d'une entreprise. Parmi ces chercheurs ; Kaplan et Norton¹³¹ qui expliquent que les indicateurs non financiers servent à compléter les indicateurs financiers qui focalisent trop l'attention sur le pilotage des actions à court terme. Pour les auteurs, des indicateurs non financiers tels que ceux mesurant la pénétration d'un marché, ou le niveau de qualité des productions d'une entreprise, ou aussi les indicateurs de satisfaction des clients ou des salariés, ou encore ceux qui permettent d'apprécier le degré de motivation des employés, peuvent être utilisés simultanément avec un taux de profitabilité, donc avec un indicateur

¹²⁸ Neely A. cité par Bouamama, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord (Doctoral dissertation, Bordeaux), 13.

¹²⁹ Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Op. Cit. 110.

¹³⁰ Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. Finance Contrôle Stratégie, 7(4), 59-85.

¹³¹ Kaplan R.S. et Norton D. P. (1998), le tableau de bord prospectif, Editions des Organisations, traduit de : « The Balanced Scorecard » (1996), Harvard Business School Press.

financier. Aussi, Banker et al¹³² confirment que les indicateurs non financiers, notamment ceux de la satisfaction de la clientèle, sont clairement associés à la performance financière future et qu'elles contiennent de l'information supplémentaire qui ne se retrouve pas dans les mesures financières classiques. Pour sa part, Said et al¹³³ démontrent que l'utilisation des indicateurs non financiers est attachée au degré d'innovation de l'entreprise et à son orientation stratégique en termes de qualité. Enfin, Poincelot et Wegmann¹³⁴ ajoutent de leur côté que les indicateurs stratégiques financiers aident les managers à déployer et à piloter des stratégies spécifiques à moyen terme, tandis que des indicateurs non financiers opérationnels tels que des taux de rebuts dans un atelier ou d'investissements promotionnels hebdomadaires dans un service de force de vente éclairent le pilotage au quotidien. D'autre part, Frigo¹³⁵ indique que les indicateurs non financiers sont les déterminants des indicateurs financiers, ce qui est supporté par le fait que l'observation d'indicateurs non financiers déficients incite généralement les entreprises à modifier leur façon de faire et à adopter de meilleures pratiques d'affaires.

En définitive, cette complémentarité avérée entre les indicateurs financiers et non financiers corrobore la théorie selon laquelle, les seuls indicateurs financiers ne suffisent plus aux décideurs d'entreprise et, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premières. Par conséquent, ils permettent de fournir aux managers une indispensable vue globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément afin d'évaluer les stratégies d'entreprises, de piloter les processus de leur mise en œuvre et de contrôler *in fine* les résultats réalisés.

Paragraphe 04 : Le système d'indicateurs pertinent et efficace : de nouveaux modèles de suivi de la performance globale

Depuis la généralisation du concept de « performance multicritère » au milieu des années 1990, un nombre important de modèles de contrôle et de mesure de la performance ont été mis au point pour permettre des mesures financières et non financières couvrant les différentes perspectives qui, dans leur combinaison, fournissent aux dirigeants une façon de traduire la stratégie dans un ensemble cohérent de mesures de la performance. Avec

¹³² Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.

¹³³ Said, A. A., Hassab Elnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of management accounting research*, 15(1), 193-223.

¹³⁴ Wegmann G. et Poincelot E. *Idem*

¹³⁵ Frigo, M. L. (2002). Nonfinancial performance measures and strategy execution. *Strategic Finance*, 84(2), 6-9.

toutefois, des perspectives bien différentes d'un modèle à l'autre. De ce fait, les déterminants justifiant des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance sont multiples et renvoient à des explications théoriques diverses. L'intérêt porté à ces critères se justifie dans le contexte actuel (scandales financiers, volatilité des marchés...) montrant les limites de l'information comptable et financière comme vecteur de communication de la performance. Désormais, le point commun entre des divers modèles est la volonté de prendre en compte les enjeux opérationnels des entreprises en parallèle aux enjeux financiers. Cette prise en compte serait vraisemblablement, un facteur d'amélioration des performances.

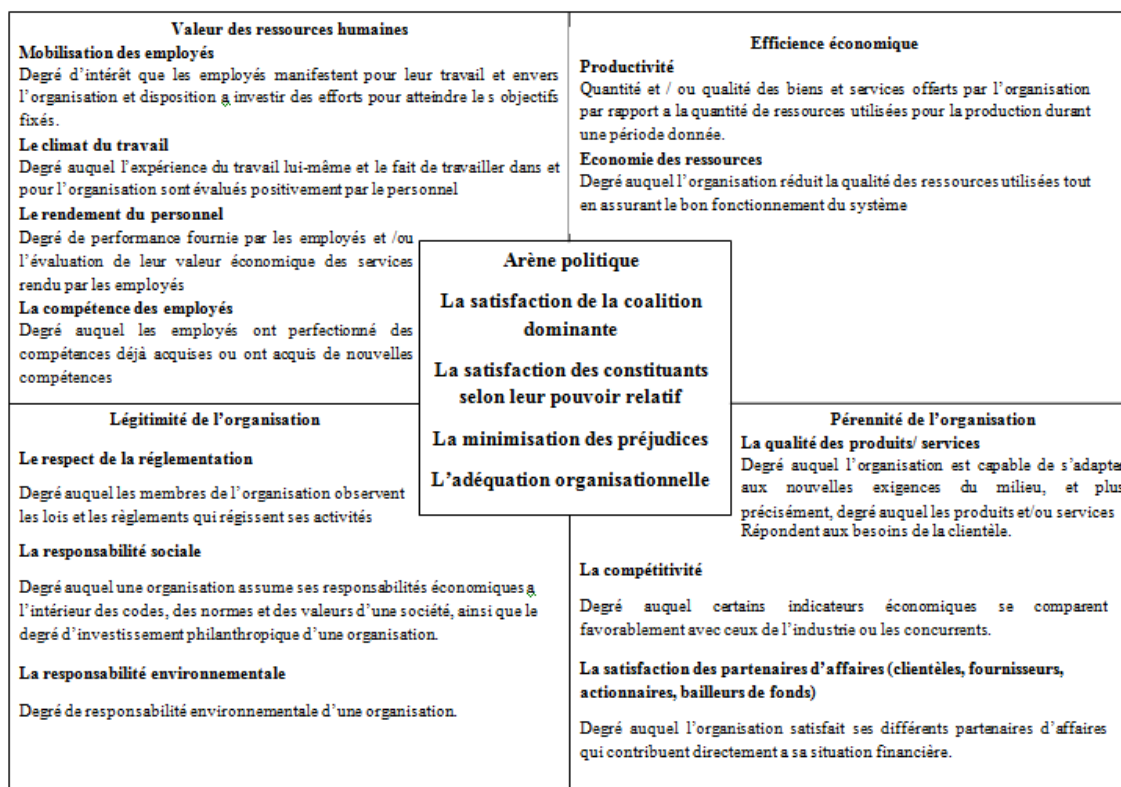
En effet, nous nous limiterons ici à la présentation des trois modèles de références¹³⁶ à savoir : le modèle de Morin et *al.*, en 1994, le modèle d'Atkinson et *al.*, en 1997 et le modèle de Kaplan et Norton à, partir de 1992.

1. Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin

Ce modèle a été construit en 1994 autour des quatre perspectives : efficacité économique, valeur des ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes et pérennité de l'organisation. Il s'est vu enrichir d'une cinquième perspective : l'arène politique en 2001. Aussi, c'est un modèle qui se base sur une véritable réflexion théorique axée sur une approche multidisciplinaire (économie, psychologie, sociologie, sciences politiques, ...), mais également sur un travail d'enquête pour évaluer sa validité en pratique.

¹³⁶ Errami, y. (2007, may). Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises. In « comptabilité et environnement » (pp. Cd-rom). In www.managementfire Consulté le 23/05/2009 à 12 :34.

Figure N°16 : Le modèle de mesure de la performance de Morin et Savoie



Source : Errami Y. Op Cit P 08

Les critères de performance retenus dans ce modèle sont une représentation des intérêts de chaque élément constituant l'organisation. Toutefois, l'approche multidisciplinaire sur laquelle se base le modèle rend son opérationnalisation difficile, mais elle permet de mettre en évidence les divers aléas internes et externes susceptibles d'influencer la performance globale dans l'entreprise comme l'a montré la figure N°16.

2. Le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)

Ce modèle adopte l'approche des parties prenantes (*stakeholders*) comme base de réflexion sur la performance des organisations. Une partie prenante est considérée comme tout agent ou groupe indispensable au fonctionnement et à la servie de l'organisation. Ces *stakeholders* sont classés en deux catégories ; les parties prenantes primaires liées à l'organisation contractuellement et officiellement, et les parties prenantes secondaires non liées directement à l'organisation mais qui présentent une influence potentielle sur la performance de l'organisation. Selon les auteurs de ce modèle, on peut retenir quatre parties prenantes (les actionnaires, les clients, les employés et la communauté), et chaque partie manifeste des objectifs qu'il faut considérer dans la mesure de la performance.

Cependant, ces objectifs sont divisés en objectifs primaires et secondaires comme le montre le tableau N°14 ci-dessous.

Tableau N° 14 : Le modèle de la performance d'Atkinson et al.

Partie prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marché / produits
Les employés	Engagement des employés Compétences des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur les divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externes

Source : Errami Y. Op Cit P 08

Selon ces auteurs, une organisation suit à la fois des objectifs primaires et secondaires. L'atteinte de ces derniers est nécessaire pour réussir l'atteinte des objectifs primaires, et c'est à ce titre qu'ils doivent être suivis avec attention. Par ailleurs, toute organisation devra identifier correctement les parties prenantes qui affectent d'une manière ou d'une autre sa rentabilité.

3. The Balanced scorecard (BSC) de Kaplan et Norton

Ce dernier modèle de Kaplan et Norton apparu depuis 1992 et complété en 2001, est le plus réputé sur le plan académique et professionnel. Dans ce modèle, le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués dans quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel) grâce à une articulation entre des indicateurs stratégiques et des indicateurs historiques. Ces indicateurs sont choisis selon une vision de l'organisation comme un processus, et sont liés de ce fait par une chaîne de causalité implicite selon laquelle une bonne maîtrise du processus interne associée à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation et dans la promotion

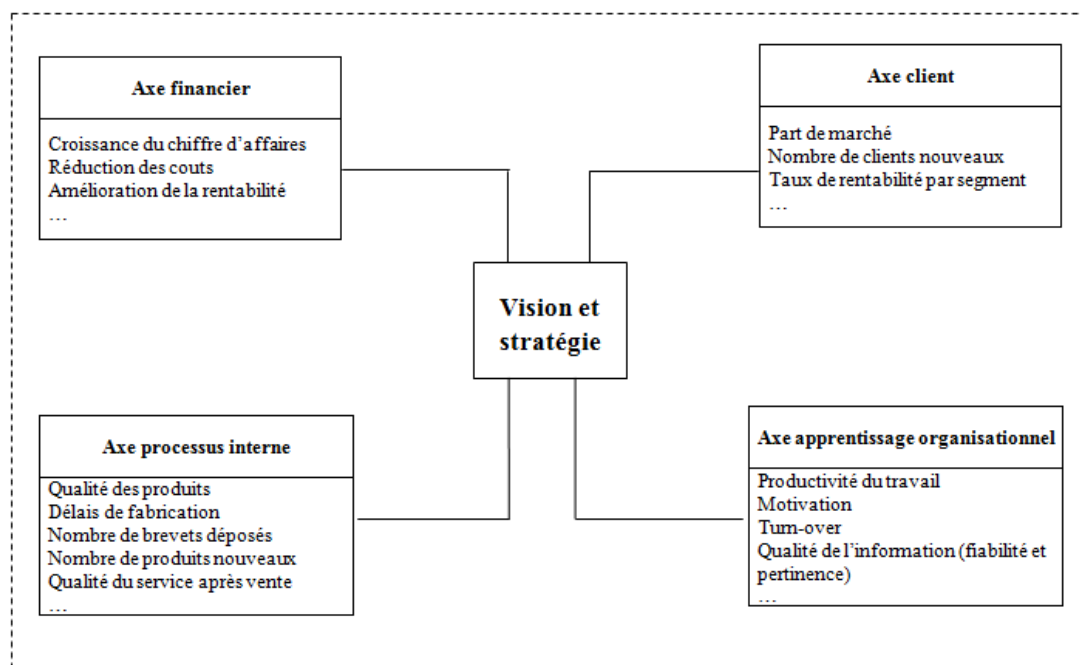
d'une logique d'apprentissage organisationnel, vont améliorer la satisfaction des clients, entraînant par là même l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise.

A partir de 1996, les auteurs vont insister davantage sur le rôle du *BSC* comme un outil de management stratégique et de mise en œuvre de la stratégie au quotidien.

Dans leur premier ouvrage Kaplan et Norton¹³⁷ vont mettre en avant le rôle du *BSC* dans l'évaluation de la stratégie et de son pilotage. Plus tard en 2001, les auteurs ont publié un deuxième ouvrage « Comment utiliser un *BSC* : pour créer une organisation orientée stratégie » dont ils présentent une nouvelle démarche où la stratégie est un processus continu. A cet effet, le rôle du *BSC* est de clarifier, redéfinir et développer la stratégie.

Fondamentalement, le *BSC* peut être définie comme un système de pilotage de la performance multidimensionnelle qui permet de concevoir, communiquer la stratégie et de piloter sa mise en œuvre. Ce système intègre des mesures financières et non financières à court et à long terme reliées entre elles par des liens de cause à effet. Ces mesures sont structurées sur quatre axes stratégiques : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

Figure N° 17 : Le Balanced scorecard de Kaplan & Norton (1992)



Source : Kaplan et Norton, *Le BSC : système de pilotage de la performance*. In les systèmes de mesure de la performance. L'Expansion Management Review, éd. Organisation 1999, P 159.

¹³⁷ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie. Editions d'organisation.

Dans ce sens, Norton et Kaplan définissent le *Balanced scorecard* comme « un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets. Le BSC n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer l'ossature des processus de management... ».

Ce système original du BSC est composé de quatre axes de performance. Mais selon les concepteurs « les quatre axes du BSC se sont révélés parfaitement appropriés pour un large éventail d'entreprises de secteurs différents d'activités. Ils n'ont toutefois, rien d'un carcan ; ils constituent plutôt une trame. Aucun théorème mathématique n'affirme qu'ils soient à la fois nécessaires et suffisants.

En définitive, malgré leurs configurations différentes, ces trois principaux modèles ont pour finalité de coordonner les actions, d'aligner les opérationnels sur la stratégie, et d'encourager l'apprentissage organisationnel à travers l'animation de la réflexion collective sur les performances et en prenant en compte le caractère multidimensionnel de la performance. Néanmoins, et comme le précise Botton et al¹³⁸, « la mise en place et l'utilisation d'un système de mesure, quels que soient l'approche et les indicateurs retenus, entraîne des préoccupations pour le gestionnaire ».

¹³⁸ Botton, C., Jobin, M. H., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Gestion* 2000, 29(2), 47.

Section 04 : Le système de contrôle et la nature de la performance recherchée par les EPE

La modernisation des entreprises publiques économiques algériennes répond à une volonté bien légitime de contrôler les dépenses publiques, injectées jusque-là dans les caisses de ces EPE, soit par le rachat de leurs dettes ou tout simplement les relancer pour jouer, au mieux, leur rôle dans la croissance économique du pays. L'atteinte de ces objectifs est tributaire de la maximisation de leurs performances. En effet, cette volonté est tout aussi présente dans le secteur public marchand algérien. Réduction des coûts, soustraction, efficacité productive, culture du client, culture de la qualité sont un ensemble de termes entendus quotidiennement dans le langage des managers publics ou les responsables de la tutelle, principalement, le ministère de l'industrie. Initialement, ces termes proviennent du management des entreprises privées. Ils envahissent le monde du management public marchand. Alors que les différentes parties prenantes du milieu industriel public algérien s'adaptent ou résistent à l'introduction de nouveaux outils bouleversant leur quotidien, la compétitivité et la performance des EPE algériennes deviennent les sujets à traiter pour de nombreux scientifiques. Dans cette perspective, nous tâcherons dans cette section de cerner, identifier puis caractériser la nature de cette performance tant attendue (ou demandée) dans les EPE en Algérie.

Fondamentalement, la nature de la performance recherchée dans le secteur public marchand algérien est le résultat d'un construit déterminé par les missions de ces mêmes EPE qui le compose, de leur mode de financement et les spécificités des diverses parties prenantes qui gravitent autour des EPE, ainsi que le système de gestion appliqué pour faire face à la concurrence privée nationale et étrangère. A ces déterminants s'ajoute la stratégie adoptée par ces EPE, son pilotage et son évaluation. Dans cette logique, Morin et al¹³⁹, soulignent que « *la performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps* ». Donc, le système de contrôle et la notion de performance recherchée dans le cas des EPE restent spécifiques. Nous tenterons dans cette section de mettre en exergue ce particularisme.

¹³⁹ Guindon, M., Boulianne, É., & Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. (1996). Les indicateurs de performance. Guérin, 7.

Dans cette section, nous tacherons dans un premier temps à présenter le système de contrôle de la performance des managers des EPE, vue comme des acteurs majeurs dans la vie de l'EPE (1), ensuite, nous allons identifier les principes d'appréciation de cette performance des managers publics (2), et nous terminerons, par une description des spécificités de cette performance objet d'évaluation dans les EPE algériennes (3).

Paragraphe 01 : Le système de contrôle de performance et évaluation des performances managériales dans les EPE

Comme nous l'avons souligné dans les sections précédentes, le terme contrôle dans le contexte des EPE algériennes est très ambigu. Il revêt plus une connotation policière assez marquée, notamment, lorsqu'il s'agit de contrôler des finances publiques. Dans cette proposition, on cherche à se démarquer en se référant à la notion plus riche et plus neutre, de maîtrise des objectifs de l'entreprise publique. Ce système de contrôle implique d'une part le contrôle des acteurs et d'autre part, le pilotage et le contrôle de la performance de ces acteurs.

1. Du contrôle des individus au contrôle des acteurs

Dans le cas particulier des EPE algériennes et comme le confirme la littérature managériale, il est clair que la vocation du contrôle de gestion n'est pas uniquement d'exercer un contrôle coercitif sur les individus. Le but est de permettre à l'EPE de mener à bien les activités qu'elle exerce, qu'elles soient de nature économique, sociale, environnementale, etc. Il est donc tentant de renforcer la distinction entre les deux définitions en précisant que l'objet du contrôle, ce sont les activités de l'EPE et non les individus qui la composent.

Mais une fois le contrôle disculpé sur ses intentions premières, il convient néanmoins de ne pas s'en tenir à une vision trop simpliste. Il est clair que la performance des activités dépend fortement de celle des individus qui les prennent en charge, et que le pilotage d'une organisation suppose d'agir également sur les comportements de ses acteurs. Pour dépasser cette vision intuitive, on peut dégager les différentes raisons qui font émerger un besoin de contrôle, ou, pour l'exprimer en d'autres termes, les différents risques qu'encourt une EPE de ne pas atteindre ses objectifs. Ces risques se définissent dans le temps et dans l'espace.

Concernant la dimension temporelle du contrôle du risque ; les objectifs d'une EPE se réalisent par définition dans l'avenir, le premier risque est alors que la réalité ne converge pas vers les objectifs. Ceux-ci peuvent, par exemple, s'avérer trop ambitieux, ou avoir perdu tout ou partie de leur pertinence compte tenu de l'évolution du contexte. Ces objectifs peuvent avoir été fixés de façon satisfaisante, mais les moyens engagés pour les atteindre avoir été insuffisants. Les décisions prises peuvent s'avérer peu efficaces. Les causes possibles d'écarts entre la performance attendue et celle obtenue sont donc nombreuses. La mise en œuvre d'un processus de contrôle a vocation à limiter ces risques, en organisant la façon dont les objectifs sont définis, en favorisant la mise en cohérence *ex ante* des plans d'action avec ces objectifs, en prévoyant des dispositifs de suivi régulier permettant de repérer les dérapages et d'y apporter des réponses adaptées.

Quant à la dimension spatiale du contrôle et compte tenu de la diversité des activités au sein d'une même EPE (groupe industriel depuis 2014), de la variété des compétences requises pour les mener à bien, une délégation de la prise de décision est indispensable. Elle se traduit par un transfert plus ou moins prononcé du pouvoir de décision, d'une autorité (CPE vers les groupes industriels), vers les niveaux inférieurs (des groupes industriels vers les EPE). Ce transfert de moyens doit s'opérer en cohérence avec la déclinaison des objectifs au niveau de chacune des entités ainsi définies. Il induit deux types de risques ; le premier risque est lié au processus même de délégation entre les différentes strates hiérarchiques composant le secteur public marchand, ce risque peut être qualifié de *risque d'agence*. Le second, est le risque lié à la déclinaison des objectifs globaux tracés dans le cadre de la politique industrielle nationale en objectifs locaux propres à chaque EPE. Le risque d'agence proprement dit est renforcé par le fait que l'acte de *délégation* s'accompagne en général d'une spécialisation des différents groupes industriels voire même des EPE responsables de la création de valeur sur le terrain. Donc, cette spécialisation des EPE dans le cadre d'une politique nationale est source de risques. En effet, deux risques peuvent apparaître ; d'une part la difficulté à décomposer les objectifs globaux nationaux en objectifs partiels, propres à chaque EPE. Ce travail est très délicat puisque la performance attendue peut ne pas être exprimée dans les mêmes termes selon que l'on se situe au niveau central (CPE, groupe industriel) ou d'une EPE. Par conséquent, avant même de mesurer si la réalité converge vers les objectifs, il est donc important de garantir que les objectifs eux-mêmes soient cohérents au niveau global et aux

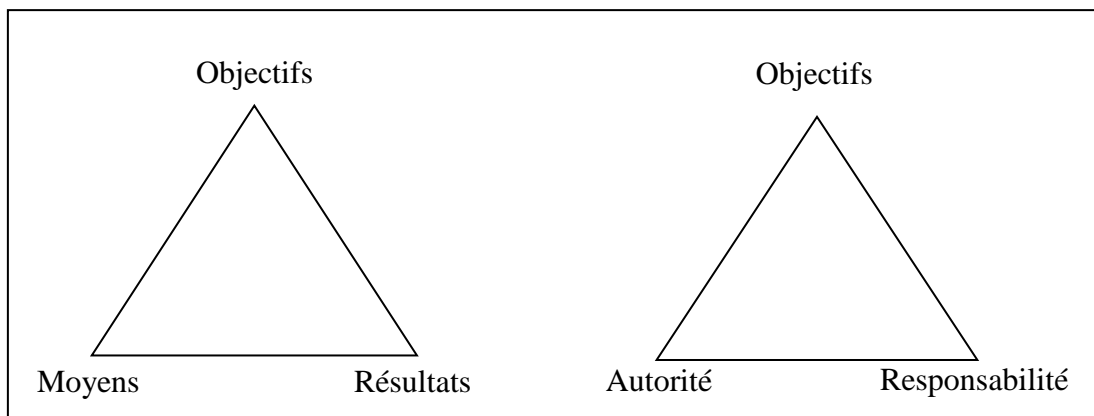
différents niveaux de délégation. D'autre part, un second risque provient du fait que la spécialisation des EPE peut mettre leurs objectifs en conflit les uns par rapport aux autres.

Enfin, ce sont ces différents risques associés à l'acte de délégation (risque d'agence, risque de décalage entre les objectifs globaux nationaux et locaux c'est-à-dire les EPE, risques de conflit entre objectifs locaux de chaque EPE) qui légitiment ce qu'on pourrait appeler un pilotage des acteurs de l'entreprise.

2. Le pilotage des acteurs

Nous venons de voir que le besoin de pilotage des acteurs était en partie induit par le transfert d'un pouvoir de décision, c'est-à-dire d'une autorité (l'Etat au sens large), à des agents (EPE). La maîtrise du risque résultant de ce transfert qui s'opère par l'obligation faite à l'agent de rendre compte de ses décisions, c'est-à-dire par la définition d'une responsabilité. Plus le pouvoir de décision accordé est large, plus la responsabilité doit être grande. Le triangle du contrôle de gestion déjà présenté, qui modélise la maîtrise des activités de l'entreprise, peut ainsi être transposé au niveau du pilotage des acteurs (figure N° 18).

Figure N° 18 : La transposition du triangle du contrôle au pilotage des acteurs



Source : Biscos et al. Op Cit . P45

Nous voyons donc clairement en quoi cette conception du pilotage des individus se distingue de la vision policière et coercitive. En effet, elle repose sur l'idée d'un contrat entre l'entreprise et ses managers et comporte de ce fait deux caractéristiques fondamentales. D'une part, la situation est censée être équilibrée pour les deux parties, car tout contrat repose sur l'idée d'un échange ; d'autre part, indépendamment de l'équilibre interne du contrat, le manager public est supposé libre d'accepter ou de refuser ce contrat, voire d'intervenir dans la définition même de ces termes. Dans ce cadre, le contrôleur de

gestion aura un rôle important dans la gestion de ces équilibres, parfois délicats à mettre en œuvre :

- Pour le responsable, la nécessité de rendre compte est en général bien vécue lorsqu'elle correspond à une réelle liberté d'action. Pour que cela se réalise, le contrôleur devra s'assurer qu'autorité et responsabilité sont en cohérence pour chaque manager. Le contrôle des individus n'est donc pas une fin en soi ;

- Pour que la responsabilité ne soit pas imposée unilatéralement, son contenu doit résulter d'une concertation. Le contrôleur aura donc pour mission de veiller à l'organisation d'un processus de négociation et de mise en accord des différents niveaux hiérarchiques sur les objectifs, notamment au travers de la procédure budgétaire.

3. Du pilotage à l'évaluation des performances

Les trois pôles du triangle évoqués ci-dessus sont étroitement imbriqués les uns avec les autres, au point qu'on les confond parfois. Ainsi, dit-on souvent d'un manager public qu'il est responsable de tel produit ou de telle zone géographique, alors que l'on fait référence à son champ d'autorité. En raison du risque d'ambiguïté, il est important de bien distinguer ces notions, car ce sont elles qui fondent les mécanismes de contrôle de gestion mis en œuvre. Dans son acception littérale, la responsabilité du manager public correspond à l'obligation de rendre compte de ses actes. Sa mise en œuvre s'appuie donc sur un système d'évaluation de ses performances.

Ainsi au regard des risques évoqués ci-dessus, l'évaluation des performances du manager public répond à plusieurs objectifs :

- Elle permet de porter un diagnostic sur l'efficacité des actions passées, et donc indirectement sur les compétences du manager public ;

- Elle permet de mettre sous tension le comportement futur du manager public. En effet, la dimension contractuelle de ce pilotage oblige l'entreprise à clarifier les règles du jeu à l'avance, et non une fois les décisions prises. De ce fait, les critères d'évaluation des performances, au même titre que l'objectif assigné au manager public, orientent doublement le comportement de ce dernier : ils jouent à la fois un rôle de communication entre la direction générale et les managers publics, et de motivation. Les risques de moindre effort ou de comportement contraire à l'objectif assigné sont ainsi limités.

En définitive, le fait d'explicitier les critères d'évaluation des responsables des EPE constitue un moyen privilégié de mettre en lumière les incohérences éventuelles entre les

axes stratégiques choisis par l'Etat dans le cadre de la stratégie industrielle nationale et les systèmes d'incitation dont bénéficient les managers et responsables des EPE mis en place.

Paragraphe 02 : Principes de l'évaluation des performances d'un manager des EPE

Les qualités requises d'un système d'évaluation des performances managériales applicables dans le cas des EPE, sont tirés des synthèses présentées par Merchant¹⁴⁰ concernant les entreprises américaines longuement étudiées par l'auteur. Notre travail s'inspire largement et librement de ses travaux en toute logique, avec un processus d'adaptation aux cas des EPE. Et comme l'explique l'auteur : « *un système d'évaluation des performances n'atteint donc jamais parfaitement l'ensemble de ces objectifs et constitue toujours un compromis par rapport au contrat idéal. De ce fait, il est important que ce compromis ne résulte pas du hasard, mais d'une hiérarchisation consciente des critères en fonction du contexte* ». Merchant parle de trois principes en général, nous rajoutons pour notre part deux autres principes spécifiques au contexte algérien.

1. De la pertinence du système

Nous entendons par l'objectif de *pertinence* du système mis en place lorsque le critère d'évaluation des performances du manager public est *cohérent* avec les objectifs de l'Etat, afin d'orienter le comportement de celui-ci dans le sens de l'intérêt général du pays. En effet, l'acte de délégation, et plus généralement la division du travail, issu de la spécialisation de chaque EPE, rendaient nécessaires la déclinaison des objectifs de politique industrielle nationale en objectifs propres à chaque EPE, cette dernière considérée comme centre de responsabilité à part entière depuis l'autonomie des EPE en 1988. Selon l'étendue de l'autorité déléguée, l'objectif s'exprime sous forme de coûts (centre de coût), d'indicateurs de chiffre d'affaires (centre de revenu), d'un résultat (centre de profit), ou d'un ratio du type profit/actif engagé (centre d'investissement). Cette expression calculée d'une manière périodique et fréquente peut-être à l'origine d'une préférence des managers publics de la performance à court terme au détriment d'une stratégie d'EPE à long terme en mesure de faire face à la concurrence. L'instabilité des postes de managers publics, généralement des managers éphémères, n'est qu'un argument de plus sur le manque de pertinence du système de contrôle actuel. Même si la littérature managériale envisage plusieurs possibilités de réduire ce biais la réalité témoigne d'autre chose.

¹⁴⁰ Merchant K. cité par Bescos P. L. et Al. Op Cit P 415

2. Principe de contrôlabilité

Fondamentalement, l'évaluation ne doit prendre en compte que les éléments *contrôlables* par le manager public évalué. Ce principe consiste à ne retenir dans l'appréciation de la performance du manager que les éléments qu'il maîtrise, compte tenu du champ d'autorité dont il dispose formellement. La finalité de ce principe est la motivation des managers publics. Dans le cas des EPE, le constat d'entreprise déstructurée et mal gérée fait l'unanimité¹⁴¹, donc la situation catastrophique dans laquelle se trouvent les EPE, crée chez les managers publics un sentiment d'injustice et de perte de confiance dans le cas d'un contrôle sur les moyens qui leur sont accordés plutôt que sur les effets attendus de leur engagement, c'est-à-dire « *la capacité pour un manager d'influencer effectivement le cours des événements par ses propres actions*¹⁴² ». Donc, un manager public peut être très autonome, tout en ayant une contrôlabilité réduite, par exemple lorsque l'environnement est très incertain. Par conséquent, la seule dimension financière (donc comptable) sur laquelle est évaluée la performance des managers publics, notamment, depuis l'introduction du Flash info mensuel, démontre qu'il existe d'autres dimensions qui échappent au contrôle, à l'exemple de la satisfaction client, programme de fidélisation, innovation... etc. Ces variables non financières jouent un rôle capital dans le management des EPE dans un contexte de rude concurrence.

3. Vérifiabilité et subjectivité du système de mesure de la performance

L'adéquation de la mesure avec la performance recherchée est expliquée par Bescos et al¹⁴³, par référence à deux critères ; la vérifiabilité et la subjectivité. Il rajoute « *la mesure doit être fiable par rapport à la performance du manager, c'est-à-dire être vérifiable (la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes) et objective (la personne qui mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation)* ».

Concernant la vérifiabilité, le problème ne se pose pas dans le cas d'utilisation du résultat comptable par exemple, puisqu'il est perçu comme une mesure fiable et vérifiable, car les principes comptables relèvent en grande partie de normes établies pour toutes les entreprises. Dans le cas des EPE, ces données sont calculées généralement pour les parties prenantes et utilisateurs externes (actionnaires, banques, cours des comptes, inspection

¹⁴¹ Lamiri, A. (2022). La décennie de la dernière chance : Émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab, 37.

¹⁴² Choudhury N., Cité par Bescos et Al, op Cit. P415.

¹⁴³ Bescos et Al, Idem P 415.

générale des finances), elles sont contrôlées préalablement par des commissaires aux comptes qui garantissent leur fiabilité et leur conformité aux normes comptables en vigueur. Les données et mesures non comptables échappent à ces contrôles préalables. Toutefois, les contrats de gestion et de performance signés éventuellement, entre les managers publics et les agents fiduciaires (groupes industriels actuellement) peuvent préciser la nature des éléments pris en compte dans l'évaluation et leur interprétation. Dans le cas échéant, l'Etat actionnaire majoritaire garde un espace discrétionnaire très fort qui constitue sa force de frappe, notamment avec le maintien du principe de la pénalisation de l'acte de gestion. Ce dernier, constitue un frein aux managers publics et une source de démotivation, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des risques à long terme. Par conséquent, la *vérifiabilité* exige également que soit précisé le mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances réelles des EPE ;

Concernant, le principe d'objectivité qui « *signifie que la mesure est indépendante de l'évaluateur, et que celui-ci ne projette pas ses propres intérêts lorsqu'il apprécie la performance du manager*¹⁴⁴ », est loin d'être respecté dans le cas des EPE en raison de l'instabilité caractérisant ces EPE, mais aussi leur tutelle. La prédominance du politique sur l'économique et l'intervention de plusieurs parties externes dans l'évaluation et la supervision des managers publics, rendent cette objectivité dans l'évaluation caduque¹⁴⁵. Ce constat est partagé aussi par Hafsi¹⁴⁶ dans un écrit sur la gouvernance des entreprises de l'Etat en Algérie, il précise que « *la nature du problème dans la gouvernance des entreprises publiques est, d'une part, que l'Etat ne reste responsable que dans le cas de contrôle.... Et d'autre part, lorsque les rôles social et économique sont indissociables pour l'entreprise publique* ». Delà, on peut dire que les différents objectifs assignés aux systèmes d'évaluation des performances peuvent entrer en conflit les uns par rapport aux autres. Ainsi, l'objectif de vérifiabilité suppose que la règle d'évaluation soit suffisamment explicite pour tous, ce qui laissera peu de place à l'interprétation et au jugement personnel. Merchant¹⁴⁷ précise à ce propos qu'il est plus probable que cette condition est mieux respectée lorsque les principes d'évaluation sont intégrés dans le mode de construction de la mesure. En définitive, la mesure doit rester simple et compréhensible.

¹⁴⁴ Bescos et Al, Op Cit. P 418.

¹⁴⁵ Mostfoi Remdan, op cit.

¹⁴⁶ Hafsi T. La gouvernance des entreprises d'Etat : surmonter les défis de l'interface entre le management et politique, communication au séminaire sur « gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration », le 12 Juillet 2021. In gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration, Bulletin n°8.

¹⁴⁷ Bescos et al., op cit p 420.

4. La détermination de standards de performance

Les standards de performance doivent avoir été déterminés au préalable, et fixés à des niveaux stimulants afin de motiver le manager de l'EPE. L'évaluation des performances de ces managers publics doit s'inscrire dans une démarche contractuelle, ce qui suppose la mise en place préalable de standards de référence. La détermination de ces référentiels de performance permet aux managers publics une meilleure visibilité dans l'exercice de leur mission. La première référence est la procédure budgétaire. En effet, malgré sa reconnaissance comme un excellent moyen de coordination par les managers mais, le manque de ressources et la fragilité financière de la majorité des EPE remis en cause l'objectif de performance, puisque ce moyen de coordination est jugé par les responsables des EPE comme trop limité à l'état où se trouvent ses EPE. A ce propos, Lamiri¹⁴⁸ précise que « *Nous assistons également à un effort colossal de la part de l'Etat pour assainir, moderniser et relancer le secteur public. Pour la plupart des entreprises, c'est une perte de temps et d'argent* ». Le second objectif de ses standards est de jauger le niveau d'effort des managers publics à conditions qu'ils soient très ambitieux et motivants. Le dernier objectif est de les utiliser comme base d'appréciation des performances des managers publics. Pour ne pas remettre en cause toute cette base contractuelle, négociée dans le contrat de performance, sur laquelle repose le système de pilotage dans ces EPE, ces objectifs ne doivent pas être contradictoires, éphémères et non atteignables.

5. Le système d'incitation des managers

La comparaison de la performance avec les objectifs doit être couplée avec un système d'incitation stimulant. La définition de la motivation qui met l'accent sur les performances de l'individu est celle de Faure¹⁴⁹, dans laquelle il précise que « *l'atteinte des objectifs de l'entreprise dépend grandement de la performance de ses membres, cette dernière est liée aux aptitudes possédées par les individus et celles requises par leurs activités au sein de l'entreprise* », donc il s'agit de l'ensemble des énergies qui soutiennent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail. Il est clair que l'évaluation en soi de la performance est insuffisante pour orienter les comportements. Dans le cas des EPE, le système d'évaluation doit non seulement indiquer au manager public la direction dans laquelle on souhaite qu'il oriente ses efforts, mais également mettre sous tension son comportement, le dynamiser, en créant des enjeux

¹⁴⁸ Lamiri A. Op Cit P 132.

¹⁴⁹ Faure, G., & Lévy-Lang, A. (1991). Structure, organisation et efficacité de l'entreprise. Dunod, 100.

derrière les mesures. La nature de ces enjeux est variée, elle prend d'abord la forme d'une rémunération avec toutes ses facettes financière et non financière (primes, promotion...) sans négliger les aspects intangibles comme la reconnaissance. En effet, la sélection, la nomination, le maintien et la rémunération des managers publics au poste reste tributaire de leur rapprochement du cercle décisionnel (la tutelle) comme le témoigne la majorité des chercheurs dans le domaine. A ce propos, Daoud F. & Mohamed Elmoubarek ¹⁵⁰, précisent dans une étude réalisée en 2016 que depuis l'adoption de l'autonomie de l'entreprise 1988 la rémunération du premier dirigeant de l'EPE relève à la fois du domaine réglementaire et de la libre négociation pour ce qui relève du mandat social du PDG. Ils rajoutent que « *Relevons que la réalité salariale des patrons des entreprises publiques peine encore à se concilier avec l'obligation de résultats et la dépenalisation de l'acte de gestion. En l'absence d'un véritable "marché des dirigeants" et d'une politique salariale nationale adaptée aux normes internationales en la matière* ».

Au final, on peut conclure que la formulation de la mesure joue à ce titre un rôle important, car elle rend visible la performance du manager public et lui procure ainsi une plus grande satisfaction personnelle.

Paragraphe 03 : De la construction d'un système de contrôle de performances des EPE

Après l'explication des principes de l'évaluation des managers publics, il convient maintenant de les traduire concrètement dans les mesures prises en place. Nous avons évoqué précédemment la question du degré de formalisation souhaitable pour un système d'évaluation des performances des EPE, mettant en évidence que l'existence de critères formels renforçait l'objectivité perçue de l'évaluation et un plus grand sentiment de reconnaissance de la part des managers publics. Notre proposition est basée essentiellement sur la démarche proposée par Bescos et al¹⁵¹., dans ce sens. Quant à notre démarche, nous proposons la construction d'un système de contrôle de performances propre aux EPE algériennes et qui intègre les particularités managériales et organisationnelles de ces entreprises publiques. Dans ce paragraphe, nous nous intéresserons donc plus particulièrement à la construction même de la mesure.

¹⁵⁰ Daoud, F., & Elmoubarek M., (2016) L'audit du management et du risque au sein de l'entreprise publique algérienne (EPE).

¹⁵¹ Ce paragraphe est inspiré largement et volontairement du livre de Bescos, op cit Pages 428 – 434. Nous avons adopté les caractéristiques générales de la construction d'un système de contrôle de performances proposées par les auteurs aux cas des EPE algériennes.

1. L'évaluation des performances d'une EPE : performance en termes d'activité ?

La délégation dont bénéficie le manager public dans le cadre de l'exercice de sa mission de gestion d'une EPE, nécessite la mise à disposition de ceux qui les nomment (agents fiduciaires, groupes industriels actuellement) au poste des informations à la fois sur les activités de ces managers et sur les managers eux-mêmes qu'ils choisissent pour mener à bien leur mission. Il est généralement admis que les mêmes informations sont utilisées pour répondre à ces deux questions, par exemple, s'appuyer sur un calcul de résultat pour évaluer aussi bien la rentabilité de l'EPE que la performance de son manager. De fait, l'évaluation des performances des managers publics est fortement liée à celle des activités qu'ils gèrent. Par conséquent, un lien très fort existe entre les systèmes d'évaluation économiques mis en place par le contrôle de gestion et les systèmes d'évaluation des performances individuelles des managers. Le fait que l'évaluation des managers soit en général menée par leur supérieur hiérarchique ne fait que renforcer cette proximité entre évaluation des activités et évaluation des individus.

Pourtant, ce rapprochement n'est pas sans poser de problèmes pour la construction de la mesure :

• *Evaluation des activités et évaluation des managers publics : des périmètres de mesure différents*

Dans un contexte de forte décentralisation, avec des interdépendances très faibles entre les différentes activités, il y a quasi-recouvrement entre les zones de responsabilité et les activités. Selon ce que l'on cherche à évaluer, individus ou activités, on voit donc bien que les contours et l'étendue de la mesure ne sont pas nécessairement les mêmes.

• *Evaluation des activités et évaluation des managers publics : des principes différents*

Lorsqu'on évalue la performance d'un manager public, nous avons vu que seules les charges dites *contrôlables* par le manager devaient être retenues dans l'évaluation, afin que sa responsabilité soit cohérente avec le pouvoir de décision qui lui a été *délégué*. Or ce pouvoir n'est pas toujours total au regard de l'activité qu'il gère, notamment lorsque la décentralisation des décisions n'est que partielle.

Par ailleurs, si l'on s'intéresse à la performance de l'activité que gère ce manager d'EPE, le principe diffère. La mesure de performance doit alors intégrer tous les éléments, de chiffre d'affaires, de coût, ou autres indicateurs spécifiques à cette activité, quel que soit

le lieu où ces éléments sont effectivement gérés. En comptabilité de gestion, nous avons vu que cela correspondait à la notion de coût direct. Lorsque les critères de répartition ne sont pas trop arbitraires, on peut également affecter une quote-part des charges communes, afin de prendre en compte dans la performance de l'activité la consommation d'activités de support. Dans le cas des EPE, l'intérêt général et le rôle social de l'EPE sera intégré dans la mesure de performance. Par conséquent, il est difficile de construire une mesure identique pour évaluer à la fois la performance des activités et celle des managers.

● *Evaluation des activités et évaluation des managers publics : mesure absolue ou relative ?*

L'indicateur le plus couramment utilisé dans la mesure de la performance est celui du résultat. De ce fait, il est intéressant de comparer le résultat dégagé par une activité à celui réalisé dans le passé, ou à celui constaté dans d'autres EPE ou chez les concurrents. Mais le résultat calculé en valeur absolue est également une information très importante. En effet, il contient en lui-même une comparaison entre ; d'une part une logique de marché dans laquelle se fixent les volumes et les conditions des transactions entre l'entreprise et ses clients et qui se concrétise par un chiffre d'affaires. D'autre part une logique de production qui se traduit par des coûts.

Mesurer un résultat en valeur absolue, c'est mesurer la compatibilité entre ces deux logiques. En revanche, évaluer la performance d'un manager sur le profit en valeur absolue dégagé par son activité peut être problématique. Certaines activités sont plus rentables que d'autres, certains marchés plus concurrentiels ou plus risqués, sans que la performance du manager soit nécessairement en jeu. Par sa nature contractuelle, la performance d'un manager ne peut être appréciée que de façon relative, par rapport à l'objectif qui lui a été assigné, et qui est censé tenir compte des difficultés spécifiques à l'EPE.

En définitive, ces différentes remarques nous ont permis d'attirer l'attention sur les risques de confusion pouvant résulter de l'utilisation d'une information unique pour des besoins différents, en l'occurrence l'évaluation des performances des activités et des managers responsables.

2. L'application du principe de pertinence : l'orientation des comportements vers un horizon plus long

Le court *termisme* qui caractérise la majorité des décisions des EPE n'est que le fruit de la fragilité du système de nomination de leurs managers, qui sont remplacés à chaque remaniement ou changement des membres de la tutelle¹⁵², mais aussi l'utilisation uniquement des résultats comptables dans l'évaluation des performances de ces EPE. Pour contrebalancer ce biais, plusieurs solutions sont possibles :

- La première consiste à compléter l'évaluation de la performance par d'autres indicateurs que le profit. L'objectif est d'essayer de capter plus tôt les effets des décisions prises par le manager, avant qu'elles ne se traduisent par un résultat comptable. Il s'agit donc de construire un système d'indicateurs non financiers permettant d'anticiper la performance à long terme. Un autre avantage de cette multiplicité d'indicateurs est qu'en mesurant les déterminants du profit, on facilite le diagnostic du problème en cas de contreperformance.

- Viser et fixer des objectifs à long terme : On peut également atténuer ce biais du court terme en ne reliant pas les systèmes d'incitation au résultat immédiat, mais à une mesure à plus long terme de la performance. Ce choix génère toutefois deux types de difficultés opérationnelles auxquels il faut remédier à l'exemple de la difficulté à prévoir avec précision le futur et la démotivation des managers lorsque la récompense est basée sur le long terme.

- Diminuer la pression sur le court terme : plusieurs voies sont envisageables à titre d'exemple, rééquilibrer les récompenses sur le long terme, la réduction des sanctions sur les contreperformances du court terme, ou bien la révisions des objectifs afin de les rendre plus réalistes et réalisables. Cette stratégie doit être accompagnée d'un système de mesure basé sur des indicateurs non financiers plus que les indicateurs financiers et comptables.

En définitive, ces différents mécanismes mettent en évidence une condition fondamentale pour la correction du biais du court terme, à savoir une certaine stabilité dans la fonction de manager public. A défaut, les systèmes d'incitation et de sanction s'avèrent inopérants.

¹⁵² Lamiri A. op Cit

3. L'application du principe de contrôlabilité : le traitement des phénomènes externes

Nous avons explicité précédemment que les managers publics ne devront pas être évalués que sur les variables qu'ils contrôlent. Or le mangement des EPE, notamment, celles qui ne sont pas en situation de monopole sont confrontées à des phénomènes externes qui peuvent causer des contreperformances, voire même mettre en péril leur survie et leur pérennité. Il est donc, nécessaire de chercher l'origine de ces phénomènes, leur degré de nuisance pour leur adapter un mode de traitement pertinent. Cela permettra d'identifier la responsabilité ou non du manager public. Plusieurs modes de traitement sont proposés dans la littérature, qui déterminent l'intégration ou non du principe de contrôlabilité dans le système d'évaluation du manager. En effet, l'application de ce principe suppose la mise en place d'un certain nombre de filtres afin de neutraliser les phénomènes extérieurs au manager public dans l'évaluation de sa performance. Demski J.¹⁵³ distingue trois types de filtres :

- *Le filtrage des événements imprévisibles* : fondamentalement, la performance d'un manager public est appréciée suivant les objectifs qui lui sont assignés. Mais les réalisations peuvent être affectées par des événements futurs (après la fixation des objectifs) et souvent imprévisibles. Dans cette situation, il est vital de distinguer les facteurs exceptionnels qui sont réellement non maîtrisables des facteurs économiques qui rentrent dans le niveau de responsabilité du manager. Par conséquent, la récompense ou la sanction du manager doit séparer entre ces deux événements. Donc, le manager n'est pas évalué sur les événements exceptionnels.

- *Un filtrage des effets des décisions des autres managers publics* : Cette situation se produit lorsque l'EPE se trouve dépendante dans le cadre d'une filière de production par exemple. Pour appliquer rigoureusement le principe de contrôlabilité, il convient également d'éliminer de l'évaluation de la performance du manager les effets des décisions prises par d'autres managers publics comme c'est le cas dans les groupes industriels constitués sous forme d'entreprise réseau. La question de la neutralisation des décisions externes se pose également pour les décisions relevant d'un niveau hiérarchique supérieur. Logiquement, pour évaluer la performance d'un manager d'EPE, il faudrait par exemple neutraliser l'impact des décisions du siège (orientations de la tutelle) rarement contrôlables

¹⁵³ Demski J. S. cité par Bescos et al., Op cit p 428.

au niveau de l'EPE. Donc, pour plus de pertinence, il faut isoler cet impact des résultats comptables du manager public.

- *Un filtre de période* : Pour éliminer toutes incidences des décisions des autres managers, il faut tenir compte des décisions prises par le manager précédant au poste, qui continuent éventuellement à produire leurs effets. Inversement, il faut prendre en compte dans l'appréciation de la performance du manager les effets à long terme de ses décisions actuelles ou passées.

A noter qu'au niveau de la mise en œuvre de ce principe, plusieurs difficultés peuvent apparaître à l'exemple, du problème de faisabilité puisque l'élimination des phénomènes externes repose sur l'hypothèse qu'un effet est attribuable *en exclusivité* à la décision de tel ou tel manager. Mais en réalité, les décisions se combinent les unes aux autres pour produire des effets conjoints, donc, et il est souvent difficile, voire impossible, d'isoler l'impact de chacun.

Conclusion du chapitre 02

Au terme de ce chapitre consacré au concept de performance et principalement à la performance des entreprises publiques algériennes (EPE), nous pouvons conclure que le concept n'a pas forcément le même sens dans toutes les formes d'entreprises largement étudiées dans la littérature managériale depuis plusieurs années, dans beaucoup de pays et avec des économies très hétérogènes. Aussi, les systèmes de contrôle dans l'entreprise ont évolué considérablement pour dépasser la simple acceptation selon laquelle, le contrôle est un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées d'une manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Actuellement, le système de contrôle est considéré plus comme un processus de coordination des responsabilités, des décisions et des actions des principaux acteurs de l'entreprise au service de la cohésion de l'équipe qu'ils forment. De ce fait, la performance de l'entreprise ne peut être qu'une performance globale avec de multiples facettes ; économique, sociale, sociétale...etc. Dans cette logique, l'EPE algérienne de par ses spécificités ; managériales, actionnariales, organisationnelles et autres, ne peut pas échapper à cette règle. Par conséquent, la prise de conscience des décideurs dans le secteur public marchand de cette nouvelle règle de management est plus qu'indispensable, notamment, dans son volet relatif au management par objectifs, à la formalisation des règles managériales spécifiques aux EPE, à l'appropriation des nouveaux outils de contrôle et à l'évaluation d'une performance propre à ces entreprises publiques.

En définitive, nous pouvons retenir les conclusions suivantes, propres à chacune des sections développées dans ce chapitre, à savoir :

La première section, nous a permis de réaliser une revue de littérature sur les systèmes de contrôle des entreprises, notamment, celles qui sont dans un environnement concurrentiel rude lequel détermine leur pérennité. Désormais, depuis le premier système de contrôle adapté dans l'entreprise de type « taylorien-fordien », les théoriciens et praticiens du management et du contrôle de gestion ne cessent de proposer des modèles, des méthodes et des outils, en mesure de garantir aux managers, et au sens large aux acteurs composant l'entreprise, une meilleure visibilité sur la réalité de la performance de l'entreprise à travers des indicateurs à la fois financiers et non financiers. Aussi, les niveaux de contrôle et leur légitimité ont été aussi, analysés pour appréhender tous leurs facteurs de contingence, et proposer en conséquence, les outils permettant leur maîtrise. En outre, les travaux d'Henri Bouquin sur les modes de contrôle formels et informels et leur compréhension sont d'un apport considérable pour les managers soucieux de l'efficacité et

l'efficacité de leur entreprise. Donc, le concept de performance reste étroitement lié au concept de contrôle dans l'entreprise.

La deuxième section, nous a permis d'analyser le caractère polysémique du concept de performance dans toutes les disciplines qui l'ont abordée. Utilisé initialement dans le sport pour désigner le résultat d'une compétition, le mot performance a vu son intégration dans le management des entreprises à la fois comme l'idée de l'action mais aussi comme l'état et le résultat de cette dernière. Globalement, le mot reste flou en sciences de gestion comme en contrôle de gestion, malgré les multiples tentatives qui ont essayé de lui donner un sens universel. En contrôle de gestion, l'acceptation la plus dominante reste la mesure de la performance définie comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus d'une action. Cette évaluation permet de mesurer les résultats de l'action ou l'action elle-même à travers des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, mais toujours avec une prédominance de la variable financière.

La troisième section, consacrée à l'évaluation de la performance d'une entreprise nous a permis de mettre en exergue les raisons du mouvement de remise en cause du modèle classique d'appréciation de la performance, uniquement, à l'aide d'indicateurs de nature financière mesurée quantitativement. Cette remise en cause a permis l'enrichissement de la notion de performance vers d'autres dimensions mesurables par des variables plus qualitatives comme le climat social, l'apprentissage, l'innovation...etc. Par conséquent, de nouveaux modèles de mesure de performance multicritère ont commencé à être proposés à partir des années 1990. Ces derniers, ont contribué à la conciliation entre toutes les facettes qui forment la performance globale d'une entreprise aujourd'hui.

La quatrième section, dédiée au système de contrôle et à la performance attendue dans le cas des EPE, nous a permis d'une part, de caractériser le système de contrôle de la performance managériale qui est orienté plus vers le pilotage du manager comme acteur bénéficiant d'un acte de délégation pour agir et assumer le risque de contrôle de la performance conformément au contrat de performance dûment signé. D'autre part, nous avons identifié les cinq principes qu'on doit trouver dans le système de contrôle et d'évaluation des performances d'un manager des EPE, il s'agit de la cohérence des objectifs de l'EPE avec ceux de l'Etat, de la contrôlabilité sur les éléments que le manager maîtrise réellement, du principe de vérifiabilité et d'objectivité du contrôle, de la formalisation des standards de performance et l'introduction d'un système d'incitation pour le manager de l'EPE. Ces principes seront la base d'un système de contrôle de performance pertinent et efficace.

Chapitre 03

- La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Introduction du chapitre 03

Le secteur public marchand algérien comprend l'ensemble des fonds publics investis par l'Etat dans le secteur économique, à travers les entreprises publiques économiques (EPE), dans le but de tirer des dividendes. Il est constitué des groupes et d'EPE non affiliées, des banques, des établissements financiers et compagnies d'assurance et des EPE relevant des autres personnes morales de droit public et s'étend pratiquement à toutes les activités de l'économie nationale. L'ordonnance 01-04 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE, modifiée et complétée en 2014 et, qui a donné le schéma organisationnel actuel du secteur industriel public n'a pas permis la réalisation des objectifs escomptés, en termes de relance économique, de pérennité du tissu industriel public et de performance économique en général. Théoriquement, cette dernière est définie comme la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs, à minimiser les coûts et à créer de la valeur à toutes les parties prenantes. Or, la contreperformance est la première caractéristique des EPE algériennes, notamment, celle qui activent dans des secteurs ouverts à la concurrence privée nationales et étrangère. Aussi, toutes les conclusions des recherches académiques, scientifiques et les recommandations des institutions internationales, à l'exemple du FMI et de l'OCDE, avancent comme cause principale, la problématique de gouvernance, notamment des organisations publiques, dont les EPE.

L'objectif de ce présent chapitre est de mettre en exergue, la question de performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte des entreprises publiques économiques algériennes. De ce fait, il sera organisé en cinq sections qui aborderont succinctement, toutes les composantes de ce questionnement, comme suit :

La première section, sera consacrée à la constitution d'une revue de littérature sur le concept de gouvernance d'entreprise, et ce depuis sa première apparition dans le domaine politique, ses différentes approches ainsi que les mécanismes de régulation, de discipline et de contrôle proposés par chaque approche. L'objectif est d'identifier l'approche la plus explicative et la plus adaptée pour appréhender les EPE, ainsi déduire les mécanismes de contrôle les plus appropriés dans cet environnement exogène et endogène dans lequel sont insérées ces EPE.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

La deuxième section, va porter sur les initiatives algériennes en matière de formalisation d'un code de bonne gouvernance propre, à même de prendre en considération les spécificités ; économiques, sociales et institutionnelles et, dont le but est l'amélioration du climat des affaires, la croissance, la transparence et l'équité. La contribution du Cercle de d'action et de Réflexion sur les entreprises, est la seule, initiative qui a permis une première formalisation du code algérien de bonne gouvernance. Cependant, la limitation de ce code aux PME privées, en raison de ses initiateurs qui été dans le cercle, nous pousse à nous interroger sur, l'applicabilité de ce code dans le cas des EPE, même avec une démarche volontaire, non contraignante.

La troisième section, sera consacrée aux apports possibles, de la théorie des conventions à l'expression d'une performance sous régulation contrainte des EPE. Le but est d'appréhender le contrôle de la performance en s'appuyant sur la notion de convention considérée comme une régularité de comportement individuel et collectif. Aussi, nous tenterons d'interroger les hypothèses fondatrices de cette théorie des conventions afin d'identifier le sens de chacune d'elle si elle s'applique dans les EPE caractérisées par un dilemme de performance qui est la rationalisation des dépenses publiques et la logique commerciale qui vise plus de dividendes.

La quatrième section, sera réservée à la présentation des résultats de l'opérationnalisation, théorique, de la théorie des conventions dans le cas des EPE. Ces résultats seront classés selon, essentiellement, le degré d'incertitude, le mimétisme et la rationalisation.

La cinquième section, va traiter la problématique de contrôle avec une vision d'Etat et ce, à travers les régimes d'autorisation et de contrat. Concernant, le premier, nous allons analyser ce régime d'autorisation, utilisé par l'Etat pour gérer, déléguer et contrôler le secteur public marchand sous différentes formes de valeurs mobilières. L'échec avéré de ce régime de contrôle dans plusieurs pays, et même en Algérie, nous permettra de proposer, de justifier et de défendre une solution alternative qui sera plus axée sur les contrats de performance, suivie des conditions indispensables à sa réussite effective dans le cas algérien.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Section 01 : La gouvernance de l'entreprise : quelle approche pour expliciter le cas des EPE algériennes ?

L'origine politique du concept de gouvernance n'a pas empêché les chercheurs en économie et en sciences de gestion de le transposer dans le monde des entreprises, pour s'imposer, depuis les années 1990 à nos jours comme une véritable préoccupation des managers, des diverses parties prenantes, des Etats et même des organisations internationales à l'exemple de l'OCDE et autres. Désormais, autour de ce concept polysémique, plusieurs approches, modèles, codes et lignes directrices ont vu le jour. De ce fait, s'interroger sur la gouvernance des entreprises en Algérie en général et sur la gouvernance des EPE, nous renvoie à plusieurs théories, propositions et explications tant contradictoires que complémentaires.

En effet, dans cette section nous tâcherons dans un premier temps de cerner ce concept et ses prémisses (1). Ensuite, nous allons exposer et analyser les quatre approches différentes qui abordent la problématique de gouvernance d'entreprise, ainsi que les mécanismes de contrôle propres à chacune d'elle (2). Pour terminer, enfin avec une synthèse théorique sur l'objectif visé par chacune des théories de la gouvernance et dégager, en conséquence, celle qui pourra expliquer au mieux le cas particulier des entreprises publiques algériennes (3).

Paragraphe 01 : Les prémisses d'un concept polysémique

De par son origine politique, le caractère *polysémique* du concept « gouvernance », en sciences de gestion, ne semble pas faire l'unanimité au sein de la communauté scientifique, comme le montrent les grands auteurs du numéro spécial¹ de la revue « *économie & société* » consacré à la gouvernance de l'entreprise. Ils d'accordent sur les *nuances* auxquelles renvoient les multiples usages du concept dans les différents secteurs, que ce soit en sciences sociales comme le droit, la science politique, l'économie ou la gestion.... Ou bien dans les discours politiques ou médiatiques.

Pour R. Pérez R., le coordinateur de ce numéro spécial consacré à la problématique de « Gouvernance d'entreprise », la gouvernance est parfois réduite à une simple description d'un dispositif institutionnel suivant l'entité étudiée (structures et procédures), ou bien elle s'élargit aux comportements des acteurs concernés par ce dispositif pour

¹ In Economies et sociétés, Série « Economie d'entreprise » K, n°19, 10/2008, P 1819 - 1830.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

devenir « *un méta-management* ». En plus, il précise en 2003 dans un livre de référence² dédié à la gouvernance des entreprises « *que la gouvernance d'entreprise se réfère aux dispositifs institutionnels et comportements régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par le devenir de ladite entreprise, en premier lieu ceux qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci* ».

Désormais, toute la littérature scientifique sur le concept confirme son ancienneté relative, notamment, au travers des travaux liés à l'histoire économique analysant les lois, les règlements, les codes et les chartes. Cependant, une frange de chercheurs a mis en exergue le mérite de Berle et Means³ en 1932 dans la formalisation des prémisses d'une gouvernance d'entreprise et qui attirait l'attention sur le fait que l'entreprise, dans sa forme de plus en plus répondant au société par actions, présentait une caractéristique importante et nouvelle : la dissociation de la propriété et du contrôle.

Fondamentalement, l'évolution de la recherche en gouvernance d'entreprise peut se scinder en deux approches complémentaires à savoir :

1. La première est l'approche disciplinaire

Constituée par les recherches sur l'approfondissement de la relation entre dirigeants et actionnaires bailleurs de fonds et détenteurs de droits légitimes. Dans cette approche disciplinaire, l'entreprise est considérée comme étant un « nœud de contrats ». De par son évolution elle se divise en deux grands modèles, le premier est le modèle actionnarial « *shareholder* » et le second est le modèle partenarial « *stakeholder* ». Ces deux modèles de référence s'opposant sur la prise en compte des parties prenantes et la répartition de la valeur créée entre les parties prenantes qui interagissent avec l'entreprise. Cette approche repose sur la branche normative de la théorie de l'agence « principal-agent » ou « actionnaires / dirigeants » présentés par Jensen et Meckling (1994) dans « *The nature of man*⁴ ». Différents mécanismes ont été proposés par les chercheurs afin de discipliner les managers et réduire leur espace discrétionnaire (comité spécialisés, administrateurs indépendants...).

² Pérez, R. (2010). La gouvernance de l'entreprise. La découverte, P 124.

³ Berle, A. A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Harcourt. Brace and World, New York, NY.

⁴ Zoukoua, E. A. (2006, May). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. In *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution* (s) (pp. CD-Rom).

2. La seconde, est l'approche cognitive et comportementale

A partir des années 2000, Charreaux⁵ propose une évolution de l'approche vers une *approche comportementale* à travers l'intégration des aspects cognitifs et émotionnels de la pluralité des administrateurs, composant le conseil d'administration, en plus de leur fonction de surveillance.

Aussi, il est à signaler que les diverses recherches ont permis l'émergence d'autres approches subsidiaires qui ne s'intéressent pas spécialement aux entreprises managériales, mais plutôt les autres formes d'entreprises notamment, le cas des entreprises familiales (Hirigoyen⁶ 2000), les entreprises non cotées en bourse, les coopératives (Brullebaut B. et al⁷), les organisations non marchandes et les entreprises publiques (Gomez, P-Y. 2003⁸). Cette approche est dédiée à la gouvernance des organisations et renvoie donc, à l'élargissement de la gouvernance d'entreprise aux diverses formes d'entreprise autre que l'entreprise managériale étudiée initialement par Berle et Means. Notre recherche s'inscrit dans cette logique puisqu'elle a pour objet la caractérisation du système de gouvernance applicable dans une forme particulière d'entreprise, à savoir l'entreprise publique économique algérienne.

Paragraphe 02 : Les approches de gouvernance et les mécanismes disciplinaires proposés

Les divers chercheurs qui ont étudié la problématique de l'espace discrétionnaire des managers dans les différentes formes d'entreprises ont réussi à proposer les mécanismes disciplinaires afin de réduire le risque et contrôler ce que Charreaux appelle « *la fonction d'utilité*⁹ » des managers. La littérature sur cette problématique de gouvernance d'entreprise nous permet de distinguer quatre approches différentes, à savoir :

⁵ Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.

⁶ Hirigoyen, G. (2000). La gouvernance de l'entreprise familiale (rapport moral sur l'argent dans le monde). *Revue d'économie financière*, 287-294.

⁷ Brullebaut, B., Allemand, I., Louis, A. S., Ola, A. M., & Pourchet, A. (2020). Gouvernance des coopératives d'entreprises, de salariés et bancaires : quelles différences en termes de propriété et de contrôle. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-8).

⁸ Gomez, P. Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 183-208.

⁹ Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures. G. Koenig, 61-141.

1. L'approche disciplinaire actionnariale

Constituant l'approche financière de la gouvernance, la théorie actionnariale est axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre côté. D'après Albouy¹⁰, l'approche actionnariale prend nécessairement en compte les intérêts de toutes les parties prenantes car, dans le cas contraire, l'entreprise ne peut pas créer de valeur. Mais si nous prenons en compte la vision conceptuelle de cette approche, elle repose sur la branche normative de la théorie de l'agence « principal - agent ». C'est cette approche qu'exposent Shleifer et Vishny¹¹ qui définit la gouvernance d'entreprise comme étant « *l'ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier des actionnaires* ». Selon ces auteurs, la relation est limitée à deux parties seulement, et les mécanismes de gouvernance ont ici, pour but de soulager le problème d'intérêt existant entre ces deux personnes dirigeants - actionnaires de l'entreprise en maximisant la valeur de l'entreprise qui est assimilée à la valeur actionnariale. Ce problème s'est créé par les dirigeants qui agissent d'une manière opportuniste en privilégiant leurs propres intérêts sans faire attention à celle des actionnaires, par exemple, des projets à rentabilité immédiate et qui seraient moins intéressants que des investissements sur le long terme¹². Désormais, l'objectif du dispositif de gouvernance est de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son comportement opportuniste pour protéger l'investissement financier des actionnaires, donc la création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant. Cela se réalise si les mécanismes choisis face aux dirigeants doivent être efficaces pour convertir le comportement du dirigeant « d'actif » vers « passif ». Cette situation ne lui permet pas d'influencer la mise en place de ces mécanismes ni réagir contre eux, autrement qu'en faisant des choix permettant de maximiser la valeur actionnariale.

Effectivement, dans un système parfait, l'efficacité des différents mécanismes est évaluée sur la base de la seule valeur actionnariale, et les dirigeants ne disposent d'aucune latitude managériale. G. Charreaux relativise cependant cette approche rigide : « *Dans les premiers travaux, l'attitude des dirigeants relativement aux mécanismes est le plus souvent*

¹⁰ Albouy, M (2006). Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur. *Revue française de gestion*, (1), 139-157.

¹¹ Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

¹² Dhahi Sellami, N. (2012). Convergence entre les institutions de gouvernance publique et rivée : rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance : cas des pays du Maghreb : Tunisie-Algérie-Maroc (Doctorat dissertation, Bordeaux 4).

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

*passée sous silence. On ignore si les mécanismes s'imposent aux dirigeants ou s'ils sont mis en place avec leur accord, voire à leur initiative*¹³.» Aussi, l'étude de comportement des dirigeants face aux mécanismes parfaits a montré que le système de gouvernance n'étant jamais parfait et que les dirigeants possèdent une latitude leur permettant de prendre les décisions dans la firme, la faculté à manipuler d'information et le contrôle de ressources. Par conséquent, ces décisions ne sont en réalité que des stratégies d'enracinement, ce qui laisse supposer qu'il est actif face aux mécanismes qui le contrôlent.

• Les mécanismes disciplinaires

Face à ce comportement actif de dirigeant et pour aligner ses intérêts à ceux des actionnaires et contrecarrer les comportements potentiellement opportunistes des dirigeants, les chercheurs ont proposé une multitude des mécanismes qui peuvent être classifiés selon quatre critères : leur origine (interne ou externe à la firme) ; leur spécificité et leur intentionnalité¹⁴ ; le type de conflits concernés ; le système visé : administratif, organisationnel et stratégique. Les mécanismes externes généralement cités sont le marché des dirigeants, le marché des biens, le contexte légal et la participation des institutions financières au capital de l'entreprise tandis que les mécanismes internes les plus répandus sont le conseil d'administration, la structure financière et la présence d'actionnaires externes à l'équipe dirigeante. Enfin, Charreaux propose une typologie uniforme de ces mécanismes de gouvernance dans cette vision actionnariale en distinguant les mécanismes internes à la firme et d'autres externes¹⁵. Ces mécanismes sont cités dans le tableau suivant¹⁶ qui montre les mécanismes de gouvernance pour les entreprises dispersées (à la Berle et Means).

¹³ Charreaux, G. (1996). *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises* (No. 0960601). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 centre de recherches en gestion des organisations.

¹⁴ Charreaux, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ?. *Revue française de gestion*, 115(1), 38-56.

¹⁵ Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

¹⁶ Laurent, B., & Wirtz, P. (2010). Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan. *Cahier du FARGO*, 1100703.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Tableau N° 15 : La typologie des mécanismes de gouvernance selon Charreaux (1997)

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct des actionnaires (assemblées) ; - Conseil d'administration ; - Systèmes de rémunération ; - Structure formelle ; - Comité d'entreprise ; - Syndicat maison. 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, droit social ...) ; - Syndicats nationaux ; - Auditeurs légaux.
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux de confiance informels ; - Surveillance mutuelle des dirigeants ; - Culture d'entreprise ; - Réputation auprès des salariés (respect des engagements). 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché des biens et des services ; - Marché financier ; - Intermédiation financière ; - Marché du travail des dirigeants ; - Culture des affaires ; - Marché de la formation.

Source : Charreaux, G., Op. Cit 1997, P 427

● Les limites de cette approche

Cette théorie inspirée du fonctionnement de la firme managériale anglo-saxonne présente de nombreuses limites selon Charreaux¹⁷ : on peut résumer ses limites dans :

- La théorie ne permet pas d'expliquer les autres systèmes appliqués dans les pays, autre que le système anglo-saxon, en raison de la forte contribution des banques, privées ou publiques, et des Etat, dans le financement des entreprises dans ces pays. Comme le cas algérien ou toutes les EPE sont financées par les banques qui sont à leur tour publiques.

- Les actionnaires ne constituent pas les seuls créanciers résiduels de l'entreprise, il existe d'autres créanciers aux entreprises dans d'autres pays. Cette situation a poussé les chercheurs à étendre leurs travaux sur la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Pour Charreaux le lien entre les mécanismes disciplinaires et la création de valeur actionnariale reste *ambigu*. De ce fait, la réflexion sur la gouvernance s'est intéressée plus aux autres parties prenantes, d'où l'intégration du concept de valeur partenariale. Cette nouvelle approche semble plus explicite dans le cas de la gouvernance des EPE en raison ; d'une part, de la pluralité des parties prenantes qui la composent, d'autre part, l'origine publique des capitaux qu'elle gère.

¹⁷ Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

2. L'approche disciplinaire partenariale de la gouvernance d'entreprise

Traditionnellement, les définitions proposées de la gouvernance d'entreprise, limitent la question à la relation entre principal et agent. Plus récemment, d'autres étendent cette relation à l'ensemble des parties prenantes qui gravitent autour de l'entreprise. Cette nouvelle perspective considère la gouvernance d'entreprise comme étant la définition du large champ d'utilisation dans lequel les ressources organisationnelles seront déployées et la résolution des conflits entre tous les participants (les parties prenantes) dans une organisation. Ainsi, selon R. Edward Freeman¹⁸, « *Une partie prenante (stakeholder) est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

De ce fait, il existe plusieurs classifications des parties prenantes et la plus répandue dans la littérature managériale est celle de Carroll¹⁹ qui distingue :

- Les « *parties prenantes primaires* » ou « *contractuelles* » qui concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminées contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de « *parties prenantes contractuelles* »). Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tissées entre l'organisation et ses parties prenantes. Parmi elles, on trouve les dirigeants, les actionnaires, le conseil d'administration...etc.

- Les « *parties prenantes secondaires* » ou « *diffuses* » qui regroupent les agents situés autour de l'organisation envers lesquels son action se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. Elles fondent une conception sociétale des relations entre l'organisation et son environnement. Parmi elles, on retrouve, les clients, les fournisseurs...etc.

Toutefois, dans cette approche, l'entreprise est vue sous forme d'une équipe de facteurs de production dont l'alliance de ces parties prenantes est pour essentiellement la création de valeur. Alors, c'est une valeur partenariale. Albouy avait cité quelles sont les parties prenantes qui peuvent créer la valeur actionnariale au sein de l'entreprise. Il précise aussi, « *créer de la valeur pour les actionnaires nécessite d'avoir toujours plus de clients satisfaits avec de bons produits, développés par des employés motivés et de qualité, en liaison avec les meilleurs fournisseurs et sous-traitants possibles, tout en respectant les*

¹⁸ Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach, Pitman. Boston, MA.

¹⁹ Carroll, A. B., & Buchholtz, A.K. (1989). Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati, OH: South.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

*réglementations édictées par les pouvoirs publics*²⁰ ». Cependant, cette valeur créée par ces parties prenantes implique une prise de risque, à des niveaux différents, par ces Stakeholders, à l'exemple d'un salarié qui risque son « employabilité » et un dirigeant qui risque sa carrière. Par conséquent, les inciter à contribuer davantage à la création de valeur, par des mécanismes incitatifs, passe par le partage de cette valeur ajoutée créée avec les actionnaires. Ce constat est confirmé par J. S. Harrison and R.E. Freeman ; G. Charreaux et P. Desbrières qui précisent que, « *l'évaluation de la stakeholder satisfaction doit se faire au travers d'un double critère : l'accroissement de la valeur monétaire et les autres fins de la firme*²¹ ».

Fondamentalement, les mécanismes de gouvernance dans l'approche disciplinaire doivent permettre d'une part, la sécurisation de toute forme de contribution (ou investissement) des parties prenantes quelle que soit sa spécificité et sa proportion dans la création de valeur pour l'entreprise, d'autre part protéger les parties faibles toujours de par leur contribution ou leur spécificité. Cependant, cette hétérogénéité dans la contribution implique une hétérogénéité dans la rétribution escomptée à chaque partie prenante interne ou externe soit-elle. G. Charreaux, note à ce propos que « *les autres parties prenantes supportent également un risque résiduel et ne sont incitées à contribuer à la création de valeur que si elles perçoivent une partie de la rente*²² ». Comme partie prenante interne, à titre d'exemple, pour Bouba-olga²³, il faut protéger les salariés car ils accumulent, au fur et à mesure du processus de production, un savoir-faire spécifique qui les spécialise dans un domaine de compétences. Il précise qu'« *en cas de l'interruption de la relation du travail, ils peuvent être confrontés au problème de redéploiement de leurs compétences dans un autre contexte productif* ». Comme partie prenante externe, toujours selon Bouba-olga (2005) « *de la même façon, un sous-traitant doit souvent investir dans du matériel spécifique pour répondre aux commandes de son donneur d'ordre. En cas d'interruption*

²⁰ Albouy, M. (2006). Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur. *Revue française de gestion*, (1), 139-157.

²¹ Tchotourian, I. (2010). Lorsque le droit nord-américain des sociétés dessine les nouvelles frontières de l'entreprise : les clés pour un autre futur ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 81-87.

²² Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

²³ Bouba-Olga, O. (2005). Gouvernance d'entreprise : élargir la problématique. *Revue économique et sociale*, 2005, 69-77.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

de la relation, là encore, le redéploiement des actifs physiques et/ou humains peut être difficile. Le coût de l'investissement initial est donc en partie irrécupérable²⁴ ».

Globalement, les travaux en gouvernance partenariale ont permis d'identifier d'une manière plus fine les mécanismes disciplinaires du processus décisionnel dans l'entreprise. Certains sont plus ou moins spécifiques à l'organisation, d'autres sont spontanés et liés à l'ordre des marchés, ou plus intentionnels, d'autres enfin de nature variable sont issus de la réglementation ou plus implicites. Chatelin C²⁵., dans le tableau ci-dessous, résume les principaux mécanismes organisationnels de gouvernance entendus comme l'ensemble des mécanismes qui encadrent le processus décisionnel de création/répartition de la valeur partenariale. Par conséquent, il est primordial de s'interroger sur la notion de performance et sa relation à la création de valeur dans le cadre du prolongement de cette révision de l'entreprise et de ses implications sur la notion de gouvernance élargie. Principalement, il est admis que, les rétributions ou la part de la rente créée de chaque partie prenante est fonction de sa contribution ou de l'effort fourni. De ce fait, dans cette approche l'objectif de la gouvernance est de garantir la viabilité de la coalition entre ces parties prenantes et l'entreprise. Au final, les attentes de certains partenaires comme les actionnaires, les créanciers, les clients et les fournisseurs sont principalement de nature financière par contre d'autres, comme les dirigeants, les employés et la société ont soit une combinaison d'attentes financières et non-financières soit uniquement ces dernières. Les mécanismes de gouvernance exercés par ces stakeholders n'ont par conséquent pas toujours comme objectif la performance financière de l'entreprise.

²⁴ Ibid, Bouba-Olga Olivier, P 74

²⁵ Chatelin, C. (2001). *Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées* (Doctoral dissertation, Dijon)

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Tableau N° 16 : Nature de gouvernance et mécanismes de gouvernance d'entreprise

Nature de la gouvernance	Mécanismes spécifiques		Mécanismes non spécifiques	
	Intentionnels	Spontanés	Intentionnels	Spontanés
Réglementaire	- Assemblées des actionnaires ; - Conseil d'administration ou bi-conseil ; - Syndicat « maison » ; - Comité d'entreprise.		- Environnement légal / réglementaire ; - Syndicats nationaux ; - Auditeurs légaux ; - Associations de consommateurs...	
Contractuelle	- Rémunération ; - Structure formelle ; - Auditeurs internes ; - TBP.	- Surveillance mutuelle entre dirigeants ; - Culture d'entreprise ; - Réputation auprès des salariés ; - Réseaux de confiance informels.		Marchés : - des biens / services ; - financier ; - du travail ; - de la formation ; - politique ; - du capital social.
Influence des parties prenantes				Environnement sociétal et médiatique.

Source : Chatelin, C., & Trébuq, S. (2003). Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse. *9^e journées d'histoire de la comptabilité et du management, Paris.*

Nous concluons, que ces approches complémentaires, notamment, dans le rôle central attribué au dirigeant qu'elles ne mettent pas au même pied d'égalité que les autres acteurs lors de la création de valeur. Ce constat a poussé certains chercheurs à proposer une autre approche cognitive de la gouvernance, qui repose sur une vision radicalement différente du processus de création de valeur dans la mesure où elles conduisent à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. Parmi ces propulseurs, Charreaux²⁶ qui met en exergue les apports des sciences cognitives dans la compréhension du rôle de la connaissance et dans la création des opportunités de croissance. Dans la mesure où celles-ci concourent essentiellement à la création de valeur,

²⁶ Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

l'analyse cognitive permet d'envisager la gouvernance au-delà de la stricte approche disciplinaire du comportement décisionnel.

3. L'approche cognitive de la gouvernance

Les approches contractuelles de la firme qui sont à la base du contrat disciplinaire considèrent que la création de la valeur par les mécanismes de la gouvernance passe par la réduction des asymétries d'information entre les investisseurs et les dirigeants (vision actionnariale), ou par inciter les parties prenantes à contribuer à créer la rente par un partage équitable de cette dernière entre les différentes parties prenantes, et en réduisant les asymétries d'information entre eux (vision partenariale). Elle a pour un seul but la résolution des conflits qui se manifestent entre les parties prenantes de l'entreprise.

Par contre, selon l'approche cognitive, la gouvernance emprunte aux théories cognitives de la firme et non plus aux théories contractuelles, donc elle repose sur une vision radicalement différente du processus de création de valeur. La firme n'est plus considérée comme étant « *un nœud de contrats* » mais plutôt comme une entité qui a la faculté d'apprendre et de créer de la connaissance. Cohendet²⁷ *et al.* la considèrent plutôt comme un processeur de connaissance et de compétences. Dans ce cas, l'efficacité de la firme et la création de valeur passe par l'apprentissage, par l'accumulation des connaissances ainsi que par l'innovation et non plus par la discipline et la surveillance.

Comme le note Charreaux²⁸, « *la firme apparaît comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissances guidée par la vision des dirigeants, fonction issue de l'expérience qu'ils ont acquise. L'origine de la croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées* ». Donc, ce sont les compétences de l'entreprise, y compris les compétences des dirigeants, qui vont être déterminantes pour la performance et la valeur naît de la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités productives par l'innovation plutôt par la coordination. Cette orientation cognitive conduit également à une vision différente de la gouvernance, qui s'écarte du schéma disciplinaire pour considérer l'ensemble du schéma de création et d'appropriation de la valeur. Dans cette même

²⁷ Cohendet, P., & Llerena, P. (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissances. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 211-235.

²⁸ Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

optique, Zingales²⁹ redéfinit le rôle principal du système de gouvernance comme celui d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains qui en sont issus. Autrement dit, il faut « discipliner » (contrôler et inciter) les parties prenantes de façon à ce que le potentiel de création de valeur soit réalisé au mieux. Aussi, Charreaux³⁰ a redéfinit la gouvernance des organisations comme l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

Nous concluons, que l'approche cognitive a donné une vision plus dynamique en termes de création de la valeur contrairement aux théories précédentes (actionnariale et partenariale) qui ont une vision relativement statique de la création de valeur.

4. L'approche comportementale

Suite à une réflexion exploratoire portant sur la gouvernance d'entreprise comportementale, G. Charreaux³¹ propose pour la première fois l'ajout d'un troisième levier³² à côté des modèles précédents issus du courant disciplinaire et celui du cognitif qui ne considèrent pas les erreurs liées aux biais comportementaux des dirigeants et créés par ceux-ci lors de la prise de décision. Il précise à ce propos que « *Si la gouvernance agit sur les dirigeants par le biais des leviers disciplinaires et cognitifs, le courant comportemental qui s'est développé en économie et en droit permet de comprendre que l'efficacité de ces leviers est tributaire des biais comportementaux qui affectent les décisions managériales*³³ ». En plus, cette approche comportementale s'intéresse à la psychologie du dirigeant et son effet lors de la prise de décisions concernant des investissements et sa réaction aux attentes actionnariales, le modèle d'évitement de la douleur, qui explique le comportement irrationnel des individus.

Ce nouveau modèle suppose que les biais comportementaux des individus agissent comme une autre forme de coûts d'agence, qu'il faut additionner à ceux de surveillance, de

²⁹ Cité par Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.

³⁰ Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.

³¹ Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire ... *Revue française de gestion*, (4), 215-238.

³² Au niveau pratique, il est bien question de « levier » pour l'action, tandis que sur le plan de la discussion théorique nous parlerons de « courant », dans le but de préciser les diverses visions de la gouvernance.

³³ Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

contrôle et de perte. Pour Charreaux, ces biais doivent être contrôlés et réduits par les mécanismes disciplinaires et cognitifs. Les différents biais négatifs, occasionnels ou systématiques, seraient à l'origine de pertes de valeur plus importantes que celles liées à l'opportunisme des dirigeants. L'étude de l'incidence de ces biais sur les décisions financières, notamment celles des investisseurs financiers, a fait l'objet de nombreux développements. Ces biais permettent également de mieux appréhender les erreurs managériales en termes de création de la valeur de l'entreprise. Leur prise en compte conduit à redéfinir la fonction des systèmes de gouvernance de façon soit à éviter que ces biais ne se manifestent, soit à corriger leurs effets lorsqu'ils sont négatifs. Ces biais, s'ils affectent les décisions des dirigeants, peuvent également troubler le bon fonctionnement des mécanismes de gouvernance. Ainsi, la formation de bulles spéculatives sur le marché financier peut nuire par l'euphorie qu'elle provoque à l'efficacité de la discipline exercée par certains mécanismes, par exemple, la surveillance assurée par les analystes financiers. Charreaux propose, en conséquence, d'introduire une dimension comportementale dans la modélisation de la gouvernance afin de mieux comprendre ses éventuelles défaillances et de renforcer l'efficacité de ses actions disciplinaires et cognitives.

Paragraphe 03 : Les objectifs de la gouvernance : du contrôle à l'accroissement de la valeur de l'entreprise

Les différentes approches analysant le concept polysémique de la gouvernance d'entreprise, montrent une pléthore d'objectifs spécifiques, suivant le courant de pensée. Si l'objectif de gestion pour le courant contractuel, est la maximisation de valeur actionnariale ou partenariale, pour le courant cognitif, par contre, l'objectif est la recherche de valeur pour l'entreprise. En effet, Charreaux³⁴ dans une synthèse sur les différentes grilles théoriques de la gouvernance, montre que l'évolution de la recherche sur la gouvernance d'entreprise met en exergue de nouveaux défis qu'aucun courant n'arrive à expliquer seul. Cependant, les quatre approches de gouvernance, présentées précédemment, retiennent une conception différente de la gouvernance et de ses mécanismes qui doivent mettre en place comme le montre le tableau suivant :

³⁴ Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

**Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation
contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien**

Tableau N° 17 : Les diverses approches de gouvernance d'entreprise

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Comportementales
	Actionnariales	Partenariales		
Théories de la firme supports	- Théories contractuelles principalement théories positives et normatives de l'agence ; - Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	- Théories contractuelles (positives ou normatives) ; - Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	- Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel ; - Théorie des ressources et des compétences.	- Pas de théorie spécifique de la firme ; - Les différents mécanismes de création de valeur doivent intégrer l'effet des biais comportementaux.
Aspect privilégié dans la création de valeur	- Discipline et répartition ; - Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers.	- Discipline et répartition ; - Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés.	- Aspect productif ; - Créer et percevoir de nouvelles opportunités.	- Corriger les pertes d'efficacité liées aux biais comportementaux.
Définition du SG	- Ensemble de mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	- Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	- Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	- Ensemble des mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais.
Mécanismes de gouvernance	- Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier.	- Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats ; - Définition de la latitude managériale optimale.	- Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage, ...etc.	- Vision axée sur l'incidence des biais sur la création de valeur.
Objectifs de gestion	- Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène).	- Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène).	- Recherche de valeur pour l'entreprise.	- Pas d'objectif spécifique. - S'adapte aux objectifs des autres courants.

Source : Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

En effet, cette synthèse, nous permet de dégager les enseignements suivants : *Premièrement*, l'approche contractuelle actionnariale, inspirée principalement de la théorie positive et normative de l'agence présente une acceptation étroite de l'efficacité et de la propriété, contrairement à l'approche partenariale qui défend une vision généralisée de l'efficacité et de la propriété. Néanmoins, les deux approches privilégient dans la création de valeur, l'aspect disciplinaire et l'atténuation des pertes d'efficacité et se focalisent par conséquent, sur la résolution des conflits d'intérêts entre parties prenantes, et sur l'appropriation de la rente et ignore cependant la dynamique productive qui joue un rôle souvent central dans la création de valeur. De ce fait, elle définit le système de gouvernance comme un ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale. Donc, les objectifs de la gouvernance sont plus limités à la surveillance et au contrôle de l'agent, avec pour seul but l'augmentation de la valeur financière pour les actionnaires, ou plus largement aux différents partenaires (approche partenariale).

Deuxièmement, dans le cadre cognitif, dans lequel la gouvernance est l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation. Aussi, l'aspect prioritaire dans la création de cette valeur est l'aspect productif, et ce par la création et l'appropriation de nouvelles opportunités. Dans ce sens, la gouvernance est axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage... son rôle est de « *permettre l'identification et la mise en œuvre des investissements rentables, dans une perspective d'efficacité dynamique*³⁵ ».

Troisièmement, la vision comportementale dans laquelle les mécanismes de gouvernance sont axés sur l'incidence des biais comportementaux sur la création de valeur. Autrement dit, un ensemble des mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais. De ce fait, son objectif est de corriger les pertes d'efficacités liées aux biais comportementaux.

Globalement, la théorie cognitive conduit à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover dans le temps dynamique et continu, et à créer leurs opportunités d'investissement tout en modifiant leur environnement. Cela est contraire aux perspectives contractuelles qui accordent un intérêt quasiment important aux conflits d'intérêts, à l'appropriation des rentes et passent sous la

³⁵ Charreaux, (2004), op cit, p 13.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

dimension productive statique et source de la création de valeur. Et ce, pour arriver à réaliser une productivité et de la création de la valeur en se basant sur le *processeur des compétences et des connaissances*³⁶ spécifiques. Cet argument cognitif repose sur les utilisations suivantes³⁷ :

- La résolution des conflits qui dépassent les seuls conflits d'intérêts et qui apparaissent donc entre le dirigeant et l'ensemble des parties prenantes pour prendre une dimension cognitive ;
- Faire orienter de l'activité en fonction de la vision des dirigeants qui ont la capacité du management ;
- La coordination de l'activité productive qui fait intervenir des dimensions de construction, d'exploitation et de transfert de connaissances dépassant largement le seul transfert d'information ;
- Et enfin, protéger la base de connaissances de la firme qui est conçue comme un répertoire de connaissances, un ensemble cohérent, dont la capacité à être rentable de façon durable serait liée à la spécificité.

Au final, le critère d'efficacité dans cette vision cognitive et comportementale est la capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment, donc l'objectif de la gouvernance n'est plus de contrôler d'une manière *ex ante* cette efficacité mais plutôt d'apporter une réelle contribution à l'accroissement de la valeur. Et éliminer en outre, les coûts d'inefficacité. Ces derniers sont explicités par Wirtz qui a introduit dans la théorie de gouvernance la notion des coûts cognitifs qui résultent des conflits cognitifs. Il précise que « *contrairement aux coûts d'agence managériaux, les coûts cognitifs ne trouvent pas leur origine dans les conflits d'intérêts objectifs entre le dirigeant et les actionnaires externes, mais dans les divergences au niveau de leurs structures mentales respectives*³⁸ ». En outre, ces coûts comprennent :

- Les coûts de monitoring qui sont engagés pour permettre à l'entreprise d'acquérir les compétences requises dans l'intervention avec certaines parties prenantes. Il s'agit d'une mise aux normes du comportement des dirigeants par rapport à son expérience

³⁶ Cohendet, P., & Llerena, P. (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissances. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 211-235.

³⁷ بوربة أحمد الحاج & أ. مخفي أمين. Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde.

³⁸ Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-201.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

professionnelle en aidant les dirigeants à rapprocher leurs structures cognitives de celles des parties prenantes ;

- Les coûts de certitude qui déterminent l'intérêt intrinsèque d'un projet inédit ;
- Le coût cognitif résiduel qui est lié à la part d'incompréhension qui subsiste.

En définitif, nous concluons que la prise en compte de la dimension cognitive de la création de valeur par l'entreprise conduit à concevoir différemment le rôle du système de gouvernance. Celui-ci contribue également à influencer la création de valeur dans ses dimensions cognitives, mais ne doit pas conduire en contre partie à négliger la dimension disciplinaire : les deux dimensions sont complémentaires et imbriquées. D'où la nécessité de les mobiliser simultanément pour expliciter le cas particulier de la gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes.

Section 02 : les initiatives privées de formalisation d'un code de bonne gouvernance en Algérie : l'apport considérable du cercle d'action et de réflexion sur les entreprises

A l'instar de tous les pays et sur les recommandations insistantes des institutions internationales, l'Algérie a commencé à réfléchir à l'instauration d'un code de bonne gouvernance propre, qui permettra la réalisation des objectifs standards de la gouvernance mais en tenant compte de la réalité économique, sociales et institutionnelle du pays. Dans ce sens, plusieurs initiatives ont vu le jour. Toutes émanant des perspectives volontaristes des opérateurs privés.

En effet, dans le contexte d'une économie algérienne qui renferme un potentiel de croissance et de développement considérable et dans le but de le libérer, des réponses en profondeur sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise. Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité.

Dans ce cadre, cette section, abordera en premier lieu, l'initiative du cercle d'action et de réflexion sur les entreprises (CARE) qui a menée plusieurs études et propositions sur la question de gouvernance des entreprises en Algérie, puis dans un second lieu, nous allons analyser en détail le premier code de gouvernance issu du GOAL 08.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Paragraphe 01 : L'initiative de CARE : quels enseignements pour le cas des EPE ?

Dans ce paragraphe, nous tâcherons à présenter le CARE, le pionnier à avoir tenté de formaliser le code algérien de bonne gouvernance, son idée de base et ses principales contributions et recommandations relatives à la bonne gouvernance en Algérie.

1. Présentation du CARE

Le cercle d'action et de réflexion sur les entreprises (CARE) est une association à but non lucratif créée en 2001 par un groupe d'industriels, managers d'entreprises, intellectuels, et académiciens dans le domaine de réflexion sur l'entreprise algérienne et son environnement. Ce cercle se veut un espace de rencontre de type « *think-tank* ³⁹ », autour de valeurs partagées et d'une volonté d'agir.

Sa mission est de contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique et social durable de l'Algérie, à travers la réflexion, la communication et la promotion de toute initiative économique positive. De plus, la gouvernance d'entreprise constitue l'épine dorsale de cette organisation puisqu'elle vise la contribution au développement de l'Algérie au travers de la réalisation, la diffusion d'études et de la réflexion sur les problématiques de l'entreprise algérienne.

2. Les événements marquants la genèse de l'idée de bonne gouvernance en Algérie

Parmi les soixantaines d'événements⁴⁰ organisés par le CARE depuis sa création, pas moins de la moitié ont été dédiés à la question de la gouvernance directement ou en partie, dont les plus importants :

- Algérie post Covid : Quel positionnement dans l'économie mondiale ? Les matinales de CARE, 14 octobre 2020 ;
- L'intégration dans les chaînes de valeurs mondiales et régionales, un facteur de développement économique et de croissance pérenne. Les matinales de CARE, 02 décembre 2014 ;
- La gouvernance des entreprises étatiques dans le contexte de financement par le marché. Les matinales de CARE, 18 janvier 2015 ;

³⁹ Groupe de réflexion privé qui produit des études sur des thèmes de société au service des décideurs.

⁴⁰ Les événements organisés sont : les séminaires, les matinales et les tables rondes.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

- Entreprise étatique dans le contexte du développement du marché financier algérien. Les matinales de CARE, 18 janvier 2015.

3. Les principales contributions et recommandations

Les recommandations de CARE dans le cadre de ces événements sont toutes orientées vers l'assainissement de l'environnement des affaires en Algérie, l'intégration des nouveaux modes de gouvernance à l'échelle du pays et de l'entreprise. En outre, le CARE contribue à travers la publication d'une trentaine de documents de travail, de recherche, et les prises de positions sur les questions d'actualité, notamment :

- *La crise de l'entreprise ENIEM, ou les erreurs de la gouvernance du secteur public économique, CARE-Décembre 2020.* Les principales conclusions de ce travail sont : Le constat général qui ressort de cette analyse du mode actuel de gouvernance des entreprises publiques laisse clairement apparaître de nombreuses lacunes tout à fait visibles et, par-delà, une forme de laxisme qui ne sert ni les intérêts de celles-ci ni ceux de l'économie nationale dans son ensemble.

Faute d'une vision cohérente quant au rôle et à la place de ce secteur public économique, les choix qui sont opérés face aux difficultés vécues au cas par cas surdéterminent le poids des contraintes sociales au détriment de leur croissance et de leur devenir. En croyant les protéger, l'Etat actionnaire les enfonce et les condamne, et s'expose lui-même à effacer sans cesse des montants de dettes financières de plus en plus insupportables.

Le traitement de fond de ce problème devrait dépasser celui des cas individuels qui lui sont posés actuellement, à l'image de celui de l'ENIEM, pour aller vers une refonte globale du monde de gouvernance des entreprises publiques.

La présente analyse laisse transparaître en filigrane quelques-uns des axes de travail qui devraient guider cette indispensable réforme. On notera en particulier :

- La nécessité de faire prévaloir de manière systématique les règles de concurrence dans le traitement des difficultés des entreprises publiques ou privées ;
- Les organes sociaux des entreprises publiques devraient jouer à l'avenir pleinement le rôle qui est le leur, en excluant toute forme d'ingérence des structures ministérielles dans leur administration et leur gouvernance, en dehors des cadres strictement définis par la loi ;

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

- Le refus de l'ingérence politique ou administrative devrait s'appliquer en particulier dans le cas des banques publiques qui devraient décider librement et sur des bases strictement professionnelles des ressources financières dont elles disposent ;
- La nécessité de faire coter en bourse une part minimale (20% ou 30%) des actions des grandes entreprises publiques, de sorte non seulement à renforcer la transparence de leur gestion mais aussi à mieux servir les intérêts de l'économie nationale ;
- Des mandats écrits devraient être donnés à chaque administrateur d'entreprise public, avec des objectifs clairs et quantifiés, préalablement à son recrutement ;
- La nécessité de recruter les dirigeants des entreprises publiques suivant un dispositif à la concurrence transparent et ouvert. Pour certaines grandes entreprises publiques, le recours à des compétences étrangères devrait pouvoir être autorisé ;
- La mise au point d'une charte de la gouvernance des entreprises publiques, en s'inspirant notamment du modèle des « *lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement des entreprises publiques*⁴¹ » et des recommandations de l'institut algérien de gouvernance d'entreprise « Hawkama El-Djazair » ;
- Un rapport annuel sur les résultats économiques et financiers des entreprises publiques devrait être produit, rendu public et donner lieu à un débat télévisé au sein de la représentation nationale ;
- Programme de Réformes Economiques pour l'Entreprise, de la revendication à la concertation. PREE 2017, le CARE avril 2017. L'objectif principal de ce projet est de contribuer au renforcement de la concertation entre l'Etat, les entreprises et les associations professionnelles et organisations patronales, à travers une nouvelles approche « *de bas en haut* » qui consiste à être à l'écoute des entrepreneurs et du monde économique, en vue d'assurer que les lois et les réglementations soient les plus efficaces possibles et tiennent compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes (citoyens, Etat, entreprises, ...etc.) ainsi que des conditions de mise en œuvre de ces lois et réglementations pour l'amélioration du climat des affaires et relancer la croissance économique ;
- Lancement de l'Observatoire du Climat des Affaires en 2017 pour évaluer l'appréciation et le ressenti des entrepreneurs et promoteurs quant à la qualité de l'environnement des affaires.

⁴¹ OCDE, Les lignes directrices de gouvernance des entreprises publiques, (2015) in <https://www.oecd.org/fr/gouvernemententreprise/ocde-lignes-directrices-gouvernement-entreprises-publiques.ht>

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Paragraphe 02 : Lecture analytique du code algérien de bonne gouvernance

Du fait que ce code algérien constitue la seule et véritable proposition concernant la problématique de gouvernance en Algérie et ce, malgré qu'il ne vise pas directement les entreprises publiques, mais, sa prise en considération des spécificités économiques, sociales et institutionnelles locales nous permettra de dégager plusieurs enseignements sur la possibilité de son élargissement aux EPE dans l'avenir.

1. Présentation du code algérien de bonne gouvernance d'entreprise

Dans ce cadre et après un séminaire international sur la gouvernance d'entreprise, organisé en juillet 2007, le code algérien de gouvernance d'entreprise a été élaboré en 2009 à l'initiative de CARE, du FCE et de l'APAB. Elle a rassemblé des compétences bénévoles représentatives du monde de l'entreprise et des affaires par une Task Force⁴², dénommée GOAL 08, par allusion à GOVERNANCE ALGERIA 08. Cette dernière est constituée de chefs d'entreprises, de consultants, d'experts en droit, de spécialistes de la gouvernance d'entreprise et de représentants des organisations et institutions qui se sont impliqués dans l'élaboration du code. Parmi ces institutions, il y a lieu de citer, en particulier, le Ministre de la PME et de l'Artisanat qui a délégué un représentant permanent au sein de GOAL 08 pour appuyer en permanence ses travaux. Ce ministère a, aussi, accordé son parrainage à toute l'opération d'élaboration du code et a fourni tout l'appui logistique nécessaire à la finalisation et la publication du document. Il y a lieu de citer, aussi, l'appui du programme de coopération MEDA PME (EDPME puis CTP PME) agissant sous tutelle du Ministère de la PME et de l'Artisanat, et qui a fourni un appui conséquent en matière d'expertise et de moyens logistiques pour le plein succès du projet⁴³.

Ce code s'est donné pour ambition d'inaugurer un processus de promotion de la gouvernance d'entreprise globale et durable, et de susciter un débat élargi sur les jalons ultérieurs possibles en la matière. Ce faisant, il aura apporté une contribution modeste mais concrète à une œuvre d'un des volets majeurs des mécanismes du NEPAD⁴⁴, celui consacré précisément à la gouvernance.

⁴² La mission de la Task Force est limitée dans le temps. Elle est contenue à l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise en Algérie.

⁴³ La société Financière Internationale (SFI) a fourni au projet un appui méthodologique permanent par la mise à disposition d'un consultant expert en matière de gouvernance d'entreprise.

⁴⁴ NEPAD

2. Le concept de gouvernance d'entreprise : Eléments de définition et caractéristiques selon le code algérien de bonne gouvernance

Le concept de gouvernance d'entreprise est défini dans ce code comme « *La gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de : la définition des droits et des devoirs des parties prenantes : le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent*⁴⁵ ». Globalement, (l'adhésion) avec son approche volontariste et délibérée, le contenu et les modalités de la gouvernance d'entreprise sont consignés dans ce code qui sert uniquement de texte de référence et une source d'inspiration à la disposition de l'ensemble des parties intéressées.

Après une auto-évaluation de la situation de l'entreprise candidate en matière de gouvernance, cette dernière sera en mesure de déterminer les dispositions à prendre et les mettre en œuvre selon un plan arrêté. Ce processus se termine par une déclaration d'adhésion que l'entreprise rendra publique. Aussi, elle y proclame son intention de s'inspirer de sa philosophie et de se conformer à tout ou partie de ses prescriptions, tout en conservant la possibilité d'émettre des réserves partielles ou de proposer des amendements. Les entreprises doivent, à terme, s'approprier ce code. Dans ce sens toujours, un dispositif d'accompagnement chargé de la promotion des principes de la bonne gouvernance est matérialisé par la création de l'Institut Algérien de la Gouvernance d'Entreprise (Hawkama El Djazair).

Les éléments caractérisant cette vision de gouvernance d'entreprise retenue dans ce code sont principalement :

- *L'approche volontariste* : l'utilisation du mot philosophie managériale est une preuve de la nécessité d'avoir un état d'esprit favorable à cette démarche ;
- *L'approche partenariale* : par la responsabilisation de toutes les parties prenantes qu'elles soient internes ou externes, principales ou secondaires, et ce qu'elle que soit sa contribution dans la création de valeur et son degré d'influence sur la pérennité de l'entreprise ;
- *L'approche juridique* : l'association et le rôle actif de la tutelle représentée par le ministère chargé de la PME fait croire que ce dernier s'occupe de tout le volet juridique nécessaire et les ajustements institutionnels appropriés ;

⁴⁵ Code algérien de bonne gouvernance Page 9.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

● *L'approche disciplinaire* : la mise en place de l'ensemble des dispositions dites « pratiques » doit permettre la réduction des conflits contractuels ou organisationnels qui naissent entre les diverses parties prenantes à l'occasion de l'exercice de leurs missions respectives.

3. Les cibles de ce code algérien de bonne gouvernance

Concernant la structure de ce code, sont concernées par ce code de bonne gouvernance algérien, d'une part les grandes PME privées⁴⁶, qui sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante. D'autre part, les entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être. Les grandes entreprises privées et les entreprises et organismes publics ne sont pas une cible de ce code.

De par la faiblesse du marché boursier algérien et le nombre d'entreprises cotées en Bourse, nous allons nous intéresser plus aux PME privées algériennes comme cible prioritaire de ce code de bonne gouvernance. La PME privée algérienne recouvre des réalités très différentes.

Toutefois, en dépit de son hétérogénéité, le secteur présente selon les rédacteurs de ce code un certain nombre de caractéristiques communes⁴⁷ :

● Malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes se heurtent, dans leur très grande majorité, à des difficultés de survie due à diverses raisons endogènes et exogènes ;

● Elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées de statuts juridiques privilégiant très largement l'entreprise personnelle, l'EURL, et dans une moindre mesure, la SARL. Quant à la SPA, elle demeure très peu répandue, quoique l'on note depuis quelques années une progression de ce statut juridique ;

● Leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs ne s'effectue que très exceptionnellement.

⁴⁶ Les PME privées telles que définies dans la loi 17-02 relative aux PME.

⁴⁷ <https://www.algeriacorporategovernance.org/pme-prive.php> consulté le 22 mars 2023

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Par conséquent, un profil type de ces entreprises a été établi et une gouvernance propre est associée à chacun des profils comme le montre le tableau suivant.

Tableau N° 18 : Les profils types des cibles du code de bonne gouvernance algérien

	Génération 1 Entreprises en (très grande) difficulté de survie	Génération 2 Entreprises en phase avec les défis de la croissance	Entreprises cotées en bourse
Poids relatif dans le monde des affaires	Majoritaire	Minoritaire	Faible
Enjeu principal de la gouvernance	Pérennité par la survie à court terme et quête de redressement	Pérennité par la stratégie à long terme et quête de croissance	
Logique spécifique de la démarche de gouvernance	Moment central de la mise à niveau	Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion	

Source : Adapté à partir du code algérien de bonne gouvernance

Essentiellement, ce même code a classé les problèmes de gouvernance des entreprises algériennes en deux catégories ; d'une part les problèmes globaux, qui concernent toutes les entreprises qui évoluent dans l'environnement des affaires algérien (voir le tableau ci-dessous). D'autre part, les problèmes spécifiques à chaque type d'entreprise et son environnement spécifique.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Tableau N° 19 : Les problèmes globaux de la gouvernance selon le profil type de la PME

	PME en proie avec des difficultés de survie	PME en phase avec les défis de la croissance
Les relations entre les parties prenantes	Les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
Les situations de transmission et de succession	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confrontée et affinée.

Source : Adapté à partir du code algérien de bonne gouvernance

A ces problèmes propres aux PME algériennes, s'ajoutent d'autres contraintes de réalisation d'une bonne gouvernance en Algérie qui pourra régler une série de conflits internes et de difficultés relationnelles, à l'intérieur de l'entreprise, ou entre les entreprises et leurs parties prenantes externes.

L'initiative de l'institut algérien de gouvernance d'entreprise (IAGE), a mis en exergue les principales difficultés ; nos lectures nous permettent aussi d'enrichir cette liste non exhaustive par l'identification des problèmes spécifiques et les priorités correspondantes en matière de gouvernance de l'entreprise algérienne en général, quelle que soit sa forme (privée, publique, mixte).

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Tableau N° 20 : Problèmes spécifiques et priorités en matière de gouvernance

Problème	Origine	Défi de la gouvernance
Relation Banque - Entreprise (méfiance)	- Faible sincérité des comptes financiers ; - Manque de visibilité du banquier.	La GE met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire banquier.
Intégration d'investisseurs externes	- Capital familial, donc méfiance réciproque ; - Capital public (rigidité et méfiance).	Définition des conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.
Relation entreprise - administration fiscale	- Méfiance réciproque.	La transparence et la sincérité des comptes permettront à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contre partie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.
Relation entre actionnaires	- S'associer pour grandir.	Pour les besoins de croissance, l'entreprise se doit définir les règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.
Relation entre actionnaires - managers	- Manque d'expérience ; - Méfiance réciproque ; - Prérogatives mal définies ; - Instabilité et donc, manque de vision à long terme.	La clarification des relations entre les actionnaires et les managers nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.
Définition des responsabilités des managers exécutifs	- Dilution des responsabilités des managers exécutifs ou de leur excessive concentration au sein du même groupe.	- Contrat de performance ; - Définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.
Problème de succession	- Problèmes liés à la disparition du fondateur (manque de préparation, concentration des pouvoirs...)	Prévoir des mécanismes formels de gestion de crise (stabilité des équipes exécutives, préparation et formation des successeurs...)

Source : Adapté à partir du code algérien de bonne gouvernance.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Paragraphe 03 : Les défis de la bonne gouvernance d'entreprise en Algérie

Par cette initiative, l'Algérie tente d'instaurer un dispositif de gouvernance disciplinaire permettant de remédier aux conflits contractuels, organisationnels et l'asymétrie informationnelle qui naissent et peuvent naître entre les parties prenantes composant l'environnement interne et externe des entreprises algériennes.

Le principe retenu est que toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance et cela dépend d'une part de son environnement (économique, concurrentiel, législatif...), d'autre part, de son mode d'organisation interne et son management en général. Donc, il appartient à chacune de procéder à son auto-évaluation en la matière et de prendre les dispositions nécessaires, en s'inspirant des dispositions proposées par la pratique réussie de bonne gouvernance des pairs et en s'appuyant sur les codes de bonne gouvernance élaborés par les instances reconnues ou les professionnels.

Cependant, tous les codes de bonne gouvernance s'accordent sur un certain nombre de principes standards qui couvrent les relations qui s'établissent entre, d'une part, les parties prenantes internes de l'entreprise ; d'autres part, entre celles-ci et les parties prenantes externes.

Ces standards se résument essentiellement dans :

- ***Le principe de l'équité*** : Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable ;
- ***Le principe de transparence*** : Ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être claires et explicites pour tous ;
- ***Le principe de responsabilité*** : Les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés ;
- ***Le principe de l'imputabilité*** : Chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée.

Désormais, l'idée des initiateurs de ce code de bonne gouvernance est le respect de ces principes standards de bonne gouvernance en général et ce à travers une démarche volontaire non contraignante. Autrement dit, aller au-delà du droit des affaires. Pour cela, plusieurs défis sont à relever à savoir :

1. Règle de droit versus principe de bonne gouvernance : l'autonomie de la volonté

Si les relations entre les parties prenantes internes et/ou externes sont déjà largement régies et précisées par le droit des affaires en Algérie⁴⁸, les statuts de l'entreprise, et les contrats et conventions passés par celle-ci avec les tiers, l'apport des standards de bonne gouvernance est de préciser comment, dans ces différents cadres d'intervention, procéder avec rigueur, éthique et efficience. A noter qu'à côté de la réglementation en vigueur, les standards de bonne gouvernance s'adressent à toutes formes juridiques de sociétés malgré que la forme idoine soit la société par action (SPA) ou société anonyme. Cette dernière se caractérise par la distinction entre trois instances statutaires à prérogatives, droits et pouvoirs différents. Ces instances sont :

- *Assemblée générale des actionnaires (AGA)* : instance suprême où les propriétaires exercent leurs droits et prérogatives (notamment désignation des membres du conseil d'administration) ;

- *Conseil d'administration (CA)* : qui réunit les administrateurs qui sont chargés à leur tour du pilotage et du contrôle des activités de l'entreprise ;

- *La direction générale (managers)* : ou l'équipe exécutive qui assure l'exécution des activités de l'entreprise.

Donc, le premier défi consiste d'une part, à promouvoir les formes juridiques d'entreprise dans lesquelles, il est plus facile d'instaurer les principes de bonne gouvernance, notamment, les sociétés anonymes. D'autre part, à innover et enrichir davantage le droit des affaires algérien par de nouvelles pratiques, en mesure de propulser les standards de bonne gouvernance.

2. Standards régissant les relations réciproques entre parties prenantes internes

Les parties prenantes internes à savoir les actionnaires, les administrateurs et les managers agissent exclusivement dans leurs instances respectives, l'AGA, CA et la DG. C'est par l'intermédiaire de ces instances organiques et statutaires que les passerelles sont établies, les décisions sont prises et les droits sont exécutés. En plus de ces droits élémentaires de chacune des parties prenantes précédemment citée, la gouvernance d'entreprise se propose d'apporter les valeurs ajoutées suivantes :

⁴⁸ Voir le code de commerce algérien.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Tableau N° 21 : Les valeurs ajoutées par les principes de bonne gouvernance

Parties prenantes	Principaux rôles, missions et droits élémentaires	Valeurs ajoutées par les principes de gouvernance d'entreprise
Les actionnaires (assemblée générale des actionnaires)	Être associés au partage des bénéfices de la société.	Le partage des bénéfices doit être juste et transparent.
	Faire enregistrer leurs titres.	Les méthodes d'enregistrement des titres doivent être fiables.
	Pouvoir céder et transférer leurs titres.	Libre cession et transfert de titres sans entrave à la pérennité de l'entreprise (sauf préemption par exemple).
	Participer et voter aux assemblées générales des actionnaires.	Informations complètes aux actionnaires (ordre du jour, AGO, AG EX. Les procédures de fonctionnement de l'assemblée générale doivent être accessibles aux actionnaires et ne doivent pas entraver de façon déraisonnable l'exercice effectif des droits.
	Obtenir les informations nécessaires à l'exercice de leurs droits et prérogatives.	Les informations pertinentes et significatives sur la société doivent parvenir en temps opportun et sous une forme adéquate.
	Pleine jouissance de leurs droits des actionnaires dans l'organisation et le fonctionnement des AG.	Le règlement intérieur et les procédures relatives aux AG doivent veiller à intégrer les principes de transparence, équité et droit à l'information et assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires.
	La distribution des dividendes aux actionnaires est décidée par ces derniers en Assemblée Générale.	Adoption d'une politique explicite de distribution de dividendes après soumission au Conseil d'Administration et l'appréciation des actionnaires.
Les administrateurs (composition du conseil d'administration)	La mission de pilotage de la stratégie définie et son contrôle ; Exécution de la stratégie dans le cadre de la loi.	- Mettre la stratégie et ses déclinaisons, en cohérence avec les intérêts de l'entreprise ; - Introduire des mécanismes de prévention des risques.
	S'assurer de la nomination, renouvellement et de l'élection des administrateurs.	- Définir des critères de sélection et des systèmes d'évaluation transparents ; - Veiller à mettre en place une procédure formelle et transparente.
	Fixer les rémunérations de l'équipe exécutive et des administrateurs eux-mêmes.	Aligner ces rémunérations sur les intérêts à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires.
	Contrôler la mise en œuvre et les résultats des programmes, projets et budgets.	- S'assurer de l'intégralité des systèmes d'information, et notamment des systèmes de la comptabilité ; - S'assurer de l'indépendance effective et de l'impartialité de la vérification des comptes (par le commissaire aux comptes) ; - Se doter de son propre système de contrôle par le recours à des audits externes.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

	Superviser l'équipe exécutive.	- Veiller à la mise en place d'un système de reporting fiable et d'un système d'évaluation transparent ; - Veiller à la définition des responsabilités.
	Organiser les activités du conseil d'administration lui-même.	- Mettre en place une procédure d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration efficace et transparente ; - Veiller à la définition des responsabilités.
	Suivre les conditions de stabilité et de l'entreprise.	- Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernance d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent ; - Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise en direction des parties prenantes externes, obtenir et exploiter le retour d'information, et veiller à l'efficacité des systèmes et processus liés à l'information.
	Amélioration des compétences des administrateurs.	Création des comités spécialisés. A caractère ad hoc ou thématiques, ces comités ont pour rôle d'éclairer les administrateurs et aider le CA.
	Renforcer l'expertise et la compétence des administrateurs exécutants.	Nomination des administrateurs externes.
	Tous les administrateurs doivent percevoir la même rémunération.	Les différences éventuelles de rémunérations entre administrateurs ne peuvent être dues qu'aux fonctions ou rôles qu'ils assurent dans le cadre du conseil d'administration.
Les dirigeants (La direction)	La direction est sélectionnée et installée par le CA. Elle doit travailler sous sa supervision. Exécuter les pouvoirs délégués à la direction.	C'est au conseil d'administration qu'il incombe de veiller à la cohérence multidimensionnelle escomptée dans les missions de la direction.
	Composition, rémunération et évaluation de la direction.	Constitution d'un comité de nomination des membres de la direction ; La rémunération des membres de la direction est négociée et contractualisée avec le CA.

Source : Adapté du code algérien de bonne gouvernance.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

En définitif, ces standards propulsés par les principes de bonne gouvernance visent à instaurer un équilibre entre les parties prenantes internes, notamment par la réduction de la *fonction d'utilité*⁴⁹ de chaque partie. Pour cela, le code de bonne gouvernance algérien préconisé, de part des instruments opérationnels qu'il recommande d'intégrer dans les différents organes de gestion et de contrôle, plus de responsabilité, de transparence et d'équité dans l'exécution de leurs diverses missions. Autrement dit, renforcer davantage les mécanismes de disciplines entre les parties prenantes internes.

3. Standards régissant les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes

Dans le cadre d'exercice de sa mission, l'entreprise noue des relations, sous diverses formes, avec les parties prenantes externes. Les recommandations suivantes devraient, moyennant leur adaptation au contexte de chaque entreprise, lui permettre d'améliorer ses relations avec les parties prenantes externes et d'accroître son attractivité auprès d'elles, comme le présente le tableau ci-dessous :

Tableau N° 22 : Les valeurs ajoutées des mécanismes disciplinaires avec les parties prenantes externes

Partie prenante	Nature de la relation	Recommandation en matière de gouvernance
Les pouvoirs publics	- Relation de partenariat (soutien, aides, ...); - Respect des lois.	Suivre les lois et veiller à leur respect, notamment, celui de la législation du travail, celui de la fiscalité et celui de la protection de l'environnement.
Institutions financières (banques, assurances)	Coopération, confiance et transparence.	- Comptabilité fiable et à jour ; - Information complète ; - Image fidèle de l'entreprise. - Distinction entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine privé.
Les fournisseurs	Collaboration durable et profitable.	Stratégie intégrative et relation gagnant - gagnant.
Les clients	Vrai capital de l'entreprise.	- Satisfaction, fidélisation et responsabilité ; - Approche éthique et loyale.
Les concurrents	Concurrence et parfois connivence.	Ethique et déontologie concertation, coopération et concurrence loyale.

Source : Adapté du code algérien de bonne gouvernance.

⁴⁹ Concept intégré par G. Charreaux qui désigne que chaque acteur cherche avant tout à satisfaire ses propres objectifs personnels, la somme de ces objectifs propres à chaque partie prenante est appelée fonction d'utilité.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

En somme, ces standards permettent à l'entreprise d'être un acteur responsable dans la société dans toutes ses stratégies, politiques et approches que ce soit en situation de concurrence ou de connivence. Par conséquent, l'intégration de ces standards doit permettre enfin, l'émergence des entreprises citoyennes⁵⁰.

4. Qualité et diffusion de l'information : réduire l'asymétrie informationnelle

L'information financière étant une obligation réglementaire à toute les entreprises de publier leurs états financiers. En plus, les entreprises cotées sont tenues d'assurer une *publicité financière* permettant à toutes les parties concernées d'être informées de tout changement dans leur *valeur mobilière*. Plus particulièrement dans certains cas particuliers prévus dans le cadre contractuel, les entreprises sont amenées à publier de l'information à l'attention des parties prenantes, selon le cas, et cela dans le souci de transparence.

Cependant, le code algérien de bonne gouvernance mis l'accent sur la nécessité d'adoption d'une démarche volontaire en matière de communication financière. Cette dernière oblige les entreprises à arrêter une stratégie claire (plan, budget, outil et calendrier...), transparente et mise à jour, notamment, par l'adoption de nouvelles normes comptables IAS/IFRS et leur généralisation 2008.

En conclusion, l'analyse de ce code de bonne gouvernance nous a permis de comprendre le retard de l'Algérie dans ce domaine. Cette initiative privée constitue une pierre dorsale dans l'édifice que l'Algérie est appelée à construire pour aider, encadrer, fédérer les efforts des divers acteurs composants l'environnement économique algérien, qui cherchent un assainissement du climat des affaires de la bureaucratie, clientélisme et corruption. Cependant, le particularisme caractérisant le secteur public marchand en Algérie laisse croire que ces mêmes principes de gouvernance d'entreprise sont possibles, adaptables et nécessaires à même d'améliorer la compétitivité des EPE face à la concurrence nationale privée et étrangère.

⁵⁰ Le concept de « citoyenneté corporative » est le dernier-né d'une série de concepts proposés dans la mouvance plus générale du courant de la responsabilité sociale après ceux d'« éthique des affaires », de « parties prenantes » ou de « sensibilité sociale ». Caroll explique qu'il a gagné en popularité après que le président Bill Clinton eut invité d'importants chefs d'entreprises à venir discuter de responsabilité sociale et de citoyenneté corporative en 1996 (Caroll, 1998 : 1). L'expression s'est ensuite progressivement institutionnalisée à travers diverses initiatives, telles que le Global Corporate Citizenship - The leadership Challenge for CEOs and Boards signé par 34 hauts dirigeants à l'occasion du Forum économique mondial de 2002 (Matten et Crane, 2005). In. Callon, M., (1998), The laws of the makers, Oxford, Blackwell Publishers.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Section 03 : Apport de la théorie des conventions à l'expression d'une performance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

En Algérie, le secteur public marchand (SPM) est constitué de l'ensemble des fonds publics investis par l'Etat dans le secteur économique, à travers les entreprises publiques économiques (EPE), dans le but de tirer des dividendes. Il regroupe des groupes industriels et des EPE non affiliées, des banques, des établissements financiers et compagnies d'assurance et des EPE relevant des autres personnes morales de droit public et s'étend pratiquement à toutes les activités de l'économie nationale. Notre analyse s'intéresse exclusivement aux EPE. Cette dernière, est définie selon l'article 2⁵¹, comme étant des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat, ou toute autre personne morale de droit public, détient directement ou indirectement la majorité du capital social. S'interroger sur la performance des EPE nous mène à mobiliser la théorie des conventions réputée être efficace pour décrire le fonctionnement des organisations et pour diagnostiquer ou expliquer les problèmes que rencontrent les organisations concrètes. La théorie des conventions présente de nombreux apports intéressants à la fois l'organisation et l'individu. Dans ce cadre, cette théorie peut servir à expliquer la problématique de performance dans le cas spécifique des EPE. Nous allons, d'abord présenter cette théorie en sciences de gestion en général (1), ensuite, nous allons nous pencher sur ses apports à la problématique de contrôle de la performance (2), pour terminer avec des propositions concernant le contrôle du risque de non performance dans le cas des EPE (3).

Paragraphe 01 : Présentation des approches conventionnalistes en sciences de gestion

En sciences de gestion, la théorie des conventions a définitivement acquis une dimension internationale depuis les écrits de Gomez et Jones (2000). Dans ce cadre, pour Gomez⁵², le lien entre conventions et comportements individuels est étroit : « *Conventions et comportements individuels se déterminent mutuellement* ». Malgré le fait que les précurseurs de la théorie soient essentiellement J. M. Keynes 1936⁵³, en soulignant l'influence d'une convention en vigueur sur le marché financier. Ces applications suivantes ont touché à d'autres problématiques en sciences sociales. Entre autres, comme le souligne

⁵¹ L'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, modifiée et complétée.

⁵² GOMEZ P -Y., JONES B.C. (2000), « Conventions: An interpretation of deep structure in organizations », *Organization Science*, vol 11, n° 6, November - December 2000, pp 696 -708

⁵³ John Maynard Keynes dans sa théorie générale (1936)

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Jocelyn Husser⁵⁴, ce courant de recherche a intéressé l'économie du travail (Leibenstein, 1966), la théorie des jeux (Sugden, 1995), l'économie de la qualité (Eymard-Duvernay, 1989), l'économie des marchés financiers (Orléan, 1989) ou encore l'économie sociale (Batifoulier, 2004).

La théorie des conventions ne relève pas d'une théorie unifiée⁵⁵. Il convient mieux d'ailleurs de parler d'approches conventionnalistes. Ces approches proviennent de chercheurs issus d'horizons différents (économie, gestion, sociologie) avec des problématiques différentes (l'économie du travail, les marchés financiers, la question de la qualité...) et parfois même des hypothèses de base différentes (rationalité des agents, position face à l'individualisme méthodologique, place de la confiance...).

Un ensemble de chercheurs, à l'exemple de Husser⁵⁶, s'accorde à penser que la théorie des conventions est efficace pour décrire le fonctionnement des organisations et pour diagnostiquer ou expliquer les problèmes que rencontrent les organisations concrètes. La théorie des conventions présente de nombreux apports intéressants à la fois l'organisation et l'individu. Ce modèle peut servir à expliquer le marché et l'organisation, l'institution et l'entrepreneur, la rationalisation explicite et implicite, le gouvernement de l'entreprise et l'organisation, les aspects politiques et sociétaux de l'organisation. C'est dans ce sens que nous nous interrogeons sur les apports possibles de cette théorie dans l'éclairage de la notion de performance sous régulation contrainte dans le contexte de l'entreprise publique économique algérienne.

Tout d'abord, le mot convention vient du latin « *conventio* » (vers 1268) au sens « *d'accord de plusieurs parties sur un sujet précis* ». Une convention est un accord, socialement élaboré permettant de régir les comportements en situation d'incertitude.

Pendant trois décennies et jusqu'au fin des années 1980, les EPE algériennes ont évolué dans un environnement très largement administré. Dans un tel contexte, l'aménagement ou le renforcement de la réglementation prudentielle en matière de contrôle des risques restait largement en dehors des préoccupations. Or, l'absence d'autonomie laissée aux entreprises du secteur public jusqu'à 1980 a conduit à une augmentation de leurs risques de cessation de paiement, faillite, voire même perte totale du patrimoine. Des

⁵⁴ Jocelyn Husser op. Cit.

⁵⁵ Heem, G. (2002, September). L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques In XXle Journées des IAE, IAE de Paris (pp. 16-p).

⁵⁶ Husser, P. J. (2009). La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ? *Vie & Sciences Economiques*, (2), 075-085.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

mesures ont alors été adoptées au début des années 1990 à travers la promulgation des différentes lois régissant les EPE qui ont essentiellement privilégié une approche quantitative (ratios de solvabilité...). Face aux limites des seules approches quantitatives (qui ne tiennent pas compte de la qualité des contreparties, de l'organisation de l'entreprise, de la tarification...), le conseil national, chargé des participations de l'Etat et présidé par le premier ministre a instauré une nouvelle loi (l'ordonnance 01-01 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE). Alors que traditionnellement dans l'EPE le contrôle était perçu comme une affaire de spécialistes et que le décret exécutif N°09-96 du février 2009 fixant les conditions et modalités de contrôle et d'audit de gestion des EPE par l'IGF insistait sur le caractère périodique des interventions de contrôle, le législateur a bouleversé un mode d'organisation basé sur la dichotomie entre activités opérationnelles et activités de contrôle. Ainsi, le contrôle efficace des opérations n'est plus l'affaire d'un service central (IGF, Cour des comptes...) mais doit être un souci majeur des opérationnels notamment, par l'intégration volontaire des mécanismes performants de contrôle visibles et/ou invisibles au sens d'Henri Bouquin⁵⁷ (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, reporting system...).

La performance est l'objet central du contrôle de gestion au nom duquel est mis en œuvre l'ensemble des dispositifs techniques de la discipline. Pour Bourguignon⁵⁸ (1997), la performance peut renvoyer à trois notions différentes. La performance est un succès et dépend alors des représentations de la réussite. Elle est en deuxième lieu le résultat de l'action. Enfin, elle est une action et traduit la production d'un processus. La troisième est sans doute comprise dans les deux premières, car il est illusoire d'être performant sans s'assurer des processus sous-jacents à l'atteinte de bons résultats. Donc, la performance comme le note N. Berland⁵⁹ est l'un de ses « *mots-valises* » dont le sens dépend du contexte, qui sert tout autant à faire adhérer des individus (qui peuvent être contre l'augmentation de la performance) qu'à les faire fuir (leur performance n'est pas la nôtre, notamment quand performance est synonyme implicite de financier ce qui n'a pourtant rien d'évident en soi). Le contrôle de cette performance quant à lui peut ainsi être défini comme un dispositif comportant des aspects formels et des aspects informels qui permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont

⁵⁷ Bouquin H. (1989) Contrôle, In Encyclopédie des Sciences de Gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Paris, Economica

⁵⁸ Bourguignon, Op Cit.

⁵⁹ Berland, N. (2014). La performance, objet du contrôle. *Le contrôle de gestion*, 55-79.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

en cohérence avec ses finalités. Plus précisément, le contrôle de gestion a pour mission d'accompagner la performance à tous les niveaux de l'entreprise⁶⁰.

Nous étudierons tout d'abord l'intérêt de recourir à la théorie des conventions pour comprendre l'évolution des mécanismes de contrôle de la performance dans le secteur public, puis nous présenterons les principaux résultats dans le cas des EPE algériennes.

Paragraphe 02 : L'apport de la théorie des conventions à la problématique de contrôle dans le secteur public marchand algérien

Le secteur public marchand comprend les entreprises dont au moins 51% du capital social est détenu par l'Etat ou son représentant légal. Le statut des entreprises publiques qui le compose relève du *droit commun* et ont généralement le statut de société anonyme. Lorsque le secteur public se voit confier un monopole dans le secteur marchand, ceci se fait dans un cadre réglementaire strictement défini. Quand le secteur public intervient hors d'un monopole, il appartient au régulateur ou au législateur de s'assurer que l'entrée de cet acteur ne bouleversera pas le marché. En effet, si la fiscalité du secteur public, ou des subventions publiques permettent à un acteur public de proposer des tarifs en dessous des prix de marché et de modifier durablement l'équilibre de ce marché, les conséquences économiques peuvent être graves et conduire indirectement à instaurer un monopole de fait. Dans ce contexte d'exercice d'une activité économique, la problématique du contrôle des entreprises du secteur public reste *atypique* et la notion de performance prend divers sens.

Classiquement, la vision du contrôle part de l'hypothèse selon laquelle les individus ont des raisons différentes de prendre part aux activités de l'entreprise. L'objectif est alors de trouver les mécanismes de contrôle des comportements qui permettent de s'assurer que les intérêts personnels sont minimisés au profit de l'entreprise. Cette vision classique repose pour beaucoup sur le modèle cybernétique de l'organisation. Selon la conception cybernétique, l'état actuel d'un système est comparé à l'état souhaité et tout écart entre les deux requiert un ajustement. La cybernétique introduit l'idée de contrôle réactif (feed-back control) avec le concept de « *feed-back* » ou boucle de rétroaction, c'est-à-dire qu'un écart va déclencher une action de correction. Elle introduit également la notion de contrôle proactif (feedforward control) qui est fondée sur l'idée de prévention, ici il faut anticiper les problèmes ou les difficultés. Dans la vision du contrôle proactif, le contrôle est un

⁶⁰ Selmer, C. (2019). *La boîte à outils du contrôle de gestion*. Dunod

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

dispositif permanent, qui agit en continu et pas seulement de manière ponctuelle au moment du retour d'information (feed-back). Le contrôle est de type ex-ante c'est-à-dire anticipé et plus seulement ex-post. Ce type de contrôle implique la diffusion d'informations prévisionnelles importantes. A la suite des théories classiques, la théorie de l'agence introduit les « problèmes de l'agence » c'est-à-dire des différences d'intérêt entre les propriétaires de l'entreprise (détenteurs du capital) et les gestionnaires (appelés agents) ou plus généralement entre les gestionnaires et les collaborateurs de l'entreprise. Dans cette perspective, le problème des intérêts divergents est résolu par les contrats qui harmonisent les intérêts des agents et ceux des détenteurs du capital, ceci, notamment grâce aux incitations.

• Les approches conventionnalistes et leurs fondements

La théorie des conventions ne relève pas d'une théorie unifiée. Il convient d'ailleurs mieux de parler d'approches conventionnalistes⁶¹. En effet, ces approches trouvent leurs prémisses dans travaux issus des horizons multiples, notamment ; les économistes comme Keynes en 1936⁶² pour qui le concept de convention renvoie à une « *représentation du collectif* », les sociologues à l'exemple de Lewis⁶³ qui considère la convention comme une régularité de comportements ou chacun se conforme au comportement que l'autre adoptera, les chercheurs en sciences de gestion par la domination des travaux pionniers de Leibenstein⁶⁴ qui utilise le concept de convention pour expliquer les relations entre employés et employeurs, et conclut qu'une convention d'effort vient résoudre ce problème de coopération. Le tableau ci-dessous présente une synthèse comparative entre les trois grands auteurs de cette théorie.

Comme le montre cette comparaison, les auteurs des approches conventionnalistes sont pour la plupart des économistes et sociologues qui ne partagent pas toujours la même hypothèse de rationalité (substantielle ou limitée), ni l'individualisme méthodologique (ou holisme) ou la définition même de la convention. Cependant, les travaux de Leibenstein et ses successeurs nous permettent de mieux appréhender le concept de convention en

⁶¹ Ce point est inspiré volontairement et librement des travaux de HEEM G. et adapté à notre objet d'analyse. L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques...

⁶² Keynes utilise le concept de convention correspond à une représentation de l'opinion du collectif. In

⁶³ Lewis cite par Vercueil, J. (1997). Institutionnalisme et économie des conventions : recherches sur le positionnement méthodologique des théories. *Économies et sociétés*, P 6.

⁶⁴ Leibenstein H. (1987), « Inside the Firm: The Efficiency of Hierarchy », Harvard University Press, Cambridge, MA.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

sciences de gestion, et par conséquent, de déduire leurs contributions à la compréhension de la problématique du contrôle de la performance.

Tableau N° 23 : Comparatif entre les différentes approches conventionnalistes

Auteurs	Type de rationalité	Définition de la «convention»	Pourquoi les individus suivent la convention	Problème étudié	Solution préconisée
J. M. Keynes 1936	Limitée	La convention est une régularité de comportement où chacun se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera.	Parce que cachant que notre propre jugement individuel est sans valeur, nous essayons de nous rabattre sur le jugement du reste du monde qui peut être mieux informé. Ainsi, dans une situation d'incertitude c'est l'imitation qui est la seule conduite rationnelle.	En situation d'incertitude comment les individus vont décider ?	En se représentant l'opinion du collectif et en imitant. Ce comportement mimétique bloque alors la sécularité.
Lewis 1969 & 1993	Substantielle	La convention est une régularité de comportement où chacun se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera.	Parce qu'ils sont sûrs que les autres en feront de même.	Comment des individus rationnels peuvent résoudre un problème de coordination ?	En suivant la convention, sachant que les individus ont une préférence pour la conformité. Cette conformité à la convention est publique (chacun sait que chacun sait que tout le monde se conforme à la convention, le Common Knowledge suppose ainsi spécularité infinie).

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Leibenstein 1987	Limitée	La convention correspond à une solution en cas de problème de coordination. Une convention d'effort est un standard déterminé par des groupes d'individus.	Parce que les individus sont socialisés et qu'ils ont peur d'être exclus du groupe (Sanction non juridique).	Que fait un nouvel arrivant dans une entreprise pour déterminer son niveau d'effort ?	Il observe ce que fait le groupe (ses pairs) et calque son niveau d'effort, approximativement au même niveau.
-------------------------	----------------	--	--	---	---

Source : Adapté de Heem G. op cité page 06.

Afin d'expliquer cette contribution, nous allons d'abord cerner le concept de convention chez Leibenstein et les notions subjacentes. En étudiant la réaction d'une nouvelle recrue dans l'organisation pour déterminer son niveau d'effort, Leibenstein conclut que ce nouvel arrivant, de par la présence de sa rationalité limitée, observe une norme de coopération dans l'organisation puisque sa convention d'effort est un standard déterminé par des groupes d'individus composant l'organisation. Donc, il observe ce que fait le groupe (ses pairs) et calque son niveau d'effort, approximativement au même niveau. Parce que les individus sont socialisés et qu'ils ont peur d'être exclus du groupe (sanction non juridique). La convention correspond à une solution en cas de problème de coordination entre les individus (notamment salariés et employeurs).

Le contrôle dans ce cas est donc, un contrôle social par les pairs et une pression ou une éthique professionnelle qui pousse à un effort soutenu au sens de Batifoulier et Larquier⁶⁵. Cette pression par les pairs est développée plus par Granovetter⁶⁶ par le concept l'encastrement, qui considère que les individus dans une organisation ne sont pas « atomisés ». Au contraire, ils entretiennent des relations personnelles, tissent des liens d'amitié, et de fidélité suffisamment récurrentes pour qu'il soit possible de reconstituer la structure globale du réseau de relations. Ce réseau est fondé essentiellement sur les formes sociales qui sont la logique d'appartenance, de communauté et de normes. Donc, la convention d'effort repose sur une attente réciproque entre les personnes sur les comportements et la confiance.

⁶⁵ Batifoulier, P., & de Larquier, G. (2001). De la convention et de ses usages.

⁶⁶ Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Concernant la performance, Leibenstein⁶⁷ indique en 1987 que c'est la quantité et nature de l'effort que les individus fournissent qui fait que certaines entreprises sont plus compétitives que d'autres, et donc, plus performantes.

Paragraphe 03 : Le cas du contrôle du risque de non performance dans les EPE algériennes

L'application des approches conventionnalistes pour expliquer la notion du contrôle de la performance dans les EPE nous permettra d'appréhender comment les acteurs coordonnent leur travail dans ce type d'entreprises, en situation de concurrence nationale et étrangère et dans un marché en transition et, tenté de mettre en exergue la contrainte du mimétisme hérité de la gestion socialiste de ces entreprises durant plusieurs décennies. Dans ce sens, ce paragraphe sera consacré à la remise en cause des principales hypothèses fondatrices du courant contractualiste à savoir :

1. La convention comme réponse à l'incertitude de l'environnement exogène et endogène

La notion d'incertitude est apparue avec les travaux de Knight⁶⁸ en 1921. En effet, pour Knight, l'introduction de l'incertitude s'impose comme une nécessité et s'avère être une donnée de base de l'analyse économique puisque sans incertitude⁶⁹ il n'y a point de vie économique mais seulement un univers figé⁷⁰. L'individu en situation d'incertitude a une information insuffisante et imparfaite, ce qui l'empêche de prendre une décision future, ni même faire recours à une expérience déjà passée.

Dans le cas du management des EPE, l'incertitude de l'environnement exogène et endogène dans lequel baignent ces dernières rend d'une part, l'Etat-actionnaire unique ou majoritaire dans l'incapacité de contrôler et d'évaluer le comportement du futur manager public. D'autre part, incertitude de l'attitude des employés et managers de ces EPE qui peuvent garder pour eux-mêmes certaines informations sur leur gestion, rendement ou leur performance. La notion de rationalité limitée remet en cause le caractère mécanique de

⁶⁷ Leibenstein, H. (1987). *Inside the firm: the inefficiencies of hierarchy*. Harvard university press.

⁶⁸ Knight cité par Brossier, J. (1989). Risque et incertitude dans la gestion de l'exploitation agricole. Quelques principes méthodologiques. Le risque en agriculture. Coll. A travers champs, ORSTOM, Paris

⁶⁹ Frank Knight en 1921 introduit une différenciation entre risque et incertitude. Il part de l'observation que nos connaissances sont souvent largement insuffisantes pour déterminer les probabilités des différents événements possibles. On parle d'incertitude lorsqu'une telle quantification objective des probabilités est impossible. Par contre une situation est risquée s'il est possible d'avoir recours pour prévoir le futur à une quantification mathématique, statistique ou probabiliste.

⁷⁰ Bouvier-Patron, P. (1996). La question de la réduction d'incertitude chez F. Knight. *L'actualité économique*, 72(4), 397-415.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

l'individu, puisque son comportement opportuniste est justifié, en partie, par le manque ou l'insuffisance de l'information, voire même par une incompetence.

Pour être performantes, ces EPE doivent définir des normes qui permettent aux salariés et aux managers publics d'agir en toutes circonstances et selon l'intérêt de l'EPE et du pays en général.

En définitive, la théorie des conventions fournit au problème d'incertitude une solution centrée, non pas sur les individus, mais plutôt sur l'existence des règles de conduite implicites...

2. Ni individualisme méthodologique ni holisme : une voie médiane est-elle possible ?

L'explication du dilemme dans lequel se trouve les EPE entre rationalisation des deniers publics et souci de rentabilité économique pour survivre, nous mène à la remise en cause à la fois de la notion de l'individualisme méthodologique qui est un paradigme des sciences sociales, selon lequel les phénomènes collectifs peuvent être décrits et expliqués à partir des propriétés et des actions des individus et leurs interactions mutuelles. De ce fait, la recherche d'une voie médiane s'impose. L'individualisme méthodologique n'est pas l'unique principe d'interprétation des comportements des individus qui cherchent plus leurs propres intérêts et donc, maximiser leur fonction d'utilité au sens de Charreaux. Aussi, le l'holisme déterministe qui minimise la nature individualiste des comportements au profit du groupe ou des structures ne les empêchent pas d'observer des comportements collectifs communs en raison de leur rationalité procédurale. Donc, cette voie médiane consiste à expliquer les décisions prises par les acteurs, comme le montre Granovetter « *les acteurs ne prennent pas leurs décisions comme des acteurs indépendants de tout contexte social, pas plus qu'ils ne suivent docilement un scénario qui serait fonction des catégories sociales auxquelles ils appartiennent*⁷¹ ».

En matière de contrôle des EPE, ce constat semble vrai en raison de la composition des organes statutaires de gestion qui intègre des représentants légaux des salariés dans la prise de décision et le principe de la participation croisée intra-entreprises publiques. Aussi, la nomination des managers publics qui obéit plus à l'ancienneté et à l'appartenance à l'EPE fait que le contrôle exercé sur ces acteurs managers ou salariés est le résultat d'un construit social, dans lequel les décisions ne sont jamais atomisées.

⁷¹ Granovetter cité par Heem, G. op cité p8.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Concernant la nature de la performance recherchée, il semble que les acteurs agissent plus dans l'objectif de l'entreprise, mais tout en s'assurant que leurs propres intérêts soient assurés. Cette situation d'incertitude, donne du sens à la convention « *de performance* » puisque chaque salarié sait qu'il n'a pas d'autre solution en cas de non performance de l'EPE. Le salarié considère que la propriété publique des actifs de l'EPE lui donne droit de regard, de décision, d'évaluation et du contrôle de la performance que lui seul peut définir.

3. Le mimétisme comme mode d'adaptation des conventions

Il semble naturel d'imiter le comportement des autres quand on ne sait pas comment agir. Le mimétisme correspond au processus d'imitation, notamment face à un dilemme de décision. La notion de mimétisme recouvre plusieurs acceptions sur les marchés financiers, le champ préféré des chercheurs qui s'intéressent à ce concept. Pour les sciences humaines et sociales, il s'agit d'une « *imitation volontaire ou inconsciente des modèles auxquels on cherche à s'identifier, un processus d'adaptation aux normes du groupe*⁷² ».

Selon Heem⁷³, l'idée de mimétisme chez les conventionnalistes consiste à imiter un comportement, car on pense que l'autre est mieux informé que nous, ou parce qu'on ne souhaite pas être exclu du groupe, il n'y a pas cette idée de rivalité pour obtenir quelque chose. Ce phénomène mimétique est justifié par le besoin de sortir de l'incertitude selon les conventionnalistes.

Pour A. Orléan⁷⁴ (1989), la rationalité du mimétisme est indiscutable tant elle représente l'attitude rationnelle la plus adaptée face à l'incertitude, en permettant une amélioration des performances individuelles. De plus, en situation d'incertitude absolue, l'imitation tend à s'imposer comme l'ultime solution.

Dans les EPE, lieu de socialisation, il peut y avoir plusieurs conventions d'effort par exemple, une nouvelle recrue qui se trouve en situation d'incertitude de par le manque d'information sur l'effort escompté (les performances demandées) va se remettre à la pratique de son groupe. Cette soumission, n'exclut pas l'idée de calcul, puisque la convention lui fournit une information et il peut très bien développer un niveau d'effort inférieur ou supérieur à celui qui est généralement pratiqué⁷⁵. L'héritage des années de

⁷² Aytaç, B. (2013). Mimétisme institutionnel sur le marché financier émergent turc. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 81-90.

⁷³ Heem G. Idem, p8

⁷⁴ Orléan, A. (1989). Pour une approche cognitive des conventions économiques. *Revue économique*, 241-272.

⁷⁵ Heem G. op cit. P8

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

gestion socialiste des EPE implique l'inertie au changement dans les conventions instaurées et/ou incarnées par les groupes de salariés voire même des groupes de managers et qui sont la raison d'un manque de performance dans le nouveau contexte d'économie de marché. Ce constat de *contreperformance*, a été confirmé, à titre indicatif, par une recherche menée par Melbouci⁷⁶ sur le cas de l'ENIEM et de l'ELECTRO-INDUSTRIES où les salariés s'arrangent pour s'absenter délibérément durant la période de collecte des olives.

4. Le principe de rationalisation des actions

Le principe de rationalité se définit plus facilement par ses fonctions que par son contenu. Pour Mongin Ph⁷⁷ (2002) chaque fois que nous envisageons le comportement humain sous l'angle de l'action, et plus précisément de l'action obéissant à des raisons, nous appliquons le principe de rationalité. En déplaçant le problème de la rationalité vers celui de rationalisation, le rôle de l'environnement social est introduit. La rationalisation est un ensemble de mesures prises pour augmenter la productivité et la rentabilité d'une entreprise ou d'une administration que l'on restructure pour tenir compte de nouvelles conditions internes ou externes.

Pour Gomez⁷⁸, l'axiome « *l'individu est rationnel* » devient « *l'individu rationalise ses pratiques* », la rationalité n'est plus intrinsèque et devient un processus. C'est l'idée de Simon⁷⁹ pour qui la « *rationalité procédurale* » privilégie la rationalité du processus du choix et non la rationalité des résultats du choix, d'où la présence d'une pluralité d'interprétations ou de mondes possibles. Pour Boltanski et Thévenot⁸⁰, la pluralité des interprétations renvoie à l'existence de plusieurs mondes possibles. C'est lors de « *disputes* » (un désaccord) qu'il y a explication des principes sur lesquels reposent la coordination, se produit alors un exercice de justification où les individus avancent leurs arguments. Pour qu'une coordination soit efficace, il doit donc exister selon Boltanski et

⁷⁶ Melbouci, L. (2007). *Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005)* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat de l'université de Tizi-Ouzou).

⁷⁷ Mongin, P. (2002). Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales. *Revue économique*, 53(2), 301-323.

⁷⁸ Gomez y. OP Cit

⁷⁹ Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*, 3.

⁸⁰ Jeannot, G. (1988). Luc Boltanski, Laurent Thevenot, Les économies de la grandeur, Cahiers du centre d'études de l'emploi N° 31, 1987. In *Les Annales de la Recherche Urbaine* (Vol. 40, No. 1, pp. 118-118). Persée-Portail des revues scientifiques en SHS.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Thévenot des « *principes supérieurs communs* » qui sont soumis à une contrainte de « *légitimité* ».

Aussi, la théorie des conventions est donc principalement une théorie de la coordination⁸¹, la convention n'étant qu'un mécanisme particulier de coordination parmi d'autres (règle sanction, règle contrat). L'organisation est donc un lieu où existe des multitudes de conventions (par exemple sur le niveau d'effort à accomplir qui peut être différent suivant les services). C'est également un lieu où le comportement des acteurs relève d'une double mécanique de conviction et de mimétisme, mécanique co-construite de normes et de comportements (Montmorillon, 1999).

La « *légitimité* » des conventions permet de mettre en valeur le rôle du manager. En effet, dans une approche conventionnaliste un des rôles du manager est de démontrer que la convention d'effort présente dans l'entreprise est légitime. Pour Heem, comme l'un des objets du contrôle est d'influencer les comportements, les conventions sont alors des mécanismes de contrôle. En constituant une norme de référence, la convention permet aux acteurs d'exercer un autocontrôle. Et les conventions apparaissent donc, dans des situations d'incertitude que les calculs individuels ne peuvent pas résoudre. Cependant, l'intégration de la perspective temporelle permet l'introduction de notions telles que l'apprentissage ou plus la rationalité procédurale.

En définitive, dans les EPE la maîtrise des risques de pertes des deniers publics est présente dans la convention d'effort et cette maîtrise est nécessaire pour leur survie en tant que telle (risque de cession ou de privatisation), le manager doit donc communiquer sur la légitimité de la maîtrise des risques.

Pour ce faire, un manager établit des règles et des normes selon lesquelles la propriété publique et la protection des derniers publics prime sur le résultat économique nécessaire à la pérennité de l'EPE. Généralement, ces normes sont la traduction, parfois intégrale, des textes réglementaires émanant de la tutelle. Donc, ces principes de légitimité émanent des entreprises elles-mêmes, de par leur trajectoire, mais aussi des institutions⁸² cognitives, coercitives et normatives.

⁸¹ Heem G. OP. Cit. P9

⁸² Gomez (1996) par exemple considère que les institutions sont des règles de conduites, garanties par une autorité.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Section 04 : Résultats d'opérationnalisation des approches conventionnalistes dans l'explication du contrôle de la performance des EPE

L'opérationnalisation des approches conventionnalistes dans la compréhension du contrôle de la performance des EPE par l'Etat-actionnaire unique ou majoritaire nous permet de distinguer entre deux secteurs publics marchands complètement différents. Le premier qu'on peut qualifier « *EPE en situation de quasi-monopole* », il est composé des EPE qui exercent dans un secteur monopolistique, c'est-à-dire l'EPE domine largement le secteur soit ; pour des raisons historiques, présence de barrières à l'entrée naturelles de par le rôle public qu'il joue, ou bien l'importance des investissements lourds que nécessitent leurs métiers, à signaler aussi, que l'environnement de ces EPE reste relativement stable, et prévisible. A l'inverse, le second secteur public marchand, qu'on peut qualifier « *EPE en situation de quasi concurrence* », il est composé des EPE qui activent dans un secteur compétitif, ouvert largement à la concurrence nationale et étrangère, par conséquent, leur environnement est instable, incertain et imprévisible.

Paragraphe 01 : Le secteur public marchand composé d'EPE en situation de quasi-monopole : contrôle direct, règles contraintes, contrôle des résultats, performance monocritère

Ce type opérant essentiellement dans des secteurs qu'on peut qualifier de « *secteur dont les entreprises sont en monopolisation de l'activité*⁸³ » qui se caractérisent par : un grand volume d'investissement, le secteur où l'accès est soumis à des autorisations strictes de la tutelle, une faible ou quasi-absence de concurrence nationale et/ou étrangère. Ces EPE sont l'héritage de la politique des *industries industrialisantes* des années 1970 et qui sont plus sur des niches. Par conséquent, elles activent sous plusieurs contraintes de réalisation de performance en raison de la faible concurrence, ou dans certains cas absence de concurrence.

Aussi, cette politique de nationalisation, qui s'accompagne généralement comme le montre Davidovici⁸⁴, de l'instauration d'un monopole de *jure* est justifié par l'idée que l'Etat-actionnaire est mieux à même de gérer et de contrôler ce monopole puisque, entre autres, la rente de monopole revient à l'Etat. Cette justification repose principalement sur la théorie de l'intérêt général et sur la philosophie de l'Etat stratège. Ce dernier est

⁸³ Davidovici, M. (1995). Monopole naturel et réglementation. In. Chevalier, JM, éd., *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, Éditions Montchrestien, Paris, 1995, p. 197-218.

⁸⁴ Davidovici, M. idem P205.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

responsable de la mise en place des industries de base, nécessaires au bon fonctionnement des diverses filières industrielles.

Pour contrôler la performance de ses EPE, l'Etat actionnaire fait recours à deux types de contrôle. D'une part, un contrôle *ex ante*, par la nomination des dirigeants et des organes statutaires de gestion et l'approbation de leur plan de développement par les organes compétents. D'autre part, un contrôle *ex post*, puisque chaque EPE est contrainte de présenter un rapport (flash info mensuel dans le jargon de ces entreprises) de contrôle, d'évaluation et de suivi sous forme d'un *reporting* essentiellement financier et quantitatif avant le 25 du mois en cours. Ce *reporting* mensuel fera objet d'évaluation et d'appréciation de la part de la tutelle qui prend les décisions adéquates et juge de la performance des équipes dirigeantes ou non.

L'appréciation des résultats se fait au cas par cas mais selon le degré de réalisation des objectifs escomptés et la contribution de l'EPE en matière de réalisation des politiques publiques vue que ces EPE restent des instruments aux services des décideurs, en places, dans la concrétisation du programme du gouvernement. Dans ce cadre et en raison de cette concurrence quasi-inexistante, toute situation d'entreprise est considérée comme totalement prévisible, ce qui limite l'appréciation des performances aux aspects quantitatifs, les écarts entre résultats et prévisions.

Les mécanismes de contrôle utilisés dans ces EPE pour pallier aux comportements opportunistes des managers publics, qui tentent éventuellement de profiter de leur monopole et leur environnement prévisible pour justifier leur performance, sont les règles de sanctions et le contrat. Les premières sont infligées aux managers publics qui n'arrivent pas à atteindre un niveau de performance escompté. Le second, quant à lui est apparu en 2001 dans le cadre de l'ordonnance 01-04 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques algériennes. Dans ces contrats de performance, signés entre la tutelle et l'équipe managériale sont définis les objectifs, les obligations et les devoirs des deux parties. Ce contrat de performance à durée déterminée engage l'Etat-actionnaire ou son représentant légalement mandaté à une obligation de moyens, et en contrepartie l'équipe dirigeante s'engage sur une obligation de résultat.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

A noter que, d'après nos observations sur le terrain, ce mécanisme de contrôle a posteriori, des performances des EPE tarde à se généraliser pour diverses raisons. Plus encore, certaines EPE échappent complètement, d'une manière volontaire ou involontaire, à ces contrats de performances. Par conséquent, le contrôle dans ces EPE n'obéit pas aux normes, règles et contrats formels mais plus à des évaluations, jugements et des appréciations subjectives de la part de leur tutelle dans le cadre d'un clientélisme partisan des managers publics avec les administrateurs centraux du ministère de l'industrie, ce constat est confirmé par plusieurs chercheurs, notamment SADI en 2005 et Boudjenah en 2008.

Paragraphe 02 : Le secteur public marchand composé d'EPE en situation de concurrence privée nationale et étrangère : Contrôle de comportements, coordination par les règles, conventions, performance multicritère

Ce type d'EPE opérant essentiellement dans des secteurs qu'on peut qualifier de « *secteur concurrentiels* » qui se caractérisent par : une concurrence privée nationale et étrangère très rude, secteurs ou l'accès n'est pas soumis à des autorisations strictes de la tutelle. Ces EPE sont l'héritage aussi de la politique industrielle des années 1970 et qui sont plus sur des secteurs soient en situation de mono ou multi activité. Par conséquent, la forte concurrence, met en évidence fortement leur critère de commercialité indépendamment de l'origine publique de leurs actifs.

Dans ce cas, l'appréciation de la performance, du retour sur investissement et des comportements productifs des EPE est une fonction capitale de la part de la tutelle, cela en raison ; d'une part, du poids et de la contribution de ces entreprises dans l'économie nationale, d'autre part, les volumes des investissements ou parfois des assainissements financiers injectés par le trésor public, pour aider les EPE en difficulté depuis, notamment les années 2000. Ainsi, pour le faire, chaque entreprise est traitée dans son unicité. Cette relation est considérée par la tutelle, ou son organe mandaté, comme un engagement. Par conséquent, la notion de performance trouve tout son sens, qui veut dire efficacité, efficacité et économie de ressources, et ce qu'il que soit la nature et l'origine des actifs à fructifier. Aussi, la relation d'engagement est obtenue par la coordination des comportements suivant une série de situations vécues, qui ne sont *a priori* imprévisibles dans un environnement concurrentiel, agile et incertain. Par conséquent, l'Etat-actionnaire engage avec ces EPE un processus de compréhension mutuelle qui permet ; d'une part, à

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

l'entreprise de participer activement à la réalisation des politiques publiques, d'autre part, il permet à l'Etat-actionnaire de suivre, d'orienter, et de contrôler les engagements des EPE au travers des systèmes informationnels fiables, tout en tenant compte de l'agilité permanente de l'environnement. Les organes statutaires chargé du contrôle de performance des EPE doivent cerner les motivations et les compétences de ces entreprises pour concilier entre les besoins de performances économiques intrinsèques et besoins de rationalisation et de fluctuation des deniers publics dans le cadre d'une politique de développement économique national.

Dans ce secteur, les compétences de contrôle des performances des organes statutaires sont difficilement codifiables et les outils utilisés sont plus des instruments d'aide à la décision sous contrainte de commercialité des EPE et de l'application des consignes des pouvoirs publics en matière d'intérêt général. Cette situation engendre deux types de risques qui seront encadrés par les conventions. De ce fait, le contrôle doit se faire différemment ; un contrôle des comportements des EPE qui s'explique via la coordination par les conventions, le second un contrôle des résultats qui s'exprime par la performance financière de l'entreprise.

Ce dilemme de performance nous pousse à distinguer entre ce qu'on peut qualifier d'un côté « *performance institutionnelle* » lorsqu'il s'agit de la contribution des EPE à la réalisation des politiques publiques, et de l'autre une « *performance économique* » lorsqu'il s'agit de la survie et pérennité économique de l'EPE. Donc, il existe deux risques qui sont encadrés par les conventions dans la relation des EPE avec l'Etat-actionnaire. Celui de l'EPE, comme entité, qui peut cacher des informations sur la situation économique réelle, encadré par les conventions de financement⁸⁵, étant les financements publics. Et celui des managers publics qui peuvent cacher des informations sur leurs choix stratégiques lesquelles conduisent éventuellement à l'échec des EPE, encadré par les conventions d'effort.

⁸⁵ Convention de financement, ce concept utilisé par Heem, pour expliquer la relation entre les entreprises et les banques. Nous l'utilisons ici pour expliquer le recours des EPE aux finances publiques et aux assainissements financiers pour décider par les banques publiques sous l'influence de l'Etat-actionnaire. Selon lui, ces conventions reposent sur un processus de compréhension et de connaissance mutuelle qui engendre la confiance et permet de surmonter l'incertitude initiale. In Heem, G. (2002, Septembre). L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques. In *XXIe Journées des IAE, IAE de Paris* (pp. 13-p)

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

En définitive, les caractéristiques des conventions présentes dans le secteur public marchand composé d'EPE en situation de concurrence privée nationale et étrangère sont :

- *Situation d'incertitude* : Cette situation touche en premier lieu, l'Etat-actionnaire qui utilise les EPE pour réaliser ses politiques, en second lieu, les EPE comme entité, qui se trouve, par défaut, spécialisées dans un secteur d'activité hyper concurrentiel, et au même temps contraintes de suivre les grandes orientations de l'Etat.

Enfin, les managers publics qui sont censés être autonomes dans leurs décisions managériales, sans se soucier de la pénalisation de l'acte de gestion.

- *La convention comme solution à l'incertitude* : La convention donne aux EPE une solution qui correspond exactement aux attentes réciproques. En effet, l'Etat-actionnaire attend des EPE un certain niveau de risque pour affronter la concurrence, et les managers publics de ne pas être sanctionnés, au moins, pénalement sur leur mauvaise décision de gestion. Dans le cadre de la relation EPE et l'Etat-actionnaire, les attentes de l'Etat-actionnaire portent sur l'honnêteté des managers publics dans leurs choix managériaux, celles de l'EPE et le reste des salariés sur leur soutien ou challenge en cas de difficulté.

- *Le mimétisme pour se conformer à la convention* : La propriété publique dans les EPE met en exergue les besoins d'appartenance de chaque salarié à ce corps social, et le conformisme via la convention d'effort. Cette dernière permet l'instauration d'un esprit de groupe qui n'accepte pas les incompetents. Aussi, le recours aux sanctions administratives, voire même pénales⁸⁶, en cas de preuve de mauvaise foi empêche les salariés d'adopter des comportements inappropriés.

- *Respect du principe de rationalisation* : En plus de la convention de financement qui porte sur la maîtrise de la situation financière de l'EPE suite à l'assainissement financier dont elle a bénéficié de la part de l'Etat, propriétaire à la fois des banques publiques et propriétaire des EPE, la convention d'effort porte sur la maîtrise des risques, qui est nécessaire pour éviter la faillite ou de cession par l'EPE. Echapper à ce risque demande l'engagement total des trois parties parentes l'Etat-actionnaire, l'EPE et les managers publics dans la rationalisation de leurs choix respectifs. De ce fait, le contrôle dans ce cas est l'affaire de tous.

⁸⁶ Le problème de la pénalisation de l'acte de gestion dans les entreprises publiques reste toujours selon les salariés et les managers publics source de problème et un frein à toute initiative.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

En définitive, l'opérationnalisation des approches conventionnalistes dans le cas du contrôle de la performance des entreprises publiques économiques nous a permis d'identifier l'apport de la théorie des conventions à l'expression d'une performance sous régulation contrainte. On entend par convention, les savoirs partagés par les personnes qui se situent dans un monde à un instant donné, concernant les compétences légitimes et les comportements à adopter pour soi et pour les autres. Dans le secteur public marchand, il existe des conventions au sein de l'EPE, et entre cette EPE, comme entité, et l'Etat-actionnaire mais aussi entre les managers publics et les organes de gestion de ces EPE.

Dans le secteur public économique composé d'EPE en situation de concurrence précisément, il existe une incertitude entre tous les acteurs, la coordination par les conventions nous donne une nouvelle idée sur la manière de produire, d'évaluer et de sanctionner dans ce secteur.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Section 05 : Le contrôle de la performance des EPE algériennes : vision de l'Etat actionnaire

Les décisions de caractère stratégiques des EPE et qui engagent leur avenir sont soumises à l'approbation de l'Etat-proprétaire. De cette façon, il est possible de surmonter les deux problèmes que soulève le contrôle des groupes publics. D'une part, ne sont soumises à l'autorisation préalable des pouvoirs publics (tutelle à sa tête le CPE) que les décisions jugées, les plus importantes, exceptées celles qui concernent la gestion courante des groupes industriels publics, et par extension les EPE. D'autre part, les pouvoirs publics eux-mêmes sont maîtres du champ d'application des dispositions qui instituent ce régime d'autorisation préalable, de sorte qu'ils peuvent y faire figurer toute sorte d'institution financée par des fonds publics. En effet, la technique des holdings interpose entre l'Etat et les groupes publics, des sociétés ou des organismes publics sans activité industrielle ou commerciale, dont la fonction est la gestion et le contrôle des participations financières de l'Etat. Pour permettre une efficience dans leurs missions, une souplesse dans l'exercice de leurs fonctions et un accomplissement de leurs tâches dans un cadre dépourvu de contraintes, l'Etat avait investi les holdings publiques de tous les attributs de droit de propriété. Ce schéma de gestion et de contrôle adopté depuis plus de trente ans en Algérie n'a été qu'une des sources de contre-performance des EPE et ce malgré que les holdings exerceraient le pouvoir social de droit commercial dans les EPE qu'ils contrôlent. La solution préconisée est la méthode des contrats pour contrecarrer et remédier aux diverses causes de contreperformance, mais avec un certain nombre de conditions préalables.

Nous tâcherons dans cette section d'abord à analyser le régime d'autorisation de l'Etat dans le cadre de sa relation avec les EPE (1), ensuite, nous allons évaluer la pertinence du régime du groupe industriel dans la fonction de gestion et de contrôle des participations de l'Etat (2), pour finir avec une proposition d'une solution basée sur les contrats formels de gestion des EPE mais avec une série de conditions préalables (3).

Paragraphe 01 : Les EPE et le régime d'autorisation de l'Etat

Théoriquement, le système de l'autorisation préalable des décisions des EPE et qui relève du caractère stratégique est relativement efficace puisque, sans approbation, une décision ne peut être exécutée. Toutefois, la pratique de gestion du secteur public marchand, ou même, non marchand fait croire que l'une des raisons de leur

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

contreperformance réside dans ce système d'autorisation *ex ante*, explicite ou implicite soit-il.

1. Les modalités de l'autorisation et contrôle *ex ante*

Cette forme de contrôle *ex ante*, est relativement très ancienne dans la quasi-totalité des économies, mais à des modalités différentes, et suivant le degré d'intervention de l'Etat dans l'économie et le poids des organismes publics. L'épine dorsale de cette autorisation est celle relative aux décisions de prise de participation financière. En Algérie, la concentration des décisions d'approbation est d'autant plus poussée qu'un simple régime d'autorisation et d'interprétation, plus ou moins extensive suivant les ministres de tutelle. A signaler, en outre que la majorité des EPE sont sous la tutelle du ministère de l'industrie, donc, les autorisations en question, sont délivrées par ce dernier.

Pour bien cerner, ce type de contrôle, nous allons d'abord, identifier la nature des organes chargé de cette mission, puis expliquer les diverses formes que peuvent prendre ces autorisations, pour finir avec l'objet de cette autorisation.

• *La nature des organes chargés du contrôle*

C'est en général un organe administratif, représenté par le CPE qui est présidé par le chef du gouvernement, ou le premier ministre selon le cas. La privatisation, la cession d'actifs, l'achat d'actifs, de valeurs mobilières ou de prise de participation en général sont soumises à l'autorisation préalable de ce mini-conseil des ministres. D'autres décisions d'une portée moins importantes sont prises conjointement par le ministère de l'industrie et celui ministère des finances (directement ou indirectement via le FNI). De ce fait, ces organes administratifs sont les seuls habilités à donner ces autorisations, contrairement à d'autres pays où, le parlement, peut avoir ce pouvoir, notamment, lorsqu'il s'agit de céder ou transférer la propriété publique vers le privé. De surcroit, l'intégration de ce *contrôle parlementaire* en Algérie permettra, éventuellement, un certain niveau de transparence, d'équité et de justice, si les textes de lois le permettent et l'encadre d'une manière très fine.

• *Les formes : l'autorisation explicite versus l'autorisation implicite*

Quel que soit la forme de cette autorisation, décrets exécutifs, arrêté interministériel, arrêté ministériel, une décision administrative du CPE, ou autres, la distinction la plus importante paraît être, entre les décisions explicites et les décisions implicites résultant du silence conservé par les autorités de tutelle pendant une certaine période. Les décisions

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

explicites sont les plus fréquentes. En tant que décisions prises par organes administratifs, elles ont la nature d'actes administratifs unilatéraux et sont soumises au régime de la procédure administrative non contentieuse. De ce fait, l'obligation d'assujettir tous les niveaux inférieurs à ces autorisations, implique que toutes les décisions non stratégiques, et donc, d'exécution, découlent de la volonté, de la perception et de l'orientation des administratifs, et principalement des politiques. Ce constat, explicite en partie, la contreperformance des EPE. Cependant, la souplesse, le besoin de réactivité et la flexibilité imposée par l'environnement concurrentiel des EPE, imposent le recours à d'autres formes d'autorisation, même implicite, comme, par exemple, leur intégration dans les dispositions statutaires des EPE et des groupes industriels publics de ces autorisations implicites.

• *L'objet de l'autorisation et du contrôle*

Il est défini en termes plus ou moins larges, la procédure d'autorisation ayant ainsi une portée plus ou moins contraignante pour les EPE et les groupes industriels publics concernés. Comme règle générale, l'objet de cette autorisation concerne, essentiellement, la cession d'actifs ou de participations financières, la prise de participation et la privatisation. Cependant, certaines décisions importantes dans les EPE et les groupes industriels sont soumises à des autorisations très strictes, notamment, lorsqu'il s'agit d'une stratégie de diversification, de recentrage, d'externalisation ou de fusion-acquisition. A titre d'exemple, une EPE ne peut pas sortir de son domaine d'activité et se diriger vers un autre, sans un accord préalable de la tutelle, même si son marché initial ne présente, pour elle, aucune opportunité, ni chance de survie et que le second, peut montrer des leviers de croissance très forts et des sources d'avantage concurrentiels très maîtrisés, par l'EPE.

Toutefois, même ainsi définie dans son objet, l'autorisation préalable constitue une procédure lourde et contraignante pour les EPE, et un instrument de contrôle d'efficacité limitée pour les pouvoirs publics.

2. Limites de l'autorisation préalable et du contrôle administratif *ex ante*

Elles résultent pour une large part des insuffisances d'un dispositif de contrôle administratif *ex ante* qui ne s'applique pas tous azimuts, à toutes les entreprises publiques, mais seulement aux entreprises de souveraineté, à l'exemple, de SONATRACH, SONALGAZ et l'ADE. Ces dernières, ne sont pas en concurrence rude et assurent plutôt un service public.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Les EPE, en situation de concurrence sont supposées autonomes dans leurs décisions, avenir et devenir. En effet, de sorte que ce dispositif de contrôle comporte par lui-même, et du fait de l'application du principe de l'autonomie juridique des personnes morales (EPE), une brèche qui limite considérablement son efficacité. Les mouvements de fusions-acquisitions, concentration, cession et absorption sont une caractéristique, voire une exigence, cardinale dans l'économie de marché que vise l'Algérie depuis plus de trois décennies. Ces mouvements stratégiques ne pouvaient donc être réalisés en toute liberté par les EPE, ce qui révèle une première limite importante de ce système de contrôle des groupes publics. En outre, deux autres limites apparaissent ; d'une part, *l'insuffisance* des effectifs du contrôle, et d'autre part, les contradictions entre niveaux différents d'autorisation, voire à *de l'utilisation* de la procédure d'approbation à d'autres fins que le contrôle des EPE.

• L'insuffisance des administrateurs du contrôle

Les administrateurs chargés du contrôle et de l'attribution des autorisations préalables aux EPE sont au niveau central, c'est-à-dire, au niveau des ministères de la tutelle, et leur nombre ne peut pas dépasser une dizaine de personnes pour contrôler presque mille EPE, allant de la transformation simple à la technologie de pointe. En plus de cet aspect quantitatif, cette insuffisance des effectifs est d'autant plus marquée que l'on a tendance à *étendre les compétences* des agents du contrôle et que *l'information* dont ils disposent est très *limitée*.

Concernant, les compétences des contrôleurs (administrateurs), le contrôle d'Etat représente déjà un travail important et difficile, en raison de la diversité des opérations qui lui sont soumises : conclusion de marchés, cession de biens et mouvement de personnes. Cette difficulté est accrue si l'entreprise contrôlée est en réalité un groupe d'entreprises ; c'est-à-dire un ensemble composite de sociétés aux activités plus diverses. Par conséquent, en demande au contrôleur de développer une pluralité de compétences et de connaissances pour appréhender chaque situation particulière de l'EPE.

Aussi, cette insuffisance des effectifs a des conséquences très regrettables dès lors que les agents du contrôle ne peuvent aller chercher, d'eux-mêmes, l'information qui leur est nécessaire et sont tributaires de celle qu'on leur communique. Ainsi, de par l'objectivité des chiffres, ces contrôleurs se basent, essentiellement sur des données chiffrées, ce qui laisse croire, que dans ces conditions, il est difficile, voire utopique, d'apprécier à sa juste valeur l'opportunité d'une diversification, de prise de risque, ou de recentrage, si ce n'est à

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

partir de critères et d'outils purement stratégiques qualitatifs et quantitatifs. Donc, cette information qui provienne exclusivement des EPE, elles-mêmes, peut être asymétrique et orientée dans le sens qui arrange soit l'EPE, soit son contrôleur au niveau de la tutelle.

• *Les contradictions entre niveau d'autorisation*

Elles constituent une limite d'autant plus importante de la procédure d'autorisation préalable, qu'elles font naître, chez les managers des EPE, un sentiment d'incohérence de la part des administrations d'Etat et, au-delà, de l'absence de tout objectif précis et formel de politique industrielle. Ces contradictions peuvent prendre deux formes ; soient verticales ou hiérarchiques ou biens horizontales entre les différents ministères de la tutelle.

Concernant, les contradictions hiérarchiques, elles peuvent naître entre les administrations de tutelle et leurs représentants directement placés auprès des groupes industriels, ou mêmes au niveau des EPE. Contradictions entre un contrôleur d'Etat et le ministre de l'industrie et celui des Finances qu'il représente. Ou encore entre un conseil d'administration ou siègent des représentants des ministres de tutelle et les directions centrales de ces ministères de la tutelle. Les uns ont pu donner un accord, le plus souvent verbal, au moment où l'initiative d'une opération a été prise. Les autres refusent leur autorisation, au moment où elle doit être réalisée.

Aussi, les contradictions horizontales peuvent naître entre les représentants de divers ministères, celui des finances et celui de l'industrie par exemple. Par conséquent, il résulte une très grande lenteur et une très grande incertitude du processus de décision à l'intérieur des groupes industriels publics tout à fait incompatibles avec les nécessités d'une gestion industrielle et commerciale des EPE dans leur environnement concurrentiel.

En plus de ces limites s'ajoute l'utilisation de la procédure d'approbation à d'autres fins que le contrôle des groupes industriels publics et des EPE qui les composent. L'octroi d'une autorisation peut devenir un moyen de pression sur la stratégie d'un groupe industriel public pour lui refuser toute diversification de ses activités ou de le forcer à prendre le contrôle d'une entreprise en difficulté. Plus simplement encore, pour sanctionner ses managers. Ces derniers, qui réclament, au moins, depuis toujours la dépenalisation de leurs actes de gestion.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

On peut conclure, que sous couvert d'autorisation explicite ou pire encore implicite, c'est en réalité d'une incitation qu'il s'agit. Incitation inadmissible, dès lors qu'elle conduit l'Etat, par des voies détournées, à s'immiscer dans la gestion d'un secteur public marchand, et d'autant plus contestable que ses finalités, en ce domaine, sont incertaines et contradictoires. De nombreux exemples pourraient en être donnés tant en Algérie que dans d'autres pays avec une économie et un secteur public semblable, pris dans l'évolution la plus récente de la stratégie d'entreprises publiques et de groupes industriels publics. Ils confirmeraient l'inadaptation de ce premier instrument de contrôle aux nécessités et aux contraintes spécifiques du schéma organisationnel du secteur public marchand.

Paragraphe 02 : Les groupes industriels : la fonction de gestion et de contrôle des participations de l'Etat

La technique des holdings interpose entre l'Etat et les groupes publics, des sociétés ou des organismes publics sans activité industrielle ou commerciale, dont la fonction est la gestion et le contrôle des participations financières de l'Etat. Pour permettre une efficacité dans leurs missions, une souplesse dans l'exercice de leurs fonctions et un accomplissement de leurs tâches dans un cadre dépourvu de contraintes, l'Etat avait investi les holdings publiques de tous les attributs de droit de propriété. Le droit économique consacra ainsi historiquement la fin de mission de l'Etat en tant qu'agent gestionnaire direct de l'économie. A cet égard, les holdings exerceraient le pouvoir social de droit commercial dans les EPE qu'ils contrôlent.

En effet, il s'agit d'un mode original de contrôle du secteur public marchand où l'Etat reste l'actionnaire majoritaire, cela implique l'intervention d'un organisme intermédiaire entre l'Etat et les EPE qui constituent un holding public, une société de gestion des participations de l'Etat (SGP) ou un groupe industriel public selon la forme choisie, suivant la reconfiguration du secteur public marchand adoptée successivement en 1988, 1995, 2001 et 2014.

En dépit de ces diverses reconfigurations, les résultats obtenus semblent aujourd'hui décevants, le secteur public marchand n'arrive toujours pas à réaliser les objectifs escomptés. Donc, la technique des holdings n'a apporté qu'une réponse partielle et imparfaite au problème du contrôle des groupes publics. Son efficacité est donc limitée. Nous allons d'abord, présenter les diverses formes des holdings publics, puis nous allons nous interroger sur l'efficacité de ce mode de contrôle.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

1. La diversité des holdings publics

Les classifications qui peuvent être établies à partir de leur origine, de leur objet ou encore de la place qu'ils occupent à l'intérieur du secteur public, sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau N° 24 : Diversité de holdings publics

Classification		Caractéristiques	Cas algérien
L'origine	De constitution	Organismes de gestion constitués à la création.	Forme juridique créée en Algérie en 1995, en nombre de 11 pour gérer et contrôler les participations de l'Etat.
	Evolution	Résultent de l'évolution des structures d'anciennes EP.	Non adoptée en Algérie.
L'objet	Financement	Crées pour promouvoir les investissements dans un secteur déterminé.	Les différents fonds d'investissements créés, exemple du fonds national d'investissement.
	Gestion	Crées pour gérer et fructifier le portefeuille d'EPE affiliées.	1995 : Les 11 holdings publics. 2001 : Les 28 SGP. 2014 : Les 12 groupes industriels publics (M.I)
La place dans le secteur public	Tout le secteur public	Tout le secteur public est regroupé dans des holdings publics.	Non adopté en Algérie.
	EPE affiliées + sociétés nationales	Certaines EPE sont affiliées à des holdings publics d'autres relèvent directement de l'Etat.	C'est le cas depuis 1988, les EPE sont contrôlées par les holdings publics mais les sociétés de souveraineté ne sont pas affiliées (Sonagraphe, Sonalgaz...).

Source : Adapté de Rapp, L. (1986). Les groupes d'entreprises publiques. Presses universitaires de France, P 107 - 111.

Pour organiser le secteur public, l'Algérie a toujours opté depuis la première restructuration des années 1980, pour la technique des holdings publics. Trois formes d'holdings publics sont adoptées, les holdings publics en 1995, puis les SGP en 2001 et enfin, c'est le schéma actuel depuis 2014, les groupes industriels publics. A préciser que seul, le secteur public marchand est concerné par ce mode, les sociétés qualifiées de « *souveraineté nationale* » sont directement contrôlées par l'Etat.

2. L'efficacité du mode de contrôle holding public

S'interroger sur l'efficacité de ce mode de gestion et de contrôle en Algérie, nous renvoie à chercher d'abord dans les expériences étrangères, et dans les pays très industrialisés. En effet, l'analyse historique de Rapp. L⁸⁷., réalisée sur les groupes publics français et européens en général, a mis en exergue deux situations économiques et sociales différentes. D'une part, la période de croissance, dans laquelle, Rapp. L., a montré la pleine efficacité de ce mode sur les trois plans ; financier, économique et managériale. D'autre part, la période de crise dans laquelle ce mode présente un grand nombre de limites. Ces résultats ne semblent pas très différents du cas algérien, malgré que le recours à cette technique pour organiser le secteur public en Algérie est né avec la crise des années 1980, et la nécessité d'aller vers une économie de marché. Aussi, il précise dans son analyse qu'en période de croissance, le recours à des holdings publics a permis d'abord, à la France de faire des économies remarquables des dépenses publiques, soit dans les fonds initiaux injectés pour les créer, sous forme de dotations en capital, ou bien, le renforcement de la solvabilité et de la capacité d'endettement externes lorsqu'un ensemble des entreprises publiques sont contrôlées par la même entité, un holding public. De plus, en matière de gestion, sauvegarder l'autonomie de gestion des entreprises publiques, puisque les holdings publics s'interposent entre l'Etat et les entreprises publiques, ils font en sorte que la réalisation des objectifs du gouvernement soit compatible avec l'équilibre financier de ces entreprises publiques. Cette thèse nous l'avons déjà confirmée dans l'analyse de la contribution⁸⁸ du secteur public marchand en période de manne pétrolière puisque les gouvernements qui ont succédé durant ces périodes, ont œuvrés pour propulser davantage le secteur public au détriment du secteur privé et par conséquent, son efficacité été toujours acceptable.

Cependant, dans la période de crise structurelle ou conjoncturelle soit-t-elle, deux limites apparaissent ; la première concerne, le gigantisme de la structure des groupes industriels qui s'accommode mal avec la crise. Cette dernière, nécessite plus de flexibilité, de souplesse et d'agilité, or la structure pyramidale, le contrôle pyramidal et la décision en cascade qui caractérise ce schéma organisationnel apparaît comme un frein à ces exigences managériales en période de crise. Alors, l'autonomie pure et simple de ses entreprises publiques peut pallier à ce problème d'inefficacité et de non-performance.

⁸⁷ Rapp, L. (1986). *Les groupes d'entreprises publiques*. Presses universitaires de France.

⁸⁸ Chapitre 1, Section 4.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

La seconde limite est liée, quant à elle, aux coûts du maintien en vie de ses entreprises publiques en période de crise, puisque l'Etat doit aller à leur secours par les aides publiques, sous contraintes ; de préservation des emplois, d'assurer la continuité et le bon fonctionnement des filières industrielles, et au final, garder la souveraineté nationale sur les secteurs stratégiques (santé, sécurité, communication...). Dans ce contexte, la technique des holdings publics, comme filtre entre l'Etat et les entreprises publiques ne concède plus à contenir un nombre important d'intervenants, ou à maîtriser les contrepouvoirs qui émergent, notamment, les syndicats publics, les bailleurs de fonds publics, et même les politiques et les politiciens. Cette thèse, a été corroborée par plusieurs études⁸⁹, qui ont montrés l'inefficience de ce schéma organisationnel. Pour Guerchouh, la cause principale est liée à la latitude managériale des managers publics, il précise qu'elle est très réduite en raison des immixtions systématiques des pouvoirs publics.

Nous pouvons conclure que le recours de l'Algérie à la technique des holdings publics pour organiser son secteur public marchand, constitués sous les décombres de la crise multidimensionnelle des années 1980, n'était pas un choix vraiment délibéré de la part des décideurs qui ont succédés à la tête de ce secteur. Si ce schéma a fonctionné, essentiellement en période de croissance, la crise structurelle dans laquelle vit l'économie algérienne, remis en cause inéluctablement son efficacité et sa performance. Conscient de cet échec, l'Etat Algérien avait entamé depuis le début des années 2000, une série de réformes laquelle va d'une simple reconfiguration structurelle à la privatisation⁹⁰ partielle ou totale des entreprises publiques. En plus, depuis 2008, le recours à d'autres modes de contrôle a été enregistré, notamment, la méthode des contrats. Cette relation conventionnelle entre l'Etat et les managers des EPE peut prendre diverses formes ; contrat de performance, contrat de gestion...etc.

Paragraphe 03 : Les EPE et la méthode des contrats « de performance » comme solution à la contre-performance

Les divers responsables qui ont succédé à la tête du secteur public marchand en Algérie ne cessaient de s'interroger sur les formes alternatives et modernes de gestion ou de contrôle des entreprises publiques économiques pour se substituer au régime des holdings publics, et ce, depuis plus de trente ans. En plus, tous les organismes (CNESE,

⁸⁹ Guerchouh, M. (2017). *Système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes : une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

⁹⁰ Cette ultime solution n'en fait pas objet d'analyse dans notre cas.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

CPE...) consultatifs suggèrent l'application de politiques de contractualisation des relations de l'Etat actionnaire et les EPE. Désormais, depuis mars 2023⁹¹, la tutelle a pris la décision de mettre sous contrat de performance toutes les EPE. Cependant, les textes de mise en application de cette décision ne sont pas promulgués officiellement, excepté quelques résolutions du CPE qui incitent les groupes industriels et par conséquent, les EPE à signer ces contrats de performance avec les équipes managériales de ces EPE. L'intérêt que suscite cette expérience à l'étranger, notamment, en France au début des 1970 est lié aux avantages que présente cette solution alternative, en matière de gestion et de contrôle du secteur public marchand (1). Mais le succès éventuel, de cette expérience implique la réunion d'un ensemble de conditions, notamment, celles relatives à l'assomption du risque de la part des managers publics en cas d'une faute de gestion rationnelle de l'EPE (2).

1. Les avantages d'une politique contractuelle de l'Etat vis-à-vis des EPE

Fondamentalement, le contrat obéit au principe universel qui est « *l'autonomie de la volonté* » des parties contractantes, supposées équivalentes. Cependant, la particularité de la propriété des EPE qui incarne l'Etat, comme puissance publique ne permet pas un pouvoir de négociation à part égale. Les avantages de cette forme de gestion et de contrôle sont liés à la fois à l'objet de ce contrat (1) et à leur forme contractuelle (2).

A. L'objet du contrat à conclure entre l'Etat puissance publique et les EPE

Pour ce faire, le ministre a fait état d'une batterie de mesures, notamment la généralisation des contrats de performances, l'obligation de résultat pour les dirigeants, outre le renforcement des conseils d'administration de compétences pluridisciplinaires soumises à une charte déontologique permettant ainsi d'intensifier le contrôle et traiter les crises de manière proactive⁹².

Ces contrats une fois signés seront en mesure de déterminer et de fixer les objectifs pluriannuels de l'Etat qu'il assigne aux EPE dans le cadre de sa nouvelle politique industrielle entrée en vigueur depuis 2014. Cependant, l'Etat actionnaire doit laisser libre choix des moyens de réalisation à toute équipe managériale signataire du contrat à la tête de l'EPE. De cette manière, ils rendent compatibles, toutes à la fois, le contrôle de l'Etat et le suivi des performances mais aussi préserver l'autonomie de gestion des EPE.

⁹¹ [Secteur industriel: des contrats de performance et l'obligation de résultat | Radio Algérienne \(radioalgerie.dz\)](#) consulté le 08 juin 2023 à 22h

⁹² Secteur industriel : des contrats de performance et l'obligation de résultat | Radio Algérienne (radioalgerie.dz)

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

En outre, l'expérience européenne, et française en particulier telle qu'expliquée par RAPP⁹³ L., nous renseigne sur les points communs de ces contrats quelle que soit leur forme ; contrat de programme des années 1970, contrat d'entreprise de 1978, ou même les contrats de plan institutionnalisés en 1983, et conclus dans le cadre de renouveau de la planification française. Cette dernière forme explique que l'essentiel de leurs dispositions concerne des objectifs de politique industrielle et sociale du gouvernement en place concrétisés dans un contrat de plan pluriannuel. Les points communs sont ; d'une part, la difficulté à préserver le principe de contractualisation à part égale, puisqu'Etat puissance publique et actionnaire majoritaire se présente toujours comme partie forte au détriment de l'équipe managériale de l'EPE qui a un faible pouvoir de négociation. D'autre part, les résultats de la négociation, donc du contrat, où sont précisées les responsabilités respectives des sociétés mères et des filiales.

On peut retenir de cette expérience française, deux conclusions importantes suivant le type d'entreprise publique qu'elle soit en situation de monopole public ou pas, mais aussi, le rôle déterminant du contexte de crise ou de croissance économique. La première catégorie de contrat et/ou résultat qui reste marqué par une conception traditionnelle des entreprises publiques, en situation monopolistique et mise en place en contexte de croissance économique, caractérisée par des structures monolithiques où l'Etat s'impose fortement dans la négociation. La seconde, par contre concerne les contrats des entreprises publiques en situation de concurrence et dans un contexte de crise « contrat d'entreprise de 1978 » qui constitue un vrai contrat de groupe dans lequel le groupe public s'impose et négocié avec l'Etat en tant que tel.

Par analogie aux cas des EPE algériennes, nous pouvons conclure que le recours à la contractualisation comme mode de gestion et de contrôle des EPE du secteur public marchand doit désormais tenir compte de la situation concurrentielle de chaque EPE, de son rôle dans la nouvelle politique industrielle du pays, de sa contribution à l'économie nationale et de son poids dans la chaîne de valeur globale du pays.

B. Les diverses formes contractuelles

Le recours aux formes contractuelles qui débouche sur un document unique composé de clauses négociées doit mettre fin aux désordres des relations de l'Etat avec les EPE et les différents organes de supervision et de contrôle. Qu'il s'agisse d'un cahier de charges,

⁹³ Rapp, L. (1986). Les groupes d'entreprises publiques. Presses universitaires de France P 114.

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

d'une instruction ministérielle ou interministérielle, de résolution, de contrat de performance, de contrat de gestion, de contrat de résultat ou autres, toutes les formes doivent chercher une nouvelle cohérence qui débouchera sur des performances meilleures des EPE. Malgré les avantages et les inconvénients de ces différentes formes, ainsi que les spécificités de chacune d'elles, la seule solution aux désordres caractérisant des relations de la tutelle avec les EPE reste le contrat, ce document qui sera l'unique référence de l'Etat et des EPE à travers leurs équipes managériales qui vont s'engager en toute autonomie et responsabilité.

Désormais, le contrat doit concilier entre ; d'une part le maximum de ce que l'Etat impose aux EPE dans l'intérêt général du pays et d'autre part, le minimum de marge de manœuvre et d'autonomie des EPE pour réaliser des performances à la fois pour l'équipe managériale et les salariés, mais aussi accomplir leurs missions de développement économique national. Ainsi, le principal interlocuteur qui sera mandaté par l'Etat afin de négocier et conclure ce contrat dans ce cas, restera le ministère en charge du secteur, en l'occurrence le ministère de l'industrie. En outre, les clauses contractuelles doivent être le résultat d'une vraie négociation et non pas un contrat d'adhésion ou de concession dans lesquels l'Etat puissance publique impose unilatéralement des clauses auxquelles les EPE doivent adhérer ou accepter sans conditions.

2. Les conditions d'une politique contractuelle de l'Etat vis-à-vis des EPE

Il est communément admis dans toutes les réglementations mondiales que le principe de la contractualisation est « l'autonomie de la volonté » des parties contractantes. Cependant, la spécificité des EPE de part, leur gouvernance, leur système de contrôle et leur gestion en général impliquent deux conditions préalables à la réussite d'une politique contractuelle. La première est liée au minimum d'interdépendance pour les managers de ces EPE (1), la seconde est liée au minimum de cohérence dans les décisions prises par les divers intervenants de la tutelle (2).

A. La condition d'interdépendance des managers des EPE

La crise multidimensionnelle dans laquelle vit ces EPE depuis la première loi sur l'autonomie en 1988 a entraîné une série de scandales de corruption qui ont entaché leur management et l'esprit d'initiative de leurs managers publics. Aussi, toutes les conclusions des rencontres scientifiques et politiques qui ont attiré à la réforme et à la restructuration

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

du secteur public marchand confirment la nécessité de ne pas assujettir les managers publics aux sanctions juridiques à l'occasion de l'exercice de leur fonction de management ou de gestion. Autrement dit, le besoin de dépénaliser l'acte de gestion des managers publics. Toutefois, la loi sur la corruption de 2006, toujours en vigueur, a renforcé davantage de contrôle judiciaire sur les managers publics comme le stipule *Article 7* « Afin de renforcer la lutte contre la corruption, l'Etat, les assemblées élues, les collectivités locales, les établissements et organismes **de droit public, ainsi que les entreprises publiques ayant des activités économiques se doivent d'encourager l'intégrité, l'honnêteté et la responsabilité de leurs agents et de leurs élus en adoptant, notamment, des codes et des règles de conduite pour l'exercice correct, honorable et adéquat des fonctions publiques et mandats électifs**⁹⁴ ».

Par conséquent, la première condition de réussite d'une politique contractuelle est que les contrats ne doivent pas être accompagnés de sanctions juridiques et/ou judiciaires afin d'assurer l'interdépendance des managers des EPE que ce soit dans la négociation des dites « contrats » ou dans leur exécution.

Fondamentalement, les résultats de négociation des managers publics avec l'Etat doivent être la base d'élaboration du contrat. Pour cela, il faut une négociation égale à égale qui finira par une concertation sur un ensemble de points qui constitueront, par la suite, l'ossature du contrat de performance. D'un côté, les managers publics doivent fournir une vision claire de la situation de l'EPE, ses contraintes, les moyens nécessaires pour une période minimale de cinq ans, d'un autre côté, l'Etat doit clarifier le rôle de l'Etat, son degré d'intervention, de contrôle et d'appréciation de la performance. De ce fait, une série d'engagements vont naître, par conséquent, la responsabilité des parties contractantes avec des droits et des obligations de chacune d'elle. Toutefois, dans la pratique, il faut reconnaître « même d'une manière marginale », le rapport non égal, lors de la négociation, entre l'Etat puissance publique et les managers des EPE en raison de la propriété publique des moyens de financements et des actifs à engager. Ce constat nous renvoie à la notion de confiance et de la bonne foi des parties contractantes.

⁹⁴ Loi N° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Aussi, c'est lors de l'exécution des contrats que les managers publics doivent disposer d'un minimum d'indépendance. Ce que RAPP L⁹⁵., qualifié de « contrat de confiance » lequel suppose et autorise une certaine liberté d'action laissée aux managers publics dans le respect des lois de la république et les engagements pris par ses derniers.

B. La condition de cohérence des administrations de tutelle

Dans le cadre de la nouvelle politique industrielle nationale entamé depuis 2007, la tutelle responsable sur les EPE du secteur public marchand est confié essentiellement au CPE. Ce mini-gouvernement présidé par le premier ministre et composé, entre autres, du ministère de l'industrie et celui chargé des finances suivant l'ordre du jour, qui intervient directement ou indirectement dans la gouvernance, le contrôle et la vie des EPE en général. Cette situation de multitude intervenants, fait naître le besoin d'une cohérence entre les positions de ces diverses administrations, que ce soit les positions liées aux autorisations, aux financements et aux contrôles sous différentes formes.

En définitive, pour éviter ces problèmes d'incohérence, d'opposition voire même de blocage, le principe de l'interlocuteur unique, qui est le CPE, a été adopté, notamment, après la réforme de 2014. Mais la contractualisation des EPE avec l'Etat implique inévitablement des incohérences en amont du contrat comme en aval du contrat. A titre d'exemple, en amont du contrat, des engagements financiers « fonds publics » seront pris, que seul le ministère des finances peut en assumer les risques et les conséquences. Alors, renforcer la cohérence entre les administrations et/ou les départements ministériels de la tutelle reste la condition sine qua non de la réussite d'une politique contractuelle de l'Etat avec les EPE. Aussi, un autre niveau de cohérence semble indispensable, celui de la continuité dans le temps des décisions, des actions et des engagements que les administrations ont prises. Or, le caractère éphémère, la lourdeur administrative, l'instabilité et la volatilité des postes de responsabilité que ce soit ministérielles ou administratives rendent cette continuité très contraignante.

Désormais, la conclusion de contrat entre l'Etat et les EPE peut marquer un progrès considérable, et ce, malgré que ce système de contrôle pose d'énormes problème de mise en œuvre.

⁹⁵ Rapp, L. (1986). Les groupes d'entreprises publiques. Presses universitaires de France P 119

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

Conclusion du chapitre 03

Au terme de ce chapitre, nous avons tenté de cerner la notion de performance des entreprises publiques économiques (EPE) considérée comme l'expression d'une gouvernance sous contrainte de régulation. Au regard de la définition institutionnelle de l'EPE retenue dans l'ordonnance 01-04 toujours en vigueur, et de l'objectif de ce chapitre qui été la caractérisation de cette performance dans les EPE, nous avons pu distinguer deux types d'EPE. La première catégorie, concernent les EPE en situation de quasi-monopole dans leur domaine d'activité, auxquelles une performance monocritère, est donc, financière, est recommandée, avec comme mécanisme de son contrôle ; les règles contraintes, le contrôle de résultats et un contrôle direct. Le nombre de ces EPE est relativement faible. Concernant celles affiliées aux groupes industriels public et supervisées par le ministère de l'industrie, elles représentent moins de 20%, autrement dit, les filiales des deux groupes industriels MADAR et GICA seulement. Ces dernières sont plus dans des secteurs relativement fermés à la concurrence en l'occurrence, celle de tabac et des allumettes et, celui du ciment. La seconde catégorie, regroupe les EPE en situation de concurrence, notamment en aval de la filière, très affectées par l'importation de produits finis très compétitifs. A ces EPE, une performance multicritère est fortement suscrite, elle concerne au minimum les dimensions financière, sociale, sociétale et institutionnelle. Quantitativement, elles représentent plus de 80% des EPE, affiliées aux groupes publics industriels sous la supervision du ministère de l'industrie. Les mécanismes de contrôle de comportements, de convention et de coordination sont les plus pertinents pour ce type d'EPE. Par conséquent, en absence de contrat de performance formel entre l'Etat ou son représentant (groupe industriel) avec ces EPE et leur équipes managériales, ces deux catégories d'entreprises ne doivent pas obéir au même mode de gouvernance, ni au même système de contrôle puisqu'elles ne visent pas la même performance. En effet, ce résultat est validé théoriquement, est tiré d'une série d'analyses et de synthèse durant tout le chapitre.

En définitive, nous pouvons conclure, suivant le thème argumenté avec les affirmations et les résultats suivants :

La première section, nous a permis de synthétiser les quatre approches théoriques, expliquant la problématique de gouvernance des entreprises à savoir ; l'approche disciplinaire actionnariale, l'approche actionnariale partenariale, l'approche comportementale et en fin, l'approche cognitive. De ce fait, le contrôle pyramidal, le

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

contrôle administratif et les attributs de la propriété publique, déterminent l'approche de la gouvernance la plus explicite. A titre d'exemple, les EPE en monopole naturel auxquelles l'environnement n'est pas très déterminant, l'approche disciplinaire seule est suffisante pour influencer la création de valeur dans toutes ces dimensions.

La deuxième section, est consacrée aux apports des premières réflexions, démarches et engagements volontaires des entreprises algériennes dans l'instauration et la généralisation du code algérien de bonne gouvernance, nous a permis de mettre en valeur, le cas *atypique* des besoins des EPE en matière de gouvernance. En effet, les défis standards des pratiques de bonne gouvernance de ce code à savoir l'équité, la transparence, la responsabilité et l'imputabilité, sont les mêmes pour toutes les entreprises algériennes y compris les EPE sous diverses formes. Cependant, la nature des valeur mobilières mises en jeu par ces dernières, la puissance publique de l'Etat et les besoins d'utilité publique ne permettent pas une généralisation de ces principes sur toutes les EPE, mais au contraire, elles témoignent de la nécessité d'élaboration d'un code de bonne gouvernance particulier à chaque catégorie d'EPE.

La troisième section, est consacrée aux apports de la théorie des conventions à l'expression d'une performance sous régulation contrainte dans le secteur public marchand, nous a permis d'identifier les facteurs de compétitivité sur lesquels, les EPE, à travers leur managers et personnel, peuvent travailler pour améliorer leur qualité et la nature de leur efforts respectifs. Parmi ces facteurs, la convention, notamment explicite, est appréhendée comme une réponse à l'incertitude environnemental et, le mimétisme comme mode d'adaptation des conventions dans le but d'expliquer aux parties prenantes, surtout internes, les sources de légitimité du rôle du manager public notamment.

La quatrième section, et à partir de l'opérationnalisation, théorique, des approches conventionnelles, nous a permis d'expliquer la nature du contrôle approprié à chaque type d'entreprise publique économique, ainsi que la nature de la performance attendue pour chacune d'elles suivant le degré d'ouverture ou de fermeture du marché à la concurrence, notamment dans le cas des EPE activant seule, sur des marchés fermés à concurrence nationale et étrangère.

La cinquième section, est réservée à la vision du contrôle appliqué par l'Etat actionnaire sur les EPE, nous a permis d'une part, d'identifier les insuffisances du régime d'autorisation préalable de l'Etat, et par conséquent du contrôle administratif *ex ante*

Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien

exercé sur toutes les actions des EPE, ainsi que la remise en cause de la technique des holdings publiques qui interpose entre l'Etat et les EPE. D'autre part, elle nous a permis de justifier, notre proposition en matière d'organisation, de gestion et de contrôle des EPE par l'Etat, basé sur la méthode des contrats de performance. Cette méthode consiste en la mise en place de contrat de performance entre l'Etat et les équipes managériales, ainsi que les conditions nécessaires à sa réussite, notamment, le besoin de négociier suivant le principe égal à égal, la formalisation, l'interdépendance des managers et la cohérence des administrations de la tutelle quant à leur stratégie industrielle nationale.

Chapitre 04

- Protocole de la recherche: des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Introduction du chapitre 04

Ce chapitre vise à justifier le cadre épistémologique et méthodologique choisi dans cette recherche. En effet, la production de connaissances « nouvelles » est l'objectif de chaque recherche académique. Dans ce sens, la validation de cette dernière ne peut se faire que s'elle suit et répond à un processus de recherche scientifiquement approuvé. Ce processus composé de plusieurs étapes successives permet au chercheur de défendre la pertinence, la réfutabilité et la scientificité de sa recherche. Autrement dit, la délimitation, la précision et la cohérence du design de la recherche permettent d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats. Dans cette optique, nous allons présenter dans ce chapitre, quatre sections, organisées comme suit :

La première section, sera dédiée au cadre épistémologique et méthodologique de la recherche, dans lequel, seront justifier les différents choix méthodologiques, pour constituer au final, le design de la recherche. Le choix du positionnement épistémologique demeure important pour le chercheur afin de bien choisir la méthode d'investigation appropriée. En effet, les recherches en sciences sociales, en général, et les sciences de gestion, en particulier, admettent deux attitudes épistémologiques opposées. D'une part, l'attitude positiviste plus adaptée aux filières qui se rapprochent des mathématiques et de l'aspect quantitatif (finance, économétrie, etc.). D'autre part, le constructivisme, qui est notre choix, est plus utilisé principalement dans l'étude des pratiques de gestion (la gouvernance d'entreprise, les ressources humaines, marketing, stratégie, etc.). En plus, une démarche inductive sera notre choix méthodologique, puisqu'elle vise à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude d'une situation d'entreprise publique économique. Ces nouvelles connaissances seront produites grâce à une analyse qualitative très approfondie, qui consiste en une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. Dans ce cadre, le choix d'une méthode d'accès au réel fondée sur l'étude de cas de l'EPE/FONDAL sera un moyen d'illustrer notre objet de recherche.

La deuxième section, sera consacrée à la présentation succincte des principales études, rapports et contributions antérieures, permettant de vérifier, la pertinence de notre objet de recherche. L'objectif est d'appréhender les réponses, mêmes partielles, de ces diverses recherches scientifiques et professionnelles, à notre problématique de recherche.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Nous allons d'abord commencer par les travaux universitaires, comme les thèses de doctorat, sur les deux thématiques qui nous intéressent à savoir ; les EPE en général, et les problématiques de leur gouvernance, de leur contrôle et leur performance en particulier. En plus, nous allons analyser les rapports établis par les institutions publiques en charge du contrôle du secteur public marchand, principalement, le rapport de la Cour des comptes de l'année 2022. Ces différentes sources d'information secondaires nous permettront d'une part, de répondre, partiellement, à notre problématique et d'autre part, justifier la pertinence de notre recherche et son originalité.

La troisième section, sera consacrée à la présentation d'une synthèse des études documentaires qui montrent l'incohérence des diverses politiques publiques menée depuis 1988 et qui ont pour objet la restructuration, l'organisation et la gestion du secteur public marchand en Algérie. Désormais, ces vagues de réformes n'ont pas apportées un changement majeur dans le fonds concernant le système de contrôle de la performance des entreprises publiques économiques, mais plutôt un changement dans la forme. Ces incohérences seront analysées au regard de l'instabilité du schéma organisationnel du secteur public marchand, de la problématique de gouvernance des EPE et des contraintes de réalisation qui s'abattent sur la mise en place d'un système de contrôle de performance pertinente.

La quatrième section, portera sur une synthèse des résultats des diverses recherches académiques et aussi, professionnelles sur lesquelles nous allons nous appuyer pour formaliser nos hypothèses. Ces dernières, sont issues des données secondaires de notre recherche seront expliquées, succinctement, afin de pouvoir les valider à travers les données primaires.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Section 01 : Le design de la recherche

En sciences de gestion comme dans toute autre discipline, il est communément admis qu'une recherche concluante se doit d'être dotée d'une réelle cohérence. Cette dernière se traduit par le design de recherche qui est défini par Morgan et *al*¹, comme « *un ensemble dans lequel débat et questionnement scientifiques, positionnement personnel, adoption d'un cadre théorique ainsi que choix d'un site empirique et d'un arsenal méthodologique permettant le traitement des données sont enchâssés les uns dans les autres* ». En effet, la délimitation, la précision et la cohérence du design de la recherche permettent d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats. Dans cette section, nous allons, dans un premier temps justifier l'attitude constructiviste choisie comme paradigme de recherche épistémologique (1), suivie de la démarche inductive permettant de généraliser les résultats (2), puis de la méthode qualitative mobilisée dans cette recherche (3), pour terminer enfin, par une recherche approfondie d'une étude de cas en l'occurrence l'EPE/FONDAL (4).

Paragraphe 01 : L'épistémologie de recherche : l'attitude constructiviste

Le problème de la validité des connaissances se pose systématiquement dans tout projet de recherche puisqu'elle repose sur une vision du monde, d'où l'intérêt de suivre une méthodologie susceptible d'offrir des éléments de réponse. Le recours à une démarche de recherche adéquate pour bien conduire sa recherche, est tributaire, de la nature de l'étude et dépend de l'objectif suivi par le chercheur, ce qui constitue un véritable défi à relever, autrement dit, préciser son processus de recherche (1). Or, le choix d'une méthode doit tenir compte de la complexité du sujet, de la diversité des méthodes et des facteurs influençant ce choix, donc son inscription dans un paradigme épistémologique (2). Ce dernier, comme le notent Perret et *al.*, « *vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche repose et la valeur attendue des connaissances qui vont être élaborées*² ».

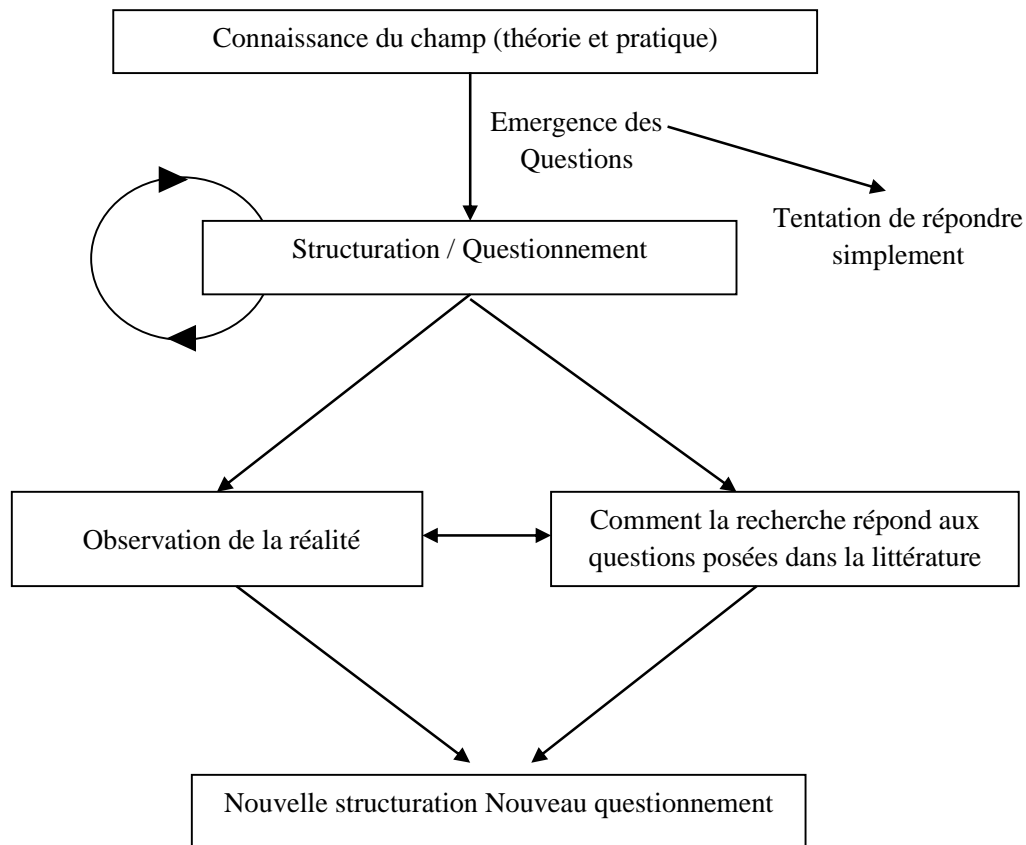
¹ Burell G. et G. Morgan cités par Joannides, V. (2011). Influences de la pré-connaissance sur le design de la recherche : le cas des liens entre comptabilité et gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(4), 91-127.

² Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 8.

1. Le processus de la recherche

Un processus de recherche se définit comme une construction plus ou moins itérative orientée vers des objectifs à définir clairement. Comme le précisent Giordano et al³, « *tout processus de recherche est constitué d'un certain nombre de composantes et/ou d'étapes, et qui s'étale de la formation d'une première intuition à la rédaction/publication d'un document soumis à la critique : étude, mémoire, thèse* ». En effet, toute recherche en sciences de gestion se définit au travers de trois facteurs structurants sur lesquels les scientifiques s'accordent⁴ ; d'abord le processus de recherche, une problématique précise, une méthodologie pertinente. L'inscrire dans une alternative constructiviste, cette approche pragmatique représente un processus de recherche comme le montre le schéma ci-après.

Figure N° 19 : Le processus de la recherche



Source : Wacheux, Op cit. P27

³ Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 47-86.

⁴ Wacheux, F., & Rojot, J. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 18.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Nous allons à présent, expliciter ces facteurs structurants dans cette recherche :

● *Le projet de la recherche*

Clarifier le projet de recherche nécessite de distinguer les différentes facettes qui le compose. En effet, le champ de recherche n'est pas spécifique à une seule discipline scientifique. Notre champ de recherche est les entreprises publiques économiques défini selon le 1^{er} article du décret exécutif 01-283 comme « *toute entreprise dont le capital social est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute autre personne morale de droit public*⁵ ». Aussi, cette EPE placée sous l'autorité d'un groupe industriel affilié à son tour au CPE. Or, Savall et Zardet définissent deux champs de recherche en sciences de gestion complètement distincts, qui façonnent à chacun un objet de recherche spécifique. Le premier l'ont qualifié d'inter-organisationnel ou réseaux auquel une recherche peut s'appliquer à un marché ou un réseau. Le second, dans lequel s'inscrit notre recherche, l'ont qualifié d'intra-organisationnel lorsqu'il s'agit d'un ensemble d'organisations réunies par le caractère de la fonction exercée et forment par conséquence, une catégorie à savoir « *les entreprises publiques économiques* ». Donc, notre périmètre intra-organisationnel est constitué d'un espace composé d'EPE peuplée d'acteurs et d'objets immatériels dont les pratiques et les situations de gestion constituent un objet de recherche.

● **L'objet de recherche**

L'objet de recherche traduit et cristallise le projet et l'objectif du chercheur. Cette recherche ne peut aboutir que si le chercheur limite son objet d'étude, le circonscrit par un état de connaissances et une demande sociale à un moment donné. En effet, Savall et Zardet mettent en exergue cette spécificité de délimitation de l'objet de recherche en sciences de gestion, ils affirment que « *les recherches en sciences de gestion ont donc simultanément deux types d'objets de connaissance : les pratiques actuelles des acteurs sociaux au sein des entreprises et les concepts, méthodes et outils qui font évoluer cet état des pratiques*⁶ ». Cette interrogation sur le « *quoi* » de la recherche correspond à une phase

⁵ Le décret exécutif N°2001-283 du 24 septembre 2001, portant forme particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publiques économique, JORA.

⁶ Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe (No. halshs-00783087), Paris : Economica, 35.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

de conception que présentent tous les manuels⁷ d'épistémologie de recherche en sciences de gestion.

Notre objet de recherche consiste à caractériser le système de contrôle de la performance des entreprises publiques algériennes à travers le cas de l'EPE/FONDAL. Aussi, la contribution à la compréhension des pratiques actuelles des acteurs sociaux au sein des EPE et les concepts subjacents. Cependant, nous avons abandonné volontairement, le second objet de recherche lié aux outils de mesure de cette performance les plus pertinents, applicables dans le cas particulier des EPE. Cette délimitation de l'objet d'étude, part du dilemme de performance que présente le cas particulier des EPE. Aussi, il s'agit de décrire le système de contrôle permettant de concilier entre les finalités économiques et sociales des EPE (leur raison d'être comme entreprise commerciale) et la gestion rationnelle des deniers publics engagés dans l'investissement de ces EPE, ce qui permet d'éclairer les acteurs (parties prenantes) sur le système de contrôle le plus pertinent. En outre, et loin de prétendre à l'exhaustivité, tenter de caractériser la nature de la performance recherchée par les acteurs, responsables du secteur public marchand en Algérie, par le maintien en vie de ce type d'entreprise malgré leur santé financière très fragile.

A présent, avec la définition de notre champ et objet de recherche, il serait question, de l'investir selon la méthodologie inductive et suivant le caractère épistémologique de recherche constructiviste.

2. Posture épistémologique constructiviste

L'épistémologie, ou « *la théorie de la connaissance* », est la discipline qui oriente toute production des connaissances scientifiques. Et donc, tout travail de recherche pertinent et de qualité doit s'inscrire dans une posture épistémologique⁸. En effet, le choix du positionnement épistémologique demeure important pour le chercheur afin de bien choisir la méthode d'investigation appropriée. Comme le soulignent, Perret V., et al « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche*⁹ ».

⁷ Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 47-86.

⁸ Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, (10), ISSN : 2028-4098.

⁹ Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche, *Méthodes de recherche en management*, 13-33.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Fondamentalement, les sciences de gestion sont une discipline qui se caractérise par les interactions entre plusieurs éléments à savoir le contexte, les dimensions humaines et les aspects organisationnels, ... etc. Dans ce cadre, la posture épistémologie de sciences de gestion est une étape primordiale dans la mise en valeur d'un travail de recherche scientifique, généralement, dans différentes sciences, particulièrement, en matière de l'étude des pratiques de gestion. Selon Soler¹⁰, l'épistémologie a pour objectif fondamental de qualifier les sciences présentes à travers un jugement de leur valeur, particulièrement de choisir les recherches scientifiques doit être apte à tenir compte de l'hypothèse d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée. En particulier, Wacheux¹¹ qui considère que « *l'épistémologie est une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques... Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants... Dans une logique de la découverte, ou dans une logique de la preuve, le chercheur réfléchit aux conditions de la formation de ses énoncés* ».

Toutefois, il est communément admis que la recherche en sciences de gestion, on s'attendrait à un recours plus important au paradigme positiviste pour les filières qui se rapprochent des mathématiques et de l'aspect quantitatif (finance, économétrie, etc.). Inversement, le constructivisme serait plus utilisé dans les sciences sociales en général, et principalement les pratiques de gestion (la gouvernance d'entreprise, les ressources humaines, marketing, stratégie, etc.).

Notre attitude constructiviste adoptée dans cette recherche est fortement motivée par sa force de persuasion théorique comme le montre la recherche de ces dernières années, mais aussi confirmée par les spécialistes dans le domaine de la gestion à l'instar de Pesqueux et Martinet¹². En outre, pour le Moigne, le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet, la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet*¹³ ». Le constructivisme est la reconnaissance du fait que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel. La réalité est donc perçue comme subjective.

¹⁰ Soler, L. (2000). Introduction à l'épistémologie. Ellipses

¹¹ Wacheux, F., & Rojot, J. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris : Economica,

¹² Pesqueux, Y., & Martinet, A. C. (2013). Epistémologie des sciences de gestion. Paris, Vuibert.

¹³ Le Moigne, J.-L. (1995). Le constructivisme, t. I: Les fondements; t. II: Les épistémologies: Communication et Complexité. ESF, Paris.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Pour réaliser cette thèse, nous avons opté pour un positionnement épistémologique constructiviste pour six raisons essentiellement :

Premièrement, parce que l'hypothèse ontologique de ce paradigme, qui considère l'organisation comme une « chose » au sens de Martinet et Pesqueux¹⁴ et qui défend que la société est un construit et non pas une donnée telle que le soutiennent les positivistes (réalité construite et spécifique), est la mieux adaptée à la situation des entreprises publiques économiques qui opèrent dans un environnement complexe et dynamique avec peu de littérature existante sur le sujet et avec la quasi-absence de constructions bien établies sur l'objet de recherche qui consiste à la caractérisation du système de contrôle de leurs performances.

Deuxièmement, avec cette attitude constructiviste, nous avons pris un rôle plus actif et subjectif dans l'étude par rapport, aux chercheurs positivistes qui volontairement se distancient de la question de recherche. En effet, pour analyser un sujet lié à la rétention de la connaissance de la part des acteurs des EPE, nous estimons qu'une attitude constructiviste permettant plus d'interactions avec les acteurs est la plus adaptée. Ce choix méthodologique d'ordre phénoménologique au sens de Martinet et Pesqueux¹⁵, où l'EPE est considérée comme un processus au regard de la tension « *neutralité-implication* », est justifié par la nature de notre travail qui a pour objectif de comprendre, d'expliquer et de caractériser le système de contrôle de la performance ainsi que la nature de la performance recherchée par les responsables qui maintiennent toujours près d'un millier d'entreprises publiques malgré leur contre-performance, du moins, financière.

Troisièmement, les pratiques de contrôle de la performance sont indissociables de la situation de l'entreprise publique économique algérienne, son mode de gouvernance et sa philosophie de gestion. Cela signifie que l'étude doit saisir, appréhender et apprécier autant que possible le contexte culturel, économique et politique dans lequel ces EPE opèrent comme l'explique Child dans sa notion de « *déterminisme environnemental*¹⁶ » ou encore la notion de « *variabilité de l'environnement*¹⁷ » préconisée par Martinet et Pesqueux.

¹⁴ Pesqueux, Y., & Martinet, A. C. (2013). Epistémologie des sciences de gestion. Paris, Vuibert.

¹⁵ Pesqueux, Y., & Martinet, A. C. (2013). Idem 41.

¹⁶ Child cité par Gueguen, G. (2001). Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet. Doctorat en sciences de gestion. Université Montpellier.

¹⁷ Martinet A., et Pesqueux Y., Idem P68.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Quatrièmement, le recours à l'étude de cas dans cette recherche, nous permettra d'explorer ou de décrire le phénomène du contrôle de la performance dans le contexte des EPE algériennes en utilisant diverses sources de données, est conditionnée par notre attitude constructiviste comme le précise Yin¹⁸, les études de cas peuvent s'intéresser à un individu, un groupe, ou une organisation, par la collecte et l'analyse de récits de vie, de documents écrits, de biographies, d'interviews, ou encore d'observation participante qui servent à la déconstruction et à l'inhérente reconstruction du ou des phénomènes complexes étudiés. Donc, la recherche sur les systèmes de contrôle de la performance nécessite une compréhension à la fois des processus et des facteurs comportementaux et organisationnels au sein de l'environnement naturel dans lequel activent ces EPE algériennes. Pour plus de pertinence, cette compréhension ne peut être atteinte que si nous nous inscrivons dans le paradigme constructiviste.

Cinquièmement, les recherches qui s'opèrent dans le paradigme du constructivisme utilisent souvent une démarche inductive, ce qui permet au chercheur d'étudier les questions du « monde réel » qui affectent le système de contrôle de la performance dans les EPE étudiées. La compréhension de ces questions du monde réel n'est pas possible dans le paradigme positiviste comme le précise Wacheux¹⁹ F., « *le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de s'expliquer* ».

Sixièmement, dans cette recherche, la pratique scientifique s'analyse comme une logique de la découverte²⁰ de nouvelles causalités et/ou résultats. Par conséquent, cette étude suivra un processus de découverte en utilisant la théorie inductive en tant qu'approche fondamentale dans la caractérisation du système de contrôle de la performance et de la nature de la performance des EPE. Savall et *al.*, précisent à ce propos, que « *le chercheur anticipe sa contribution, même modeste, au développement des connaissances, ou à l'amélioration des réalités organisationnelles dans lesquelles il intervient. Son ambition consciente ou inconsciente, est contributive aux connaissances, et transformative sur les situations... le chercheur fait partie intégrante de sa recherche, il est l'instrument premier de la connaissance* ».

¹⁸ Yin cité par Barlatier, P. J. (2018). Les études de cas. Les méthodes de recherche du DBA, 133-142.

¹⁹ Wacheux F., Op Cit, P17.

²⁰ Wacheux, F., idem.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Enfin, comme le notent Savall et al²¹, les recherches interprétativistes et exploratoires, c'est-à-dire portant sur des objets de recherche méconnus de la communauté académique, se situent aisément dans les épistémologies constructivistes.

Paragraphe 02 : L'approche inductive

Selon le lexique de gestion et de management de Martinet A., et al²², la démarche méthodologique d'une recherche en sciences de gestion est « *du point de vue méthodologique, la démarche est synonyme de méthode, approche. On parle ainsi de démarche heuristique, de démarche empirique, démarche inductive, etc.* ». Les deux premières démarches (heuristique et empirique) ne sont pas très adaptées à notre recherche, d'une part, la démarche heuristique qui consiste à la résolution de problèmes complexes ne garantit pas l'obtention d'une solution optimale à la problématique de contrôle et de la notion polysémique du terme performance dans le cas des entreprises publiques économiques algériennes, d'autre part, la démarche empirique basée essentiellement sur l'observation ne répond pas à nos aspirations de caractérisation du système de contrôle de ces EPE. Quant à la dernière, à savoir, la démarche inductive, qui est notre choix méthodologique, elle vise à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude d'une situation d'entreprise publique économique.

Le chercheur en sciences de gestion doit préciser le raisonnement suivi dans le processus de génération de connaissances afin de donner de la pertinence à son œuvre scientifique. Pour cette raison et selon l'intérêt du chercheur, l'investigation scientifique peut prendre l'une des formes classiquement connues ; soit la forme inductive ou la forme déductive. Certes, il n'existe pas une seule approche, à l'égard des recherches, mais nous sommes obligés d'utiliser une approche susceptible d'apporter des réponses pertinentes à notre question de recherche, pour cela il est nécessaire de bien choisir notre raisonnement scientifique. Cependant, comme le précise Wacheux, le chercheur dispose d'un degré de liberté limité dans cette phase. Il rajoute « *si l'instrument utilisé dépend de sa position épistémologique, voire de ses compétences techniques, toute question de recherche ne peut pas être traitée avec n'importe quelle approche instrumentale*²³ ».

²¹ Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe (No. halshs-00783087), Paris : Economica, 34.

²² Denis, J. P., Martinet, A. C., & Silem, A. (2016). Lexique de gestion et de management-9e éd. Dunod, 195.

²³ Wacheux, F., Op Cit, P49.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Dans ce sens, notre préoccupation majeure porte sur cette même génération d'idées, et l'ordre dans lequel apparaissent les hypothèses ainsi que les données pour les y valider. Notre recherche s'inscrit dans une *approche inductive* en raison de notre objet de recherche qui consiste à la compréhension du système de contrôle de la performance dans le cas des EPE algériennes. Cette logique qualitative inductive choisie vise la construction d'une théorie à partir de l'observation et l'étude de l'objet de recherche et des pratiques des entreprises publiques algériennes.

Historiquement et sur le plan théorique, deux formes de raisonnement scientifique se distinguent ; le premier est le raisonnement déductif ou hypothético-déductif qui consiste à poser une ou plusieurs hypothèses, puis collecter des données pour la ou les valider, et pour finir, en déduire logiquement le degré de validation. Cette forme de raisonnement, ne répond pas à nos besoins dans cette recherche, puisque d'une part, il met à l'épreuve la réalité d'un objet théorique en utilisant le plus souvent des méthodes quantitatives, d'autre part, la conclusion est vraie, explicative et prédictive. Le second, est le raisonnement inductif dans lequel s'inscrit notre recherche, est pratiqué généralement sur un petit nombre d'études de cas, comme notre choix de l'EPE/FONDAL et ses trois unités de production. Ce choix est motivé d'une part, par le souci de la découverte, de la compréhension et de la mise en valeur des spécificités ou des régularités du système de contrôle de la performance des EPE/FONDAL à partir de l'observation de l'objet, et à ensuite générer nos hypothèses de recherche. D'autre part, ces hypothèses sont formulées sous forme de règles abstraites ou de principes d'action, dont l'objectif est de les extrapoler à toutes les entreprises publiques économiques algériennes aux mêmes spécificités pour expliquer et prédire la nature de la performance demandée dans le cas de ces EPE formant le secteur public marchand algérien. Comme le note Savall²⁴, ce raisonnement inductif est plus favorable à l'émergence de connaissances théoriques novatrices que le raisonnement déductif, et c'est notre ambition dans cette recherche. Aussi, le principal avantage de la méthode inductive est qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'un cadre ou d'un modèle préétabli. Le raisonnement inductif, commence par les observations et les théories sont proposées vers la fin du processus de recherche. Toutefois, cette approche inductive peut fournir des informations extrêmement utiles, mais présente des limites évidentes, notamment dans le cas d'une recherche-action dans laquelle l'observation est souvent

²⁴ Savall H., et Zardet V., Op Cit, P65.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

incomplète. A ce propos, Godfrey et *al*²⁵, précisent que les chercheurs inductifs estiment également que l'on peut logiquement généraliser les observations de façon générale et inclusive, et que les hypothèses scientifiques sont vérifiées.

Aussi, notre raisonnement inductif, d'une manière très explicite se résume dans le cas, la conséquence et la règle dégagée ou le résultat. Alors le cas, est l'EPE/FONDAL présente toutes les caractéristiques d'une entreprise publique économique que ce soit en termes de statut, de gouvernance et de raison d'être. Ce cas, est considéré comme *le cas* de l'illustration, *la conséquence* est la description détaillée de son système de contrôle de performance, *la règle* est que toutes les entreprises publiques économiques algériennes aux mêmes spécificités appliquent le même système de contrôle de la performance.

De cette façon, nous rejoignons, Marta Anadón et François Guillemette²⁶ qui soutiennent, que les approches qualitatives sont généralement inductives bien qu'elles impliquent aussi et nécessairement des opérations de déduction logique. C'est dans cette logique que notre recherche s'inscrit.

Enfin, cette méthode qualitative traite des données difficilement quantifiables, issues de notre raisonnement méthodologique basé sur l'étude de cas, qu'elle recourt à une méthode d'analyse souple et davantage inductive.

Paragraphe 03 : La méthode qualitative

Aux regards des objectifs de cette recherche, des hypothèses formulées, du raisonnement inductif choisi, l'approche qualitative semble la plus pertinente pour appréhender notre objet de recherche d'une façon plus éclairée. Il est communément admis qu'en sciences de gestion, l'analyse qualitative est considérée comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène*²⁷ ». De ce fait, ces facettes sont nos ambitions les plus attendues.

²⁵ Godfrey, J., Hodgson, A., Tarca, A., Hamilton, J., & Holmes, S. (2010). Accounting Theory. John Wilery & Sons. Australia, Ltd.

²⁶ Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. Recherches qualitatives, 5(1), 26-37. Actes du colloque Recherche qualitative : Les questions de l'heure ISSN 1715-8702, <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

²⁷ Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Aussi, Maanen²⁸ définit les méthodes qualitatives comme « *un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens de phénomènes* ». C'est dans ce sens, que notre approche qualitative, est choisie. En effet, elle est qualifiée de *compréhensive* puisqu'elle vise à contribuer à la compréhension d'un système de contrôle de la performance dans un cas particulier d'entreprises à savoir ; les EPE dans le contexte algérien. Donc, notre finalité au travers de ce choix est de chercher à comprendre le sens de cette situation de gestion, c'est-à-dire la gestion des EPE, et d'appréhender le phénomène de contrôle de la performance, plutôt que de valider quelques hypothèses comportant un petit nombre de variables. En outre, arriver à construire une théorie sur le système de contrôle de la performance des EPE à partir de l'analyse approfondie de notre objet de recherche et des pratiques des acteurs est une ambition très souhaitée. Nous visons aussi, à proposer comme le note Wacheux²⁹ de vraies interprétations du réel « *qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* ». Aussi, il rajoute, que les méthodes qualitatives, à partir d'une position constructiviste, cherche à expliquer les phénomènes sociaux, les représenter et donc les comprendre dans le contexte, autrement dit, elles cherchent à « *faire du sens* », plus qu'à « *donner une preuve* ». Donc, nous souhaitant aboutir à un construit théorique interprétatif du système de contrôle de la performance dans les EPE algériennes et non pas à faire une nomologie. En outre, la mise en œuvre de ce processus de recherche qualitatif, est comme le note Wacheux « *C'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans les situations concrètes* ».

Bien entendu, la validité de ce construit théorique dépend de la contextualisation dans l'espace et dans le temps. Dans notre cas, le contexte spatial concerne le secteur public marchand algérien, constitué d'une centaine d'EPE regroupées dans 12 groupes industriels et réparties sur tout le territoire national. Quant au contexte temporel, il s'agit de la période de 1988 à 2022, c'est-à-dire, la période allant de l'autonomie et l'adoption du statut d'entreprise commerciale régie par les lois relatives à l'activité commerciale en Algérie (code de commerce et le code civil). Dans les faits d'une étude de cas, « *le chercheur ne cherche pas à sélectionner l'expérience représentative mais vise, avant tout, l'enrichissement théorique : les résultats de la recherche viennent compléter la théorie*

²⁸ Maanen, J., Van, cité par Savall, Op Cit, P70.

²⁹ Wacheux, F., & Rojot, J. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris : Economica.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

*existante*³⁰ ». Dès lors, la recherche peut se limiter à peu, voire à un seul cas, comme c'est le cas dans notre présente recherche.

Enfin, notre choix est justifié par ce qu'offre la recherche qualitative comme vue globale et holistique, du contexte étudié³¹, menant à la compréhension des phénomènes et elle est, de ce fait, adaptée dans les cas de construction de théories inductives.

Notre méthode de recherche qualitative se distingue par des stratégies d'accès aux données du réel qui, comporte des recueils de données primaires, collectées sur le terrain par notre présence physique au sein de l'EPE/FONDAL durant deux périodes différentes avant la dernière réforme de 2014 et après, exactement en 2018, le travail de terrain a été effectué dans ses trois unités de production réparties sur Alger, Oran et Tيارت, mais aussi au niveau de la direction générale à Alger. Ces données collectées sont traitées selon la méthode d'analyse mixte à savoir les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

A ce sujet, Savall³² précise que « *des méthodes qualitatives inductives, qui suggèrent différentes tactiques de traitement de la collecte des données telles que : isoler un phénomène, regrouper les éléments pour les catégoriser, relier le particulier au général, factoriser les éléments... etc.* ». Ces dernières se résument essentiellement, dans la codification des données et le traitement statistique des données chiffrables issues des divers rapports de gestion récupérés dans cette EPE, ou même les données quantitatives liées aux activités du secteur public marchand et à l'environnement économique de cette entreprise, produites par l'office national des statistiques, la douane algérienne et le ministère de l'industrie. Autrement dit, l'utilisation du modèle de Glaser et *al.*, appelé « *codage ouvert*³³ » permettant de couper, d'examiner, de comparer, de conceptualiser et de catégoriser les données collectées sur le terrain. Enfin, une fois que nous avons spécifiés les concepts et les différentes variables, une étude de relations entre ces variables est réalisée, en plus de leur confrontation aux hypothèses de causalité.

³⁰ Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

³¹ Borgès Da Silva, G. (2001). La recherche qualitative : un autre principe d'action et de communication. *Revue médicale de l'assurance maladie*, 32(2), 117-121.

³² Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe (No. halshs-00783087), Paris : Economica, 81.

³³ Glaser et Strauss (1967), cité par Savall et Zardet, Op Cit, P81, idem.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Cependant, pour réaliser une recherche avec des méthodes qualitatives, le chercheur peut se référer à plusieurs stratégies de recherche. Le choix de conduire cette recherche par une analyse mixte se justifie par ailleurs, par le fait que, les chercheurs peuvent avoir recours à plusieurs stratégies de recherche au nombre desquelles compte l'étude de cas au même titre que l'expérimentation, l'enquête, l'analyse des archives et l'étude historique³⁴.

Dans cette recherche, les méthodes de recherche qualitatives, privilégiées, est celles reposant sur l'étude de cas, qui semblent être les plus adaptées pour mener les travaux de recherche sur les problématiques de management, de gouvernance et de contrôle des EPE compte tenu du caractère exploratoire du contexte algérien. Cette étude de cas approfondie et multidimensionnelle, est utilisée pour étudier d'une part, le phénomène de contrôle et d'autre part, la nature de la performance recherchée dans leur cadre naturel qui est l'EPE/FONDAL, et ce, avec l'utilisation des entretiens libres, l'analyse des divers rapports de gestion, les observations participantes et les enquêtes terrain.

En définitive, nous avons retenu une démarche qualitative visant à analyser de manière objective une réalité subjective, et comme signalé auparavant, notre démarche ne vise pas la découverte de lois universelles et/ou normatives, mais plutôt un construit théorique interprétatif de notre objet de recherche.

A signaler à la fin, que notre recherche qualitative choisie n'échappe pas à certaines limites, que les chercheurs et les théoriciens mettent toujours en avant pour privilège davantage les recherches quantitatives, dites plus objectives dans l'interprétation des phénomènes. En effet, la recherche qualitative, est en général attachée à établir comme le note Baby³⁵ « *un contact plus direct avec le contenu et le sens, un contact moins médiatisé par la méthode afin de réhabiliter et faire plus de place à la logique inductive de l'acteur comme logique du sens et de l'existence* ». La recherche qualitative adopte ainsi une posture subjectiviste que l'on associe souvent au paradigme constructiviste. Cette recherche qualitative est considérée comme étant subjective, ne suivant pas de plan structuré et conduisant à une validité interne. Baby rajoute, la recherche qualitative s'est attachée « *à redéfinir l'objet de recherche et surtout les rapports objet/sujet d'une manière à la fois interactive et intégrée. [L]e chercheur est devenu partie à la définition de l'objet*

³⁴ Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. Evaluation practice, 15(3), 283-290.

³⁵ Baby, A. (1992). À travers le chaos épistémologique ou comment la théorie des deux sacs permet de faire un bilan sommaire de la recherche qualitative. Revue de l'Association pour la recherche qualitative, 6, 9-20.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

*de recherche et l'objet lui-même, partie à la définition du modèle de recherche. Chercheur et objet font partie d'une même réalité existentielle, en même temps que d'un même dispositif interactif de production de connaissances*³⁶ ». Williams³⁷ de son côté précise que cette recherche permet d'explorer et de mieux appréhender la complexité du phénomène de contrôle de la performance des EPE algériennes. De ce fait, Leedy and Ormrod³⁸ affirment que la recherche qualitative est moins structurée dans la description, parce qu'elle formule et construit de nouvelles théories à partir de données collectées de manière subjective ; et ce, en n'ayant aucun point de départ de la vérité ou d'hypothèses préétablies.

Paragraphe 04 : le protocole de recherche sur le terrain

Notre approche terrain est basée sur *l'étude de cas* qui est une stratégie de recherche largement mobilisée en sciences de gestion. Notre étude de cas est une enquête qui appréhende le phénomène contemporain de contrôle de la performance dans son contexte quotidien qui est le secteur public marchand, ce dernier est constitué d'EPE. Théoriquement, « *la finalité d'une étude de cas peut être de tester ou de générer une théorie, à partir d'observations ou de descriptions, notamment lorsque les théories disponibles sont considérées peu probantes*³⁹ ». Notre finalité est de contribuer à la compréhension du système de contrôle de la performance de l'EPE algérienne. Cette technique d'enquête vise comme le précise Giroux⁴⁰ « *l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier* ». Notre exemple d'entreprise est l'EPE/FONDAL et ses trois filiales à savoir ; ALFET, ALFON et ALFEL.

Ce cas d'entreprise publique économique, flambons de *l'industrie industrialisante* en Algérie les années 1970/1980 constitue un exemple de validation très intéressant puisque cette EPE a survécu à toutes les mutations de l'économie algérienne et elle a subi toutes les restructurations qui ont touchées le secteur public marchand à travers une quarantaine d'années. Aussi, cette étude de cas favorise également une approche exploratoire, c'est-à-dire qu'elle porte comme le notent Savall H., et Zardet V., « *sur des objets de recherche*

³⁶ Baby A., OP. Cit P 16.

³⁷ Williams, G. (2011). Data mining with Rattle and R: The art of excavating data for knowledge discovery. Springer Science & Business Media.

³⁸ Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2001). Practical research: Planning and designing. New Jersey: Merritt Prentice Hall.

³⁹ Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe (No. halshs-00783087), Paris : Economica, 74.

⁴⁰ Giroux, N., (2003), l'étude de cas, in Giordano Y., Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative, Editions Management & société, Caen, 41-84.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

*méconnus de la communauté académique*⁴¹ ». Ces objets de recherche sont de contribuer ; d'une part, à la caractérisation et d'autre part à la compréhension du système de contrôle de la performance d'une EPE. Cette stratégie de *recherche approfondie* est adaptée lorsqu'il est difficile d'isoler un phénomène de son contexte d'étude et lorsque de multiples sources de collecte de données sont utilisées comme c'est dans le cas de notre recherche. En outre, pour réduire la subjectivité dans la production de connaissance en sciences de gestion, il est donc vain de prétendre rechercher des informations objectives, que ce soit à travers des discours, des documents, et même l'observation directe, car le chercheur est naturellement doté de sa propre subjectivité comme le montrent Savall H., et Zerdet V., qui précisent aussi, que « *c'est en organisant une collecte d'informations à partir d'un panier d'informateurs diversifiés et multiples, puis en organisant des protocoles pour bâtir l'intersubjectivité contradictoire qu'il peut prétendre réduire la subjectivité des propos collectés*⁴² ». Donc, réduire la subjectivité, est notre cheval de bataille, dans cette recherche en sciences de gestion qui nécessite inévitablement la mobilisation d'une recherche mixte.

Afin de valider empiriquement les résultats théoriques de cette recherche et de répondre à l'objectif de cette recherche qui consiste à étudier : Comment peut-on caractériser le système de contrôle de performance des EPE algériennes ? nous avons donc opté pour l'étude approfondie de l'EPE/FONDAL. Diverses techniques d'enquête sont utilisées dans cette recherche afin de recueillir les données terrains, soit : l'analyse documentaire, l'observation participante et l'entrevue de recherche. Utilisés de façon complémentaire, ces outils de collecte visent à obtenir une triangulation des données.

Etant donné le nombre limité ou quasi existants de travaux de recherche sur les spécificités de la gouvernance des EPE en Algérie, ainsi que leur système de contrôle, et la nature de performance visée par ce type d'entreprise, mise à part, le contrôle abordé d'un point de vue juridique, notre étude est de nature *exploratoire* et consiste à appréhender le phénomène de contrôle de performance en mettant en exergue la nature de la performance recherchée au regard des spécificités des EPE sur les trois plans ; propriété, gouvernance et contrôle, nous avons privilégié comme mode de recueil de données primaires l'entretien individuel libre dans la mesure où il favorise la libre expression des répondants dans un cadre fixé par le guide d'entretien. Donc, la principale technique d'enquête utilisée dans cette recherche pour recueillir les données est l'entrevue de recherche. Elle comprend des

⁴¹ Savall H., & Zardet V., Op cit. P 75

⁴² Savall, H., & Zardet, V., Idem P322.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

questions prédéterminées reliées à des thèmes précis. Ce type d'entrevue de recherche est défini par Angers comme étant une « *technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès de groupes, et qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informateurs*⁴³ ».

Ces entretiens sont réalisés individuellement avec les principaux managers de cette EPE/FONDAL au niveau du siège à Alger à savoir ; le président directeur général et le contrôleur de gestion, ainsi que les responsables des trois unités de production réparties dans les zones industrielles de El-Harrach Alger (filiale ALFET), la filiale d'Oran (ALFON) et celle de Tiaret (ALFET), et ce, avec toujours les directeurs des unités, les responsables chargés des finances, et les chargés du contrôle de gestion. Ce choix de pluralité des acteurs-informateurs est justifié par le souci de pallier aux éventuelles contradictions dans les représentations de la réalité de notre objet de recherche. Pour Savall H., et Zardet V⁴⁴., des rencontres avec les collaborateurs directs du dirigeant permettent de pondérer l'image renvoyée par le dirigeant en la confrontant aux images des autres acteurs.

Ces entretiens, d'une durée comprise entre une heure et deux heures, étaient organisés autour de quatre thèmes issus de la littérature : les finalités économiques et sociales de l'EPE/FONDAL (sa raison de création, causes de leur maintien malgré leur difficulté financière, la stratégie d'entreprise, son marché, etc.), le système de contrôle (les parties prenantes, les prérogatives de chacune d'elle, la périodicité, la démarche suivie, etc.), les modes et les outils de contrôle (contrôle visible, le contrôle invisible, le contrôle interne, le contrôle externe, les indicateurs utilisés, les tableaux de bord, l'information produite, etc.) et la nature de la performance recherchée (performance financière, performance globale, la performance multidimensionnelle, etc.).

Des données documentaires et secondaires (exemple : plan stratégique de l'EPE/FONDAL, bilans annuels de chacune des filiales et bilans consolidés, tableau de bord de gestion, rapports annuels, flash d'information des trois filiales et de l'EPE/FONDAL, etc.) ont également été mobilisée afin d'enrichir notre compréhension du système de contrôle de la performance de cette EPE/FONDAL. Cette analyse documentaire est définie par Angers comme « *une technique indirecte d'investigation*

⁴³ Éditeur, C., & Angers, M. (1992). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Montréal : Centre éducatif et culture, 139.

⁴⁴ Savall H., et Zardet V., idem, P320.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

*scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles provenant d'individus ou de groupes, et dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée, et qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer*⁴⁵ ». Donc, il s'agit d'investiguer ses divers documents internes à l'entreprise FONDAL qui sont produits (et écrits) en réponse à un besoin d'information spécifique et occasionnel de l'entreprise à une date précise. Donc, la véracité des informations contenues dans ces documents reste en partie contraignante. En outre, pour réduire cette subjectivité, il convient pour le chercheur de multiplier les sources d'informations. En effet, malgré que ces documents ne décrivent pas toute la réalité (caractère subjectif), puisque leur objectif initial est d'informer, voire même influencer, le récepteur qui est souvent la tutelle ou ses représentants, un effort d'analyse et d'interprétation nous permettra de comprendre le contexte global du cas étudié et tirer des éléments d'analyse liés à la problématique de contrôle de la performance de cette EPE. A ces deux stratégies d'accès aux données sur le terrain l'entrevue et l'analyse documentaire, précédemment développées, nous avons aussi, mobilisé l'observation directe qui est « *une technique consistant pour le chercheur à repérer sans entretien des données sur le phénomène ou une situation de gestion observée*⁴⁶ ». Pour appréhender la réalité de cette EPE, nous avons opté aussi pour une observation participante, notamment lors notre participation active à la journée d'étude sur la filière fonderie, organisée par le ministère de l'industrie en 2017, ainsi que la formation des EPE sur la mise en place d'une stratégie de veille stratégique durant l'année 2019.

Une triangulation de ces données primaires et secondaires a été effectuée afin de mieux appréhender le système de contrôle de performance de FONDAL et la nature de la performance recherchée par ce type d'entreprise publique qui exerce dans un environnement hyperconcurrentiel. Notons que la recherche en sciences sociales utilise le mot triangulation pour indiquer l'utilisation de plusieurs méthodes et mesures d'un phénomène empirique dans le but de « *surmonter les problèmes de validité*⁴⁷ ». Aussi, la triangulation est utilisée pour comparer les données collectées sur l'EPE/FONDAL afin de déterminer si elles corroborent les constatations théoriques, ensuite pour valider les

⁴⁵ Angers M., Op. Cit. P71.

⁴⁶ Savall, H., & Zardet, V., Op Cit, P80.

⁴⁷ Blaikie, N. (2000). Using triangulation and comparative analysis to advance knowledge in the social sciences: The role of four research strategies. In 5th International conference for methodologists in social sciences, Cologne, Germany.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

résultats de la recherche, enfin pour accroître la confiance dans les résultats de cette recherche.

L'analyse du cas s'est faite autour de trois points ; le premier consiste à dresser un diagnostic général de l'EPE, sur les plans ; stratégique, concurrentiel, organisationnel et contrôle de gestion, ainsi qu'une caractérisation du mode de gouvernance de l'EPE/FONDAL. Le second point porte sur une description du système de contrôle de performance avec ses deux volets à savoir ; le contrôle statutaire (exercé par les organes statutaires de contrôle) et le contrôle extrastatutaire (exercé par des organes extrastatutaires). Et enfin un troisième et dernier point qui caractérise la nature de la performance visée par cette EPE/FONDAL au regard de son caractère public et son environnement concurrentiel très rude. En outre, nous avons également essayé de ressortir les caractéristiques de la relation entre les spécificités de ce type d'entreprise et leur système de contrôle de performance au regard des résultats développés théoriquement.

En définitive, en conclue que le cadre épistémologique de notre recherche basé sur une attitude constructiviste, une approche inductive, une méthode qualitative et une étude de cas, nous permettra de produire de nouvelles connaissances sur cet objet de recherche méconnu de la communauté académique, qui est le système de contrôle de la performance des EPE. Ce dernier, sera explicité et analysé sous l'angle de la gouvernance sous contraintes dans laquelle, les EPE essaient de se maintenir en vie face à un environnement économique et social de plus en plus complexe en Algérie.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Section 02 : Présentation des données secondaires de la recherche

Avant de vérifier avec un cas réel résultats de notre recherche, nous tâcherons à passer en revue une série de travaux de recherche académiques et professionnelles portant sur la thématique des entreprises publiques en Algérie en général, et sur leur gouvernance, leur contrôle et leur problématique de performance en particulier. L'objectif est d'analyser ces données secondaires pour pouvoir formaliser nos hypothèses de recherche. De ce fait, le premier paragraphe sera consacré aux travaux de recherches académiques que nous avons sélectionnés volontairement pour leur objet très proche du notre. Le second chapitre, fera objet d'une analyse critique et approfondie du rapport de la Cour des comptes algérienne de l'année 2022 qui est le résultat d'une enquête qui a duré quatre ans sur l'évaluation du dispositif de gestion du secteur public marchand.

Paragraphe 01 : Les travaux universitaires antérieurs : Quelques enseignements sur la problématique du contrôle de la performance dans les EPE algériennes

Les recherches portant sur les entreprises publiques économiques algériennes en sciences de gestion sont très nombreuses et sur des objets de recherche très divers, allons de l'administration de ce type d'entreprise jusqu'à l'intégration des nouveaux outils de gestion comme le marketing, la gestion des connaissances et même sur leur mode de gouvernance. Les résultats très pertinents de ces recherches font de ces EPE un excellent terrain de recherche très enrichissant. En outre, le poids du secteur public dans l'économie algérienne rend ce type d'entreprise publique très convoité par les chercheurs en sciences économiques en général et les sciences de gestion en particulier. Toutefois, la problématique du système de contrôle de ces entreprises est abordée tant par les recherches en droit, notamment la branche du droit public et du droit des affaires, mais aussi par des économistes qui s'intéressent plus au rôle de l'Etat, le contrôle du secteur public et les instruments de régulation de l'économie nationale. Quant aux sciences de gestion, cette problématique est très peu étudiée, à notre connaissances, mise à part le volet opérationnel de mesure de performance au travers des études sur la comptabilité de gestion, le contrôle budgétaire, les tableaux de bord...etc.

Cependant, notre recherche sur le système de contrôle de la performance se veut originale, d'actualité et atypique. En effet, son originalité est justifiée d'une part, par son objectif de caractérisation du système de contrôle de la performance, abordé avec une approche plus managériale, c'est-à-dire, processus de décision et mode de gouvernance des

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

EPE, les choix stratégiques de ces entreprises, leur mode d'organisation, leur système d'animation et bien entendu leur système d'évaluation. D'autre part, justifié par la nature de la performance recherchée par ses EPE qu'on cherche à identifier, non pas d'un point de vue instrumentale (outils de mesure) mais plus d'un point de vue managériale, autrement dit, quelle performance que l'Etat-actionnaire souhaite avoir au travers du schéma actuel d'organisation, de gestion et de contrôle du secteur public marchand algérien ? .

Notre recherche documentaire portant sur les travaux antérieurs en relation directe ou indirecte avec la problématique liée aux systèmes de contrôle de la performance dans le contexte de l'EPE algérienne depuis l'ouverture à l'économie de marché du début des années 1990 a été effectuée sur la base d'une pléthore de mots clés dans les plateformes⁴⁸ relevant du MESRS. En effet, l'étude est limitée aux recherches publiées durant la période 1980-2023, aussi, nous avons sélectionné les plus proches à notre objet de recherche. Le but été d'une part, tirer des conclusions et des enseignements très pertinents des travaux précédents, d'autres part, mettre en exergue l'originalité de notre problématique de recherche.

Dans ce paragraphe, nous allons présenter d'abord, les principales études, recherches et enquêtes universitaires qu'ont touché de loin ou de près à notre sujet de recherche, à savoir les EPE (I.1), et ensuite, synthétiser celles qui ont approchées l'une de facettes de notre objet à savoir le système de contrôle de la performance des EPE (I.2).

1. Les travaux antérieurs portant sur les EPE algériennes en général

Nous avons organisé ces recherches par ordre chronologique comme suit :

- **Boudjenah Yasmine** : « Algérie décomposition d'une industrie : La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : L'Etat en question. » Algérie décomposition d'une industrie, Université Paris-Dauphine, 2002.

Dans cette thèse en sciences sociales, présentée et soutenue à l'université Paris 7, en 2001, la chercheuse a analysé l'état du secteur industriel algérien, notamment les EPE, depuis les premières réformes des années 1980 jusqu'à 2000. Elle a identifié, caractérisé et expliqué les insuffisances des diverses restructurations qui touchées les EPE sur le plan technologiques, ses besoins ainsi que les positions des plus concernés, salariés et gestionnaires. Ses principaux résultats confirment l'insuffisance des ajustements menés

⁴⁸ Nous avons utilisé trois plateformes à savoir ; <https://theses-algerie.com/>, www.asjp.cerist.dz, et www.scholar.google.com

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

dans le secteur industriel et défend par conséquent la nécessité de privatiser ces EPE. La problématique de contrôle de la performance n'est pas abordée directement dans cette recherche mais on déduit que la contre-performance de ces entreprises est liée, même partiellement, aux mécanismes de contrôle gouvernementaux, statutaires et extrastatutaires qui ne correspondent plus aux nouvelles exigences du management de ces EPE dans une économie ouverte à la concurrence.

- **Rachid Mira** : *Economie politique de l'industrie en Algérie : analyse institutionnelle en longue période. Thèse de doctorat en sciences économiques, université Sorbonne Paris Cité, 2015.*

Cette thèse avait pour objectif de montrer que le développement économique et la stratégie industrielle de l'Algérie sont déterminés par les formes de coalition du pouvoir politique et les structures institutionnelles qu'elles ont établi. Cette étude longitudinale, allant de 1830 à 2014, a expliqué le lien entre le politique, les institutions et le type de croissance économique par période. Illustrée par une étude de cas, la SNVI, le fil conducteur a été celui de l'étude des politiques industrielles, des structures institutionnelles et de pouvoir soutenu par la recherche de rentes. Pour les résultats, le chercheur précise que « *les obstacles au développement ont pu s'interpréter par l'absence de convergence entre distribution des rentes économiques et du pouvoir politique dans un contexte institutionnel donné.* ». Aussi, les résultats de l'enquête ont montré que la SNVI entreprise publique, a bénéficié depuis sa création et ce même jusqu'aux années 2010, de rentes de monopole et de transferts publics. Ces rentes captées n'ont pas permis de réaliser une performance exceptionnelle et de rendre plus compétitive l'EPE/SNVI dans un contexte d'ouverture du marché algérien à la concurrence étrangère. Par conséquent, l'incapacité du système de contrôle de la performance de l'EPE/SNVI à suivre, à s'adapter et à fructifier les capitaux publics injectés dans l'entreprise.

- **Hamimed Soumia** : *Concurrence et performance institutionnelle dans une économie en transition, thèse de doctorat LMD, sciences économiques, soutenue 2022, université de Mascara.*

La problématique traitée dans cette thèse est de faire ressentir, à quel point la performance institutionnelle affecte-t-elle la concurrence et quel sera l'impact simultané de la présence d'une concurrence effective et d'institutions performantes sur la croissance économique des pays en transition ? A travers l'étude de cette question dans 30 pays dont

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

l'économie est passé d'un régime socialiste à une économie de marché, dont l'Algérie, la chercheuse a conclu au travers des résultats obtenus que la concurrence a un impact négatif sur la croissance économique dans la plupart de ces pays, notamment en Algérie. Elle explique cette situation par la faiblesse des institutions existantes, qui entrave leur capacité de transition vers une économie de marché. Le concept clé analysé est la performance institutionnelle, au sens de l'efficacité des institutions publiques dans la réalisation de leurs missions.

2. Les travaux antérieurs portant sur le contrôle, la gouvernance et la performance des EPE

Par souci de pertinence, nous avons organisé ces travaux scientifiques portant sur le système de management, le processus de finalisation, le processus de contrôle et la gouvernance des EPE par référence à leur date de publication. Comme suit :

● ***Boussadia Hichem*** : *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne, thèse de doctorat en management des organisations, soutenu en 2014, université de Tlemcen.*

La problématique posée dans cette thèse sur la gouvernance et le contrôle des dirigeants des EPE algériennes était « comment le dirigeant est-il incité et contrôlé par la principale partie prenante ? ». Au travers d'une étude empirique portant sur trois EPE, le chercheur a distingué deux mécanismes de contrôle des managers publics, le contrôle intentionnel et le contrôle spontané. Cependant, cette pléthore de mécanismes de contrôle est jugée par le chercheur comme inefficace en raison de l'absence d'un véritable marché financier, mais aussi d'un marché de travail des cadres dirigeants. Quant au système de gouvernance des EPE, à travers les mécanismes de son contrôle, il est considéré loin de répondre aux exigences des pratiques de bonne gouvernance à cause essentiellement de l'amalgame entre la fonction d'actionnaire unique de ces EPE et les autres missions qui incombent à l'Etat.

● ***Dehhak Abdenour*** : *Analyse du processus de la prise de décisions stratégiques chez les managers des entreprises économiques algériennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue le 1^{er} novembre 2016, université de Médéa.*

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

L'objet de cette thèse été l'analyse du rôle de l'analyse rationnelle et de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques chez les managers des EPE algériennes. En effet, l'étude menée auprès d'un échantillon de 96 managers et décideurs d'EPE, réalisée via un questionnaire, a montré que les managers publics algériens prennent des décisions stratégiques en utilisant beaucoup plus l'approche rationnelle que l'approche intuitive. Ils font recours à l'intuition quand il y a un degré élevé d'incertitude et de manque de données et informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiques.

L'étude a conclu sur un faible impact des variables personnelles et fonctionnelles des managers des entreprises économiques algériennes sur le processus de la prise de décisions stratégiques. A notre sens, ces résultats confirment, par analogie, la faible prise de risque par les managers publics, en raison de la particularité des fonds publics qu'ils gèrent dans ces EPE. Par conséquent, cette gestion très prudente des deniers publics par les managers des EPE constitue une source de leur contre-performance.

● *Aziez Lamia : Le conseil d'administration : portée et limite de son influence sur la gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue en 2017 à l'université d'Alger.*

La problématique abordée dans cette thèse est l'efficacité du contrôle via le conseil d'administration des EPE, notamment par, l'intégration et à la présence d'administrateurs externes. Ce travail de recherche prend appui sur une enquête par questionnaire, qui a concerné (131) managers d'EPE répartis sur plusieurs régions, durant la période 2012-2013. Dans cette thèse, la méthode qualitative est utilisée à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats obtenus confirment l'inefficacité du contrôle exercée par le conseil d'administration avec sa forme actuelle, en raison d'une part, le choix des membres et leurs compétences, d'autre part, l'ambiguïté caractérisant la mission même de ce dit conseil, et ce, malgré la présence d'administrateurs externes.

En définitive, on peut conclure, que ces travaux universitaires (thèses) que nous avons pris à titre illustratif, nous permettent d'avancer certaines hypothèses, notamment, sur le cas atypique du système de contrôle de la performance des EPE algériennes, et ce, depuis leur autonomie à ce jour.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Paragraphe 02 : L'étude documentaire : Analyse critique du rapport de la Cour des comptes 2022 sur la performance du secteur public marchand

En plus des études universitaires précédemment analysées, qui nous renseignent clairement sur la problématique de performance des EPE du secteur public marchand, ainsi que tous les mécanismes de contrôle statutaires et extrastatutaires imposés à ces entreprises, nous avons jugé utile de compléter cette étude documentaire par une analyse critique et approfondie du rapport annuel de la Cour des comptes algérienne, à savoir celui de 2022, concernant le chapitre relatif au secteur public marchand⁴⁹. Le recours à ce rapport, comme source d'information documentaire fiable, est motivé d'une part, par la neutralité de cette institution nationale, d'autre part, la richesse, mais aussi l'accès à de nombreuses informations de valeur, ce qui a permis la production et la réalisation de ce rapport.

Nous allons rappeler dans un premier temps la démarche méthodologique suivie par la Cour des comptes dans le recueil et l'analyse des données (1) puis dans un second temps nous allons analyser les principaux indicateurs économiques et financiers du secteur public marchand algérien (2).

1. Démarche de collecte, d'analyse et de présentation du rapport de la Cour des comptes de 2022

Conformément à l'article 199 de la Constitution de 2020 et par l'ordonnance N°95-20 du 17 juillet 1995, relative à la Cour des comptes, modifiée et complétée, la Cour des comptes est une institution supérieure de contrôle *a posteriori* des finances de l'Etat en général, mais aussi des EPE. Elle a une compétence administrative et juridictionnelle et elle est investie d'un mandat de contrôle sur tous les services de l'Etat, dont les EPE. Sa mission consiste à favoriser l'utilisation régulière et efficiente des ressources, moyennes et fonds publics, à promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion des finances publiques et de contribuer au renforcement de la prévention et de la lutte contre toutes les diverses formes de fraudes et pratiques illégales ou illicites.

⁴⁹ Rapport annuel de la Cour des comptes algérienne, chapitre 1. Le secteur public marchand : situation et dispositif de gestion et supervision, année 2022. P 16-43.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

En effet, la Cour élabore chaque année, un rapport adressé directement au président de la république. Ce rapport annuel 2022 est une synthèse des notes d'insertion reprenant les principaux résultats des travaux d'investigation réalisés par la Cour des comptes en exécution de son programme de contrôle de 2020, mais aussi les recommandations formulées. Il y a lieu de signaler que les données brutes, collectées et analysées dans ce rapport sont issues de réponses formulées par responsables représentants légaux et autorités de tutelle concernées auxquels les notes d'insertion avaient été communiquées. En plus, le rapport contient des réponses insérées telles que reçues des gestionnaires ou représentants des EPE concernées.

Dans cette optique, et compte tenu de l'importance des fonds publics investis par l'Etat durant cette dernière décennie, dans tout le secteur public économique et de la nécessité pour l'Etat de rentabiliser ces fonds et de favoriser la performance des EPE, la Cour des comptes a inscrit, dans son programme de contrôle pour l'année 2019, l'évaluation de la situation économique et financière du secteur public marchand (SPM) et du dispositif de gestion et de supervision mis en place par l'Etat lui permettant de maîtriser les informations économiques et financières et d'élaborer les stratégies y afférentes.

Ainsi, le contrôle de la Cour des comptes « *s'est penché sur les différents dispositifs de gestion et de supervision du secteur public marchand dont les organes de gouvernance, successifs, mis en place par l'Etat peinent à assurer une maîtrise des informations économiques et financières, un suivi des fonds publics investis par l'Etat et l'élaboration des stratégies y afférentes⁵⁰* ». Cette évaluation effectuée par la Cour des comptes visant, donc, à déterminer la consistance du SPM et l'appréciation de ses indicateurs de performance ainsi que le dispositif de sa gestion et de sa supervision. Le constat général mis en exergue, par la Cour, est que les objectifs assignés aux différents dispositifs de gestion et de supervisions du SPM mis en place, par l'Etat à travers l'institution d'organes chargés d'exercer le droit de propriété ou de gérer le portefeuille d'actions et de placements, n'ont pas été pleinement atteint. Par conséquent, ce contrôle fait état de nombreuses lacunes, comme le précise le rapport « *Cette situation traduit l'inefficacité des dispositifs, successifs, de gestion et de supervision du SPM mis en place qui peinent à assurer un suivi des fonds publics investis par l'Etat. Il en résulte notamment la faible circulation de l'information économique et financière sur le SPM qui, au demeurant, n'est*

⁵⁰ Rapport annuel de la Cour des comptes algérienne, chapitre 1. Le secteur public marchand : situation et dispositif de gestion et supervision, année 2022. P13.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

pas exhaustive et n'est pas communiquée à son principal organe de gestion stratégique et de supervision à savoir le Conseil des participations de l'Etat, à travers son secrétariat technique, le défaut de coordination entre les différents organes composant le dispositif, l'absence d'un cadre comptable uniforme et approprié à même d'assurer la traçabilité des flux liés aux capitaux marchands de l'Etat et la consolidation intégrale des données y afférentes des difficultés dans la mise en œuvre des plans de développement des EPE⁵¹ ».

On peut déduire de ce rapport, que les différents dispositifs de gestion et de contrôle du SPM mis en place, par l'Etat, n'ont pas atteint les objectifs qui leur ont été assignés notamment le développement et la rentabilisation des EPE et la privatisation de celles qui ne sont pas considérées comme stratégiques pour l'économie nationale. En effet, les EPE et les groupes publics, à l'exception d'un nombre très réduit, se caractérisent par un surendettement et une très faible rentabilité voire par des déficits, en dépit des importants soutiens financiers de l'Etat sous diverses formes. Elle précise dans le rapport que « ..., les dissolutions d'EPE ont été beaucoup plus nombreuses que les privatisations totales de celle-ci. Cette situation résulte d'une absence de distinction nette entre l'Etat actionnaire et l'Etat régulateur et de l'absence d'une gestion et d'une prospective basées sur une consolidation intégrale et sectorielle des données économiques et financières su SPM⁵² ».

En définitive, la Cour corrobore la thèse selon laquelle, les mécanismes de contrôle de performance des EPE, sous leur forme actuelle, notamment, le contrôle gouvernemental, se caractérise par un dispositif inefficace, inadapté voire même contraignant, pour certaines EPE en situation de forte concurrence qui nécessite, par conséquent, une forte agilité, flexibilité et réactivité face au marché.

L'analyse des principaux indicateurs retenus par la Cour des comptes, pour évaluer, apprécier et contrôler la performance des entreprises constituant le SPM va nous permettre de mettre en exergue d'une part, l'inefficacité du système de contrôle, d'autre part, déduire les causes de la contre-performance dans laquelle baignent ces EPE.

2. Analyse des principaux indicateurs de performance retenus par la Cour des comptes dans son rapport 2022

Pour apprécier la performance économique et financière des EPE constituant le secteur public marchand, la Cour des comptes a retenu cinq indicateurs à savoir : la

⁵¹ Rapport annuel de la Cour des comptes 2022

⁵² Idem

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

rentabilité, la valeur ajoutée, les charges de personnel, la rémunération des capitaux investis et l'endettement. Globalement, le rapport considère que le SPM présente de faibles performances économiques et financières en dépit du soutien financier conséquent de l'Etat, à l'exception de cinq groupes jugés rentables⁵³, et ce malgré d'une part, les divers programmes d'assainissements financiers, à titre d'exemple, pour 25 période allant de 2003 au premier trimestre 2019, à 1 903 Mrds de DA. D'autre part, les plans de modernisation et de développement des groupes publics, financés par des crédits bancaires à un taux bonifié, qui ont atteint au 31 mars 2020 un montant global de 1 3972 Mrds de DA.

En effet, l'analyse globale des états financiers des 44 groupes publics et EPE non affiliées qui composent le SPM (hors banques et compagnies publiques d'assurance), au titre des exercices 2017 et 2018, a permis de déterminer les indicateurs suivants :

- **La rentabilité**

Sur le plan global, le tableau, ci-dessous, dresse la situation des indicateurs de rentabilité du SPM pour les exercices 2017 et 2018 :

Tableau N° 25 : La rentabilité du SPM

Rentabilité du SPM ⁵⁴ en (%)	Exercices		Variation
	2017	2018	
Rentabilité financière	0,41 %	0,74 %	+ 0,33 %
Rentabilité économique	4,29 %	4,21 %	- 0,88 %
Rentabilité commerciale	0,74 %	1,29 %	+ 0,55 %

Source : Adapté et calculé à partir du rapport de la Cour des comptes 2022.

On constate que la performance financière du SPM, évaluée avec le ratio de rentabilité financière est trop faible comparativement au taux moyen de placement de la même période qui est de 5 à 6%. Cette faible performance, tant financière que commerciale, enregistrée illustre parfaitement la défaillance de ces EPE, en plus la faible variation laquelle témoigne la constance de cet échec de rentabilité.

⁵³ Les cinq groupes sont : SONATRACH (Energie), SAIDAL (Pharmacie), GICA (Matériaux de construction) COSIDER (Construction), SERPORT (Transport), MADAR (Agro-industrie).

⁵⁴ SPM sans les cinq grands groupes.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

• *La valeur ajoutée*

La valeur ajoutée constitue un ratio très pertinent pour apprécier la performance du secteur public marchand. Nous nous intéressons ici, uniquement aux EPE affiliées aux groupes industriels publics, c'est-à-dire, hors hydrocarbures et hors les banques et compagnies d'assurances publiques. Au titre de l'exercice 2018, par exemple, la VA du SPM a contribué uniquement à hauteur de 3,12% à la formation du produit intérieur brut (PIB) avec un montant de 634 Mrds Da.

Tableau N° 26 : La valeur ajoutée du SPM (unité en Mrds de Da)

Ensemble des valeurs ajoutées du SPM hors hydrocarbures	Ensemble des valeurs ajoutées du SPM	PIB	Part des VA hors hydrocarbures par rapport au PIB
634	5 243	20 259	3,12%

Source : Adapté et calculé à partir du rapport de la Cour des comptes 2022.

Cette faible contribution montre la contre-performance des EPE dans la création de richesses nationales malgré leur soutien financier et non financier. Aussi, il faut préciser que ce taux faible n'a enregistré que de faible variation depuis plus de trois décennies.

• *Les charges du personnel*

Les EPE du secteur public marchand hors hydrocarbures, banques et assurance, souffrent depuis leur création d'un problème de sureffectif enregistrant un nombre de 607 906 salariés en 2018, avec une hausse de +1,71% annuelle.

Tableau N° 27 : Effectifs et charges du personnel des EPE

	2017	2018	Variation
Effectif des EPE du SPM hors énergie, banque et assurance	597 655	607 906	+ 1,71%
Charges du personnel	706 Mrds Da	754 Mrds Da	+ 6,79 %

Source : Adopté et calculé à partir du rapport de la Cour des comptes 2022.

En effet, les charges du personnel constituent la dépense d'exploitation la plus importante dans le SPM que les EPE n'arrivent toujours pas à maîtriser. De ce fait, elles

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

ont absorbé, durant ces deux exercices, en moyenne respectivement 50 et 52% de la valeur ajoutée de l'ensemble des groupes sans le secteur de l'énergie. Toutefois, l'Etat conscient de l'importance de cette dépense mensuelle, fixe comme objectif de performance, la capacité de l'EPE à payer les salaires sans recourir à l'endettement.

● *La rémunération des capitaux investis par l'Etat*

Cet indicateur de performance est le plus important pour l'Etat actionnaire qui est tant investi dans la création, la modernisation ou à un degré moindre le maintien en vie de ces EPE. Le rapport de la Cour des comptes précise à propos de ces capitaux propres investis par l'Etat dans les EPE, que *les dividendes liés à la gestion des portefeuilles au titre de l'année 2018 affectés au Trésor public sont de plus de 250 Mrds de DA, dont plus de 194 Mrds recouverts durant les années 2019 et 2020, soit un taux de rémunération global de 2,06%. Toutefois, sur les 250 Mrds, 150 Mrds proviennent de Sonatrach et 81,8 Mrds de DA des banques et compagnies d'assurance⁵⁵ ». Autrement dit, près de 18,2 Mrds de DA, seulement, emmènent des EPE, soit 0,57% comme taux de rémunération.*

Il rajoute aussi, que ces dividendes ne proviennent que de 16 groupes dont les quatre plus importants sont comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°28 : Situation des dividendes affectés en 2018 (unité en Mrds de DA)

Groupe et EPE	Dividendes	Capitaux propres	Taux en (%)
SONATRACH	150,00	7 632	1,97
Banques et assurances	82,00	1 305	6,28
Autres groupes et EPE dont :	18,00	3 168	0,57
- SERPORT ;	1,60	168	0,95
- GICA ;	1,50	251	0,60
- MADAR ;	12,00	156	7,69
- COSIDER.	1,00	138	0,72
Total	250,00	12 105	2,06

Source : rapport de la Cour des comptes 2022

Le cumul des dividendes recouverts par le Trésor au près des EPE, à l'exception de quelques groupes et EPE en situation de monopole sur le marché, reste très loin des

⁵⁵ Rapport de la Cour des comptes 2022

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

aspirations des pouvoirs publics. Ce constat mis en exergue, l'incapacité des EPE à faire face à la concurrence nationale et étrangère. De ce fait, séparer ce type d'EPE en position de quasi absence de la concurrence, donc sans grande contrainte environnementale, des autres EPE en situation hyper compétitive semble nécessaire. Par conséquent, la performance que l'Etat doit exiger à ces eux types d'EPE ne peut être la même.

● *L'endettement*

L'endettement des EPE auprès de l'Etat ne cesse d'augmenter depuis plusieurs années, notamment, durant la période de 2009-2014 ou la manne pétrolière a atteint son apogée. Héritières d'un équipement de production généralement vétuste, ces EPE font recours à l'endettement pour éviter la faillite, ou à un degré moins échapper à la privatisation. Les dettes injectées aux EPE sont principalement contractées auprès du Trésor et des banques publiques. Selon ce rapport de la Cour des comptes, pour un nombre important de groupes et d'EPE non affiliées (18 groupes et EPE sur 44 soit plus de 40%), ce taux dépasse les 70%, pour 24 sur 44 soit plus de 54%, il dépasse 60% alors que pour les groupes SNVI, IMETAL, TRANSTEV, ENPI, GRCN, ce taux a franchi 90%. Il précise aussi, que la situation de l'endettement à la fin de l'année 2017 des groupes et EPE relevant principalement du ministre de l'industrie, s'élève à 2 350 Mrds de DA et représente 187% des capitaux propres de ces groupes.

En conséquence, la sonnette d'alarme a été déjà tiré sur le surendettement de la majorité de ces EPE, voire même le risque de leur incapacité à rembourser leurs dettes. De ce fait, le maintien de ces EPE non-performantes financièrement est justifié par d'autres dimensions de la performance, sur lesquelles les pouvoirs publics, l'Etat actionnaire, porte son jugement. Cette dimension peut être à notre sens soit : sociale, sociétale ou institutionnelle.

En conclue de ce qui précède que tous les indicateurs financiers et économiques ont connu une détérioration, durant les années qui ont suivi l'ouverture vers l'économie de marché. Cependant, quelques groupes et EPE restent malgré tout très performants, à l'exemple de COSIDER, MADAR, SAIDAL et GICA. Ces derniers enregistrent, certes comme le montre le rapport de la Cour des comptes, depuis 2019-2022, une baisse importante de leur chiffre d'affaires global (-8%), de leur valeur ajoutée totale (-7%) et de leur excédent brut d'exploitation (EBE) total (-34%), mais cette baisse conjoncturelle est

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

justifiée par la stagnation de l'économie nationale et mondiale durant cette période caractérisée par la pandémie du Covid 19.

En définitive, cette analyse des données secondaires, nous a permis de tirer les résultats préliminaires suivants :

1. Toutes les EPE soumises au code de commerce sont assujetties à un système de contrôle de performance, dominé par le contrôle gouvernemental formel ou informel ;

2. Ce système de contrôle de performance est très atypique en raison : de la mission de ces EPE, de leur mode de gouvernance et leur mode de financement ;

3. Les groupes industriels et les EPE, ne se trouvent pas tous dans la même situation concurrentielle sur le marché en dépit de l'ouverture vers l'économie de marché. Celle qui sont depuis toujours en monopole naturel ou concurrentiel sont plus performantes. De ce fait, elles ne doivent pas être contrôlées, appréciées et évaluées avec le même référentiel que les EPE qui souffrent de la concurrence nationale et étrangère ;

4. Les EPE, œuvrant dans des marchés hautement concurrentiels, pour la majorité, n'arrivent pas à créer, adapter et à préserver leurs sources d'avantage concurrentiels face aux concurrents locaux et concurrents étrangers ;

5. Le maintien de certaines EPE malgré leur contre-performance financière, est plus justifié par des dimensions sociales, sociétales et institutionnelles que l'Etat-actionnaire juge plus importantes que la dimension financière ;

6. En absence d'un contrat de gestion, de plan ou de performance reliant l'Etat-actionnaire et les diverses équipes managériales des EPE, le système de contrôle de performance de ces entreprises reste ambigu, flou, asymétrique et subjectif. Seul l'Etat-actionnaire ou ses représentants légaux peuvent l'expliquer et l'appliquer.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Section 03 : Caractéristiques du système de contrôle de la performance issues des données secondaires : incohérence avec les diverses politiques publiques

La lecture de toutes ces études académiques et des rapports professionnels nous a permis de dresser une série de points communs, qui constituent le socle de notre recherche. En effet, le trait d'union très frappant dans ces études est l'instabilité, caractérisée, du système de contrôle de la performance appliqué aux EPE. Cette instabilité du système de contrôle est le résultat naturel des diverses reconfigurations, restructurations et réorganisations du secteur public marchand depuis plus de trois décennies. A cette fragilité institutionnelle, s'ajoute le problème de cohérence, voire même de contradictions parfois, entre ce que l'Etat-actionnaire vise dans le cadre de sa politique publique économique et la réalité du terrain. Aussi, l'inefficacité du système de contrôle se confirme quantitativement à travers les indicateurs de performance économiques et financiers utilisés dans l'évaluation des EPE du SPM, qui sont tous en deçà des espérances. Toutefois, l'Etat ne veut plus, ou n'arrive plus à poursuivre le processus de privatisation, partielle ou totale, de ces entreprises pour des raisons économiques et extra-économiques.

Fondamentalement, le passage de l'entreprise socialiste à l'EPE autonome a donné lieu à la mise en place, par l'Etat, d'un système de gestion et de contrôle du SPM plus adapté à la transition vers l'économie de marché. Ce système ou dispositif a créé des organes, des procédures et des outils de travail. Il a aussi, défini les attributions des organes chargés, pour le compte de l'Etat, de gérer le portefeuille des participations de l'Etat, de désigner les représentants de l'Etat-actionnaire dans les organes dirigeants et délibérants des EPE et d'assurer la coordination avec les pouvoirs publics et de mettre en œuvre la politique et la stratégie de l'Etat en matière de participation, d'investissement et de développement du SPM. Le but de ce système, visant à réguler l'activité économique à travers le marché et à libérer les initiatives économiques en accordant l'autonomie de gestion aux dirigeants des EPE, a beaucoup évolué. Cependant, la Cour des comptes dans son rapport 2022, juge que ces objectifs escomptés par les pouvoirs publics, n'ont pas été pleinement atteints, et ce en raison « *notamment de l'incohérence du système, du manque d'une stratégie définie, de la faible circulation de l'information économique et financière des EPE et de l'absence d'une banque de données sur le SPM⁵⁶* ». A ces insuffisances s'ajoutent l'inefficacité du mode de gouvernance appliqué dans ces EPE, le manque de

⁵⁶ Rapport de la Cour des comptes 2022.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

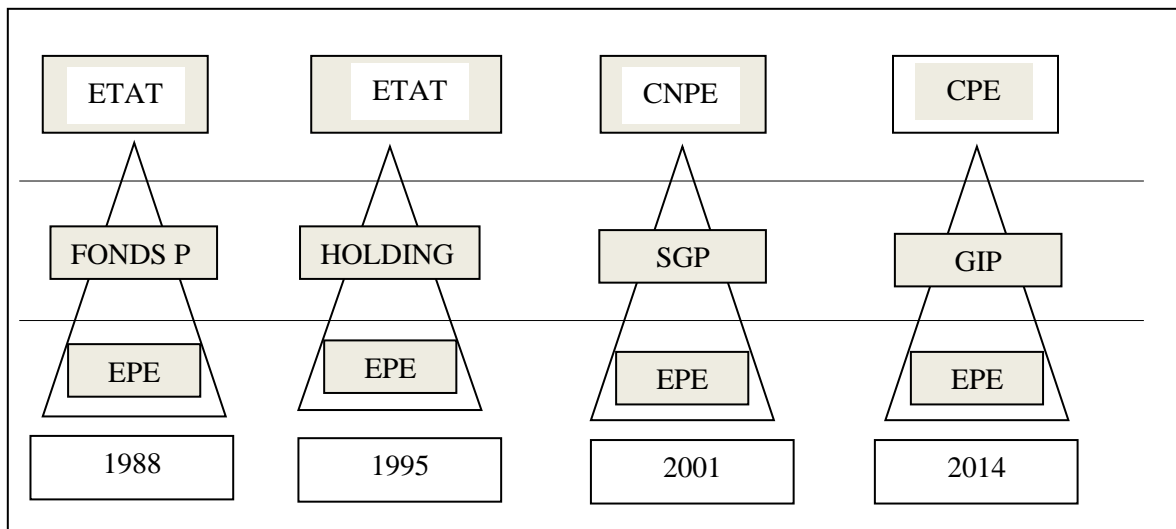
coordination entre les organes prévus par le système et d'une comptabilité uniforme des participations de l'Etat avec la réalité économique et sociale du pays.

Notre objectif dans cette recherche documentaire, n'est pas seulement de comprendre le schéma général du dispositif de contrôle des EPE, mais aussi, de tirer des enseignements des recherches déjà réalisées sur notre objet de recherche. Notre analyse est basée, essentiellement sur la caractérisation du dispositif actuel encadrant le SPM, entrée en vigueur depuis 2014.

Paragraphe 01 : Instabilité du schéma organisationnel du SPM

Depuis 1988, le SPM a connu quatre schémas organisationnels, comme le montre la figure N°20 ci-dessous.

Figure N° 20 : Evolutions du schéma organisationnel du SPM algérien



Source : Conception personnelle.

Cette instabilité n'est que le résultat logique, d'une instabilité du pays sur le plan politique et économique. Chacun de ces dispositifs constitue le reflet d'une orientation de la politique publique en matière d'investissement et de développement. En effet, le dispositif des fonds de participation de 1988 est remis en cause, en raison, notamment, d'une absence avérée, des rôles clairs de chaque fond et de ces organes de gestion et de contrôle, la forte concentration des domaines d'activités des EPE confiés aux FDP, et aussi, le défaut de spécialisation de ces FDP. Ces limites du dispositif des fonds de participation ont eu un effet négatif sur l'amélioration de la rentabilité des EPE et de leur expansion dont la situation financière et économique. Concernant le dispositif des holdings

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

et du CNPE de 1995, le schéma n'a pas beaucoup changé, ni même les résultats escomptés d'ailleurs, et ce malgré l'introduction d'une procédure de privatisation des EPE non performantes. Au contraire, ce dualisme caractérisant le dispositif de gestion et de contrôle du SPM a conduit au blocage du processus de privatisation entre 1995 et 2001. Cette situation a conduit les pouvoirs publics à l'adoption d'un troisième dispositif de gestion et de contrôle du SPM, utilisant les SGP et CPE, mais aussi de la privatisation des EPE via l'ordonnance 01-04. Le CPE placé sous l'autorité du premier ministre fonctionne par voie de résolution et désigne ses représentants pour assurer les missions d'assemblée générale des SGP. Ces dernières, investies d'une mission de gestion des actions pour compte, dans un contexte de désengagement de l'Etat, les SGP ne pouvaient pas jouer un rôle d'animation, de développement et de pilotage stratégique des EPE en portefeuille. Enfin, l'échec des SGP dont la principale mission consistait à la privatisation, a contraint les pouvoirs publics à changer d'orientation, vers la relance du SPM et la recherche de partenariat. Le schéma actuel, entrée en vigueur depuis 2014, consacre la création de 12 groupes industriels publics, pour remplacer les SGP. La création de groupes s'effectue par filière d'activité homogène et économiquement viable, qui présentent une taille critique, des synergies et des complémentarités ainsi qu'un potentiel de déploiement sur les marchés nationaux et internationaux, et ce, à partir du portefeuille des SGP et par fusion/absorption et/ou rattachement des EPE.

Le système de gestion et de contrôle qui résulte de ces divers schémas d'organisation du secteur public marchand n'a pas réussi à atteindre la performance souhaitée, ni même à gérer efficacement le portefeuille d'actions et de placements. Ce constat a été confirmé par l'enquête de la Cour des comptes 2022, il précise à ce sujet que « *cette situation traduit l'inefficacité des dispositifs, successifs, de gestion et de supervision du SPM mis en place qui peinent à assurer un suivi des fonds publics investis par l'Etat*⁵⁷ ».

En outre, de ce démembrement d'acteurs, d'intervenants et de décideurs, sans expliciter le rôle de chacun, ses prérogatives et ses missions, provoque ; d'une part, une configuration atypique du SPM qui permet uniquement le développement d'une latitude managériale exécutoire des décisions, parfois contradictoires, qui proviennent de la tutelle,

⁵⁷ Rapport de la Cour des comptes 2022, Page 16.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

autrement dit, pour Mostefaoui⁵⁸ le vrai centre décisionnel de l'EPE se trouve à l'extérieur même de l'organisation. D'autre part, cette multitude d'intervenants favorise plus les mécanismes du contrôle informel sur les EPE au lieu des mécanismes du contrôle managérial formalisé, élaborés selon les standards internationaux. Par conséquent, la problématique de coordination dans ce contexte reste très difficile, que ce soit à l'intérieur de l'EPE, entre les divers centres de responsabilité, ou même à l'extérieur entre les EPE et les niveaux hiérarchiques supérieurs. Donc, l'absence de mécanismes de coordination formelle ne fait que renforcer davantage l'asymétrie informationnelle, le bloque de la délégation et favorise le comportement opportuniste et toutes les autres causes de contre-performance du SPM en général et les EPE en situation de forte concurrence en particulier.

En définitive, cette instabilité institutionnelle ne permet pas de gagner la confiance des équipes managériales chargées du management de ces EPE, mais aussi, la confiance des partenaires nationaux et étrangers. Par conséquent, l'Etat-actionnaire actionne tout son poids dans le contrôle, la supervision et la sanction des managers publics.

Paragraphe 02 : La problématique de gouvernance des EPE

La problématique de gouvernance, de bonnes pratiques et de l'éthique dans la gestion des EPE a été, depuis le début des années 2000, un sujet sur lequel les responsables du SPM n'arrêtaient pas de parler. Même les politiques l'intègrent, systématiquement, dans leurs discours, leurs programmes et leurs projets politiques. Cependant, les faits et les actions concrètes tardent à voir le jour. En effet, l'absence d'un code algérien de gouvernance des EPE, montre clairement les discordances existantes entre les différentes strates intervenant dans le SPM, et ce malgré les diverses initiatives entamées, soit par les institutions non gouvernementales, à l'exemple du CARE et même les ministères, à l'exemple de l'initiative du ministère de la PME en 2009.

Cette problématique qui recouvre tous les mécanismes disciplinaires, comportementaux et cognitifs, permettant de réduire la marge de manœuvre et les espaces discrétionnaires des différentes parties prenantes au-delà des contrats qui définissent les devoirs et les obligations de chaque *stakeholder* dans le cas des EPE, se limite uniquement

⁵⁸ Mostefaoui, R., & Pluchart, J. J. (2011). La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie. *Revue management et avenir*, (7).

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

au respect des dispositions juridiques encadrant les affaires économiques en Algérie. Ces manquements se manifestent à travers quatre volets.

- *Le premier est lié à l'absence du contrat de performance et/ou d'objectifs SMART* entre les managers publics des EPE et l'Etat ou ses représentants mandatés. En effet, le schéma d'organisation pyramidale du SPM, constitué du CPE- du ministère de tutelle de l'Assemblée Générale (AG), du Conseil d'Administration (CA) et du cadre dirigeant principal des Groupes et EPE non affiliées – de l'AG, du CA et du cadre dirigeant principal des sous-groupes et filiales, sans contrat de performance formalisé, implique une confusion des devoirs et des obligations entre les niveaux décisionnels.

Initialement, le CPE⁵⁹ qui élabore la stratégie globale de gestion des participations de l'Etat ainsi que le programme de privatisation et de partenariat, est doté d'un secrétariat permanent, domicilié auprès du ministre chargé de l'industrie, et délibère ses décisions par voie de résolution, sans grande portée juridique. Toutefois, il y a absence du texte d'application fixant *« l'organisation, le fonctionnement et les missions du secrétariat technique du CPE, en charge de la préparation des dossiers relatifs aux stratégies et programmes du CPE et d'une stratégie globale qui définit clairement les objectifs et les échéances de réalisation qui servira de feuille de route pour les groupes publics et les ministères qui assurent la supervision⁶⁰ »*. Cette situation rend le système de contrôle aléatoire, subjectif et guidé par la partie forte qui est l'Etat. Par conséquent, l'absence d'initiative, l'assomption du risque et de vision stratégique à long terme, sont les éléments caractérisant le management des EPE. Ces attraites sont les principes nécessaires aux équipes managériales des EPE pour avoir plus d'agilité, de réactivité et de performance.

A signaler aussi, que la résolution du CPE N°142⁶¹, stipule que les cadres dirigeants principaux des groupes sont soumis à un contrat de performance suivant lequel le Conseil d'Administration fixe les objectifs à réaliser, et sur la base du degré de leur atteinte la partie variable de leur rémunération sera versée. Cependant, le rapport de la Cour des comptes précise que *« les projets de la charte de gouvernance ainsi que du contrat de performance des PDG de groupe ont été élaborés et soumis au ministère de l'industrie*

⁵⁹ Article 06 de l'ordonnance 01-04.

⁶⁰ Rapport de la Cour des compte 2022, P34.

⁶¹ Résolution unique du CPE N°142 du 28 aout 2014 portant réorganisation du secteur public marchand.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

mais n'ont pas été, à la date de l'intervention de la Cour des comptes en décembre 2020, validés et diffusés pour application par les EPE⁶² ».

• *Deuxièmement, la primauté du contrôle administratif sur le contrôle managérial* ; contrairement au contrôle administratif qui est considéré comme l'expression de la subordination de l'administration – exemple dans notre cas, la subordination de l'EPE à l'acteur politique, représenté par le premier ministre ou le ministère de la tutelle-, le contrôle managérial est plus un système utilisé par les managers pour s'assurer que l'entreprise est gérée de la bonne manière, certains secteurs d'activité peuvent comprendre des méthodes comptables ou des outils de mesure de performance. Cette distinction s'explique par la présence ou non d'une vision managériale ou plutôt d'une vision administrative dans les EPE. Mais aussi, elle s'exprime par des comportements managériaux, notamment l'esprit d'initiative et l'assomption du risque. En effet, les diverses réformes n'ont pas réussi à changer cette logique administrative dans les EPE et ce malgré la réforme vers l'économie de marché.

Désormais, les ministères des secteurs compétents, n'assurent, sur les EPE, qu'une mission de supervision et non de tutelle administrative, comme c'était le cas jusqu'à 2017⁶³. Par cette résolution, le CPE a décidé que toute nomination ou de fin de fonctions des présidents et directeurs généraux des groupes publics, ainsi que des EPE devront être soumises à l'accord préalable du premier ministre, en sa qualité du président du CPE. Cette résolution, a renforcé davantage l'autonomie de ces EPE. Cependant, en absence d'une clarification des missions de supervision et de la nature de la relation entre ces ministères et les EPE sous tutelle, la mise en pratique et la sauvegarde de cette autonomie reste très difficile. L'ingérence, la confusion et l'immixtion dans les droits et les obligations à la fois des ministères et des EPE ne peut que rendre le système de contrôle très subjectif, avec des règles éphémères. Par ailleurs, le contrôle administratif, ou la supervision par l'administration supérieure, reste plus stable et plus facile à mettre en œuvre. Aussi, concernant les assemblées générales dont les prérogatives consistent notamment à approuver les comptes sociaux des groupes et entreprises non affiliées, affecter les résultats et donner quitus aux membres du conseil d'administration, les experts constatent que leur composition, et malgré la présence dans certains cas d'administrateurs externes, elles

⁶² Rapport de la Cour des comptes 2022, P35.

⁶³ Résolution du CPE N°02/154 du 12 octobre 2017 portant sur les relations entre les ministères de supervision et les groupes et EPE, relevant de leur secteur.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

restent dominées par la culture administrative qui prime sur la culture managériale. Cette dernière, étant fortement indispensable dans une entreprise qui cherche la performance, la pérennité et la croissance.

• **Troisièmement, absence d'un véritable marché des cadres dirigeants des EPE ;** A l'instar du marché des biens et services, celui des cadres dirigeants des EPE doit obéir à des règles concurrentielles permettant l'émergence d'une véritable compétence managériale en mesure de relever le défi de performance dans les EPE. Or, les groupes industriels en charge du pilotage stratégique des EPE, et qui disposent du droit de désignation de leurs cadres dirigeants, des membres du CA, n'arrivent toujours pas à définir les critères rationnels à la base de toute désignation. Ce constat, confirmé par plusieurs chercheurs, à l'exemple de Grim⁶⁴, qui précise que « *en dépit des déclarations d'intention et de quelques tentatives de réformes de changements opérés à la faveur d'éphémères réformes, force est de constater que le mode de désignation des dirigeants des entreprises et d'institutions publiques reste plus que jamais soumis aux choix subjectifs de la tutelle* ». Donc, ce clientélisme reste la règle à la place de compétences capables de relever le challenge de la performance dans les EPE. Cette défaillance du marché des dirigeants publics est mise en avant par la Cour des comptes qui, confirme que malgré l'instruction⁶⁵ du premier ministre qui insiste sur l'obligation de mettre des critères rigoureux et des modalités de désignation des cadres dirigeants claires sans que lui-même n'arrive à les fixer ou à les identifier.

On peut conclure, que cette absence du marché des cadres dirigeants est une source de contre-performance des EPE, ce qui rend le système de contrôle très difficile pour au minimum deux raisons. D'une part, la perte d'opportunité, et le cumul des coûts de transaction liés, à la nomination, au maintien et à la révocation des dirigeants moins performants. D'autre part, les concurrences nationale et étrangère qui profitent pleinement des compétences soient parce qu'elles ne trouvent pas de place dans la sphère publique, ou qu'elles soient plus attirées par le régime d'intéressement de cette concurrence privée.

• **Le quatrième est lié à la problématique de l'information économique et financière des EPE ;** parmi les principes de la bonne gouvernance, celle de l'équité en matière d'accès à l'information économique et financière des parties prenantes. Or, le

⁶⁴ Grim, N. (2012). *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*. Casbah Editions, Alger, 89.

⁶⁵ Instructions du premier ministre N°263 du 12 octobre 2014 et N°01 du 21 octobre 2015

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

schéma d'organisation pyramidale du SPM ne favorise pas ce principe, puisque les données sur la situation économique et financière du secteur public marchand acheminées ne sont communiquées qu'au ministre de finances et au ministère sectoriel et uniquement pour les groupes dans lesquels ils sont membres de l'AG. Les autres membres du CPE n'y sont pas destinataires, en dépit du fait que c'est à travers le CPE que l'Etat exerce son rôle d'actionnaire.

Aussi, concernant le contenu de ces informations transmises des groupes et EPE autonomes vers le CPE, ne porte pas sur les rapports de gestion et états financiers qui traduisent leur situation économique et financière et leur performance, mais se contente de quelques données générales.

Cependant, le rapport de la Cour des comptes 2022, précise que les tableaux de bord sur les indicateurs économiques et financiers du SPM établis par ECOFIE⁶⁶, ne sont communiqués qu'aux services du premier ministre, le ministre de l'industrie en sa qualité de tutelle, la direction générale du Trésor pour établissement des notes de synthèse sur le SPM et l'ONS pour l'élaboration des comptes économiques de la nation.

Donc, l'information économique et financière sur le SPM est incomplète, tardive, et sommaire généralement. Elle n'est pas communiquée à son principal organe de gestion stratégique et de contrôle à savoir le CPE. Cette situation ne permet pas au CPE de prendre les bonnes décisions au bon moment concernant l'orientation, la gestion et le contrôle de la performance des EPE.

Paragraphe 03 : Les contraintes de réalisation d'un système pertinent de contrôle de la performance par la tutelle (le CPE)

Définir clairement les relations entre les ministères sectoriels et les groupes industriels et les EPE non affiliées de manière à assurer une autonomie de décision opérationnelle pour les dirigeants des groupes et des EPE, reste la principale recommandation de tous les chercheurs⁶⁷ qui ont examiné le SPM algérien. Cependant, les contraintes de réalisation qui butent sur l'organisation, la gestion et le contrôle des EPE, sous sa forme actuelle, par le CPE représentant légal de l'Etat, prennent plusieurs formes.

⁶⁶ ECOFIE, Société d'Etudes Economique d'Analyse Financière et de l'Evaluation Prospective chargée de consolider les données pour le compte du gouvernement.

⁶⁷ Lamiri A, op cit.

- *Les capitaux marchands gérés par le ministère de finances*

Conformément au critère de commercialité accordé aux EPE suite à la loi 88-01 relative à leur autonomie, et les divers textes juridiques régissant, la gestion, l'organisation et la privatisation de ces entreprises, l'apport de l'Etat actionnaire au titre des participations, détenues sur les EPE, doit être matérialisé, par l'émission d'actions en contre partie du capital social libéré, qui accordent à l'Etat le droit de réclamer ses dividendes et pour assurer la traçabilité de l'opération. Or, ces actions n'ont pas été émises ni au profit du Trésor, ni au profit des EPIC ayant créé des EPE comme le confirme le rapport de Cour des comptes 2022. Par conséquent, cette situation, à l'origine de la comptabilisation de tous les placements au titre des actions de l'Etat par le Trésor, ne permet pas le développement du SPM à travers la bourse des valeurs à l'instar de toute économie de marché.

Dans son rapport, la Cour des comptes recommande le suivi des capitaux marchands, et donc, les participations de l'Etat dans les EPE par la direction générale du domaine national au lieu de la direction générale du Trésor. Pour argumenter cette solution, elle précise « *Par ailleurs, selon l'article 18 de la loi domaniale N°90-30 du 01 décembre 1990, modifiée et complétée, les participations de l'Etat en tant que valeurs mobilières font partie du domaine privé de l'Etat. Cependant, selon le décret exécutif N°07-364 du 28 novembre 2007, portant organisation de l'administration centrale du ministère des finances, la DGDN n'intervient qu'en matière de liquidation des EPE dissoutes et en termes de questions liées aux terrains de ces entreprises ainsi que l'établissement de leurs actes constitutifs par les services des domaines territorialement compétents* ». Par conséquent, il convient de signaler que la représentation du ministère des finances pour siéger dans les assemblées générales des groupes et des entreprises autonomes (ex EPE non affiliées) ainsi qu'au niveau du CPE, dans le cadre du suivi et de la gestion de l'activité des EPE, qui été confiée à l'ex direction générale du Trésor ne facilite pas l'émergence d'un système de contrôle rigoureux des dividendes ainsi qu'une meilleure traçabilité des opérations.

- ***Absence d'une procédure comptable globale et uniforme***

A l'origine, l'évaluation du capital social des EPE issues de la transformation des entreprises socialistes en EPE autonomes a été évalué par le Conseil National de Planification (CNP). Cependant, dans son rapport, la Cour des comptes confirme que « *le ministère des finances n'a pas fourni à la Cour des comptes la constatation dans les écritures du Trésor l'équivalent du montant de ces capitaux sociaux, évalués par le CNP, à l'exception des apports additionnels de l'Etat pour les cas de leurs actifs nets jugés insuffisants par le CNP* ». Par conséquent, la Cour constate l'absence d'un cadre comptable, conçu pour l'imputation et la traçabilité des opérations (financement en capital, assainissement, privatisation, dissolution, dividendes, etc.), et des flux liés aux capitaux marchands de l'Etat, est néanmoins caractérisé par son éclatement et son éparpillement entre différents comptes.

Cette situation implique l'impossibilité d'avoir une visibilité permanente sur la consistance des capitaux marchands de l'Etat avec toutes ses modifications possibles. Ceci rend le système de contrôle de la performance des EPE difficile, notamment, la détermination exacte du montant investi et affecté, par conséquent, l'évaluation de l'efficacité de la gestion des participations, en ramenant les dividendes aux montants investis.

- ***Le développement des EPE : Le financement comme principale contrainte***

Depuis les dernières restructurations du SPM, les pouvoirs publics ont engagé un vaste et ambitieux programme visant la modernisation des EPE et leur réhabilitation grâce à des plans de développement à financer par des crédits bancaires bonifiés.

La crise multidimensionnelle dans laquelle vivent les EPE algériennes a touché essentiellement, leur santé financière, devenue très fragile. Entamer un projet de réforme, quel que soit son mode de financement, nécessite un système de priorisation des actions dans le temps. Or, la majorité des EPE, ont choisi le volet formation du personnel, la modernisation des équipements de production, les investissements dans de nouvelles capacités de production. A ce sujet le rapport de la Cour des comptes avance un montant de 1 397 Mrds de DA, au 31 mars 2020, consommés à hauteur de 855 Mrds de DA, soit un taux de 61%. Toutefois, ce programme, hérité par les groupes publics, a connu des difficultés dans sa réalisation. En effet, selon plusieurs responsables, au vu de la situation

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

dans laquelle vivaient certaines entreprises publiques, celles-ci n'étaient pas prêtes à appréhender un tel programme⁶⁸.

Aussi, les mauvaises estimations financières et techniques des besoins de certaines EPE, les a conduits à se retrouver avec des surinvestissements ou bien avec des équipements de haute technologie sans disposer de la qualification pour les faire fonctionner d'où la sous exploitation de leurs capacités. Le résultat, est que les entreprises ont investi sans améliorer leurs méthodes et systèmes de gestion et de formation qui sont primordiaux pour l'amélioration de leur gouvernance, leur management et leur performance globale.

• *Les données économiques et financières sur SPM : faible consolidation*

Pour élaborer des stratégies concurrentielles, les EPE, exerçant dans un environnement changeant, turbulent et imprévisible, doivent avoir recours à la pratique de veille stratégique. Or cette dernière, nécessite l'accès à l'information, pertinente, de valeur et fiable. La même conclusion pour l'Etat qui trace des politiques économiques publiques et qui a donc, besoin d'un système national d'intelligence économique. Le schéma actuel de ces pratiques au niveau des EPE, ou même au niveau national reste défailant en raison de la faible consolidation des données économiques et financières sur le secteur public marchand qui est confiée à ECOFIE par résolution du CPE. A ce propos, la Cour des comptes dans son rapport confirme « *que le périmètre de consolidation de l'ECOFIE n'est pas exhaustif et ne couvre qu'une partie des capitaux marchands de l'Etat, ce qui ne donne pas une vision globale et sectorielle fiable sur la performance et la rentabilité des capitaux investis par l'Etat actionnaire tout comme il ne facilite pas l'élaboration par celui-ci de politique et stratégie de participation appropriées*⁶⁹ ».

En définitive, le CPE qui exploite cette information, généralement, incomplète, tardive et sommaire comme base dans l'élaboration des stratégies, orientations et recommandations aux différents acteurs intervenants dans le SPM, n'est donc, pas en mesure de prendre des décisions adéquates avec la réalité de terrain. Par conséquent, le système de contrôle de performance des EPE ne peut être que subjectif, conjoncturel et asymétrique.

⁶⁸ Rapport de la Cour des compte p39.

⁶⁹ Idem, P40

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

Section 04 : Synthèse des résultats des données secondaires et formulation des hypothèses

La revue de littérature, élaborée jusqu'ici, notamment, celle relative aux théories explicatives mobilisées, dans l'explication de la problématique du système de contrôle de la performance, dans le cas particulier des EPE algériennes, nous permet à présent, d'avancer une série d'hypothèses, vérifiées au travers des données secondaires, que nous allons confronter sur un terrain de recherche pratique, suivant le protocole de recherche et le cadre épistémologique précédemment explicité.

Aussi, notre démarche constructiviste, selon laquelle, la recherche n'est plus définie par son objet, mais par son projet, autrement dit, l'interaction sujet-objet de recherche, nous permet la reconnaissance que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel, donc perçue comme une réalité subjective.

En outre, les données secondaires collectées, analysées et synthétisées dans le paragraphe précédent, confirme, le manque de recherche sur la problématique posée, d'où la pertinence de notre problématique, le cas atypique des EPE en matière d'organisation, de gouvernance et de contrôle de la performance. Par conséquent, cinq hypothèses peuvent être formulées.

1. L'EPE, comme entreprise commerciale depuis 1988

Le passage de l'entreprise socialiste à l'entreprise publique économique depuis 1988, donne à cette dernière le statut de l'entreprise avec toutes ces caractéristiques économiques, juridiques et managériales. Sur le plan économique, c'est devenu une entité qui exerce une activité économique avec un but lucratif. Sur le plan juridique, le statut de SARL ou de la SPA sont les plus utilisés dans ces EPE avec tout ce que le code de commerce prévoit en termes de droits et d'obligations et de personnalité juridique autonome. Quant au plan managérial, l'EPE est dotée d'organe de gestion à savoir ; une assemblée générale, un directeur, un conseil d'administration ou de surveillance, selon le cas. Ces caractéristiques permettent à l'EPE de fonctionner, théoriquement, comme toute autre entreprise privée régie par le code de commerce. Cependant, héritage socialiste de ces entreprises sur les plans financier, technologique, et managérial reste très déterminant dans son avenir, mais aussi son devenir, notamment, les difficultés d'adaptation à son nouvel environnement, devenu concurrentiel. Cette situation, leur impose des stratégies

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

plus flexibles, adaptatives et anticipatives. Malgré ces nouveaux défis, l'Etat-actionnaire majoritaire les utilise encore comme instrument dans la réalisation de ses stratégies publiques économiques. Cette pratique est justifiée par la gestion prudente que nécessite les deniers publics engagés dans ces EPE. Cette constatation nous permet de formaliser la première hypothèse comme suit :

Hypothèse 1 : Après l'ouverture à l'économie de marché concurrentielle, les EPE sont obligées d'avoir un système de mesure de performance intégrant des variables financières et non financières au même titre que toute entreprise commerciale. Cependant, l'intensification du *contrôle gouvernemental* exercé sur les EPE oriente ce système vers une logique de vérification des processus de gestion que celle de la maîtrise, et la performance attendue est dominée par la variable financière vérifiée *a posteriori*.

2. EPE : Mode de gouvernance et système de contrôle de performance atypique

La Cour des comptes dans son rapport sur le dispositif d'organisation, de gestion et de supervision du secteur public marchand, met en exergue le caractère très atypique des EPE, et ce, concernant, d'une part, son mode de gouvernance qualifié de pyramidale, caractérisé par la pluralité d'acteurs-intervenant à plusieurs niveaux hiérarchiques, une forte réglementation (optique disciplinaire⁷⁰) et un objectif de préservation de la propriété publique de ces EPE. D'autre part, la préservation et le maintien de ces EPE dans leur environnement concurrentiel actuel, passe par un minimum de risque que les managers publics sont appelés à prendre et à assumer au travers de leurs stratégies d'entreprise. Par conséquent, la conciliation entre ces deux objectifs, quasi contradictoire oblige l'Etat-actionnaire à mettre en place un système de contrôle de performance particulier. Donc, la deuxième hypothèse peut être formalisée comme suit :

Hypothèse 2 : Au travers de l'organisation de la propriété des EPE algériennes et de leur mode de gouvernance, leur système de contrôle de performance est *très atypique*, puisqu'il vise à concilier entre deux objectifs ; le premier concerne la rationalisation de la propriété publique justifié par le caractère public des ressources engagées et leur mode de financement. Le second, s'intéresse à la performance économique de l'EPE en raison de son caractère commercialité.

⁷⁰ Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. Finance contrôle stratégie

3. La performance de l'EPE est fonction de sa position concurrentielle

Le secteur public marchand algérien comprend l'ensemble des fonds publics investis par l'Etat dans le secteur économique, à travers les EPE, dans le but de tirer des dividendes. Notre champ de recherche s'est limité, délibérément, aux EPE qui sont sous la tutelle administrative du ministère de l'industrie qui regroupe 12 groupes publics industriels avec 173 EPE au total et deux EPE non affiliées. Au regard des indicateurs économique et financiers que nous avons analysés, précédemment, le SPM se caractérise par une rentabilité très basse, une valeur ajoutée peu contributive à la formation du produit intérieur brut (PIB), un surendettement des EPE et une faible rémunération des capitaux investis par l'Etat. Ce constat négatif exclut les groupes MADAR (agro-industrie) et GICA (Matériel de construction) qui affichent des résultats et des performances très importants. Ces deux groupes ne se trouvent pas en situation de concurrence rude avec les privés nationaux et étrangers, ils sont en quasi-monopole. Les autres groupes et leurs EPE affiliées sont confrontées à cette forte concurrence. Par conséquent, la performance demandée ne peut pas être la même puisque réellement la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face à la concurrence avec des stratégies concurrentielles très adaptées. A partir de là, nous formalisons la troisième hypothèse comme suit.

Hypothèse 3 : La nature de la performance recherchée pour les EPE au travers de leur système de contrôle est *fonction de la position de l'EPE dans son marché*. Cependant, les déterminants de cette performance sont en fonction d'une part, de la situation concurrentielle de l'EPE et/ou son monopole dans l'industrie, d'autre part, des variables économiques et environnementales liées essentiellement à : la taille, l'incertitude et la stratégie adoptée.

4. La dimension institutionnelle de la performance des EPE

La notion de performance globale est très développée ces dernières années dans la production scientifique en sciences de gestion, à l'exemple de Reynaud⁷¹ qui propose une définition tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise : la performance social (égalité de traitement, respect des droits de l'homme, bonnes conditions de travail, etc.), la performance économique (part de marché, profitabilité, rentabilité, etc.) et la

⁷¹ Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 3003, 1-15.

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

performance environnementale (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, utilisation de ressources renouvelables, etc.). Dans le cas des EPE algériennes, sous la tutelle du ministère de l'industrie, les indicateurs économiques et financiers que nous avons dégagés confirment que près de 146 EPE sur un total de 173 présente une contre-performance avérée et sur plusieurs années consécutives, soit 84,39% des EPE, donc, la dimension économique est négative. Quant à la dimension environnementale dans ces EPE, la quasi-majorité sont déjà certifiées et répondent à l'essentiel des normes environnementales, par contre la performance sociale n'est pas favorable en raison de la rétribution (salaires) qui reste très faible et l'incapacité des EPE à garder les compétences, qui passent vers le secteur privé plus rémunérateur. Par conséquent, le maintien par les pouvoirs publics, les aides financières et non financières, successives dont ont bénéficié ces EPE, nous laisse croire que l'Etat mise sur une autre dimension qu'on peut qualifier de « *dimension institutionnelle* » de la performance, puisqu'en plus des trois dimensions expliquées précédemment, l'Etat-actionnaire les gardent pour leur rôle « *institutionnel* » dans l'économie nationale, c'est-à-dire, qu'il considère ces EPE plus comme des institutions publiques dont le rôle est d'assurer une mission de régulation, soit pour compenser l'absence des investissements privés dans certaines filières, soit pour contrôler encore certaines branches d'activités jugées stratégiques comme le cas des filiales du groupe AGRODIV, spécialisées dans l'agro-industrie, et travaille pour assurer la sécurité alimentaire de l'Algérie. Ces constatations nous mènent à formuler la quatrième hypothèse suivante.

Hypothèse 4 : Dans le contexte des EPE algériennes liées par des contrats à une autorité centrale (Etat actionnaire majoritaire) via la structure de la propriété publique marchande, il existe une dimension qu'on peut qualifier de « *dimension institutionnelle* » de la performance avec des indicateurs d'efficacité, au sens du meilleur usage possible des moyens disponibles au sein de ces entreprises et d'efficience au sens d'adéquation la plus pertinente possible entre la performance interne et les attentes de l'Etat. Autrement dit, une dimension institutionnelle issue de la politique publique de l'Etat.

5. Définition de la performance institutionnelle des EPE

Avec l'organisation pyramidale du SPM algérien, constitué au sommet du CPE, qui pour rôle de l'Etat-actionnaire, l'élaboration de la stratégie globale de gestion des participations de l'Etat ainsi que le programme de privatisation et de partenariat, au milieu les groupes industriels publics, organisés par domaine d'activités et jouent le rôle de propriétaire, et à la base les EPE affiliées, le mode de gouvernance des EPE présente diverses particularités en raison du démembrement des mécanismes disciplinaires, notamment judiciaires, dont les managers publics subissent (don, la partie faible). Aussi, l'absence de contrat de performance reliant ces managers à l'Etat-actionnaire, l'instabilité caractérisant les responsables de la tutelle, et la pression concurrentielle du marché (marché des biens et services mais aussi le marché du travail), les met dans une position ou une logique de *contrat d'adhésion*, avec des clauses non explicites et non formalisées. Par conséquent, le système de contrôle de la performance de ces EPE et ces managers publics reste à l'appréciation des représentants de la tutelle au moment du contrôle ou de l'évaluation. Ce constat, nous permet de formaliser la cinquième hypothèse comme suit.

Hypothèse 5 : La performance institutionnelle est un type de performance évaluée par un donneur d'ordre « *donc l'Etat ou ses représentants légaux* » caractérisée par un caractère plus qualitatif, informel, conjoncturel et asymétrique. Ces traits de la performance difficilement identifiables par les managers publics, font de l'actionnaire majoritaire, des EPE - ses représentants légaux- le seul concepteur, évaluateur, décideur et magistrat au moment du contrôle.

En définitive, cette section nous a permis d'émettre cinq hypothèses que nous avons reconstitué à partir des résultats tirés des données secondaires à savoir, les travaux universitaires antérieurs, les études académiques publiées sur l'objet de notre étude et les conclusions du rapport officiel de la Cour des comptes algérienne de l'année 2022, issu d'une enquête qui a débutée depuis 2019 jusqu'à 2022.

Conclusion du chapitre 04

Au travers de ce chapitre, nous avons explicité nos choix épistémologiques et méthodologiques avec lesquels nous allons valider scientifiquement cette recherche. Dans ce sens, le design de la recherche choisi nous a permis de délimiter, de préciser et de mettre en cohérence le processus de recherche. Aussi, la recherche documentaire menée à travers les conclusions des travaux scientifiques antérieurs a permis la formulation succincte de nos hypothèses de recherche. Ces dernières sont testées par les résultats issus des données secondaires largement développés une caractérisation, théorique, du système de contrôle de la performance des entreprises publiques économiques, jugé par les chercheurs comme incohérent avec les diverses politiques publiques qui se sont succédées dans l'encadrement du secteur public marchand algérien. Nous allons, à présent, synthétiser les aboutissements de ce chapitre.

En effet, *la première section* est consacrée au design de la recherche choisie, qui est fondé sur une attitude constructiviste et ce, afin de valider et de légitimer la recherche. Cette attitude consiste en l'exploration d'un objet de recherche méconnu de la communauté académique. Cet objet de recherche consiste à la compréhension et la caractérisation du système de contrôle de la performance des EPE et ce, à travers le cas de l'EPE/FONDAL. Six principaux arguments sont présentés pour justifier cette attitude constructiviste, parmi lesquels la logique de découverte et de théorisation souhaitée dans cette recherche, mais aussi, l'utilisation de la théorie inductive en tant qu'approche fondamentale de la recherche. En plus, cette approche inductive vise à construire de nouvelles connaissances à partir de l'étude d'une situation d'EPE. Autrement dit, elle vise la construction d'une théorie à partir de l'observation et l'étude de l'objet de recherche à travers l'analyse des pratiques de gouvernance et de contrôle des EPE. Notre ambition dans ce choix, est de pouvoir extrapoler les constatations validées, empiriquement, par le cas de l'EPE/FONDAL à une catégorie d'EPE qui présentent des caractéristiques similaires sur les deux plans interne et externe. De plus, l'approche qualitative choisie est plus adaptée et la plus pertinente pour atteindre notre objectif de recherche, puisqu'elle a l'ambition de faire du sens que de donner la preuve, autrement dit, comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. Aussi, notre approche terrain est axée sur une étude de cas de l'entreprise publique économique des fonderies d'Algérie (FONDAL), et ce, à partir d'une enquête réalisée par des entretiens libres avec les principaux managers de

Chapitre 04 : Protocole de la recherche : Des données secondaires aux hypothèses de la recherche

cette EPE, et ses trois unités de production basées à Alger, Tiaret et Oran. Les données primaires collectées dans cette enquête sont additionnées aux diverses données documentaires mises à notre disposition dans l'entreprise. A la fin, une triangulation de ces données a été effectuée pour répondre à notre problématique laquelle vise à mieux comprendre le système de contrôle de la performance de cette EPE et généraliser, enfin sur une partie des EPE aux caractéristiques semblables.

La seconde section, est consacrée à la présentation d'une synthèse sur les données secondaires qui nous permet de montrer l'originalité, l'actualité et la pertinence de notre recherche. En effet, nous avons mis en valeur certaines recherches universitaires portant sur les EPE d'une part, et celles qui ont abordé les questions liées à leur gouvernance, leur contrôle et leur performance d'autre part. Ensuite, une analyse critique du rapport de la Cour des Comptes algérienne portant sur les raisons de contreperformance du secteur public marchand, réalisé en 2022, a été menée afin de comprendre la vision, neutre et objective de cette institution publique spécialisée.

La troisième section et au travers de ces deux données secondaires nous a permis d'une part, d'identifier les principales spécificités du système de contrôle de la performance des EPE. D'autre part, de mettre en exergue son incohérence avec les diverses politiques publiques mises en œuvre jusque-là. Parmi elles, l'instabilité du schéma organisationnel du secteur public marchand, la problématique de gouvernance de ces EPE et les contraintes de réalisation opérationnelles qui empêchent la performance du secteur public marchand algérien, notamment, l'instabilité juridique et institutionnelle, le financement et l'absence d'un système de contrôle formel et formalisé de la performance de ces EPE.

La quatrième et dernière section est dédiée à la synthèse des résultats de la recherche documentaire qui montrent l'incohérence des choix stratégiques de l'Etat avec la réalité économique, juridique et sociale de ces EPE. Ces résultats nous ont permis de formuler cinq hypothèses de recherche que nous allons vérifier empiriquement à travers une illustration, par une étude de cas. Cette dernière, nous permettra aussi, la production de données primaires sur lesquelles seront basées nos confirmations ou nos infirmations des hypothèses formulées.

Chapitre 05

- **Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique**

Introduction du chapitre 05

Dans le but d'illustrer notre recherche par le cas d'une EPE, dont les caractéristiques sont précédemment expliquées, à savoir ; le caractère commercial, la concurrence rude dans son secteur d'activité, le besoin de son maintien par l'Etat, la santé financière fragile, le contrôle direct par l'Etat et la supervision par le ministère de l'industrie, nous avons choisi l'entreprise publique économique des fonderies d'Algérie (désormais, l'EPE/FONDAL).

En effet, la méthode des cas utilisée dans cette recherche va nous permettre, d'effectuer un diagnostic stratégique approfondi sur cette EPE/FONDAL suivant le processus de management stratégique. Ce diagnostic va nous permettre d'identifier les incohérences stratégiques susceptibles d'exister entre les objectifs de l'Etat-actionnaire et les objectifs de l'EPE. Aussi, analyser l'ISMME dans laquelle, l'EPE/FONDAL active nous permettra de mettre en évidence les véritables raisons du maintien de la majorité des EPE en dépit d'une situation financière difficile.

Ce choix est motivé d'abord, par les caractéristiques propres de cette EPE, qui dans le passé a été la locomotive de l'*industrie industrialisante*, par son histoire et son héritage colonial. Aussi, par les multiples restructurations dont a fait l'objet cette EPE depuis sa nationalisation après l'indépendance. Enfin, par l'acceptation de la direction générale de cette EPE de nous permettre la réalisation de cette recherche, sa pleine adhésion au projet de notre recherche et la mise à notre disposition de toutes les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, notamment, par la mise à notre disposition des documents internes, ainsi que la réponse à nos interrogations lors des entretiens libres.

Aussi, dans le but de caractériser le système de contrôle de la performance dans l'EPE/FONDAL, nous allons appréhender d'abord son mode de gouvernance disciplinaire, justifié par l'intervention de l'Etat puissance publique, la propriété publique de l'EPE et la nécessité de réaliser des performances pour les besoins de pérennité mais aussi des externalités positives pour conforter les autres domaines d'activité, secteurs et industries. Cette performance visée par l'EPE/FONDAL est constituée de plusieurs facettes, et chaque partie prenantes tente d'optimiser une ou plusieurs facettes suivant, son rôle, son pouvoir, sa contribution et sa fonction d'utilité dans l'entreprise. Face à cette pluralité d'acteurs, avec des comportements différents, voire contradictoires, l'Etat-actionnaire unique et

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

détenteur du pouvoir relatif à sa puissance publique, recourt à des mécanismes de contrôle statutaires et extrastatutaires pour discipliner les managers publics. Donc, nous allons tenter de spécifier chacun de ces mécanismes qui forment le système de contrôle de l'EPE/FONDAL.

Enfin, nous essayerons de valider les hypothèses formulées dans cette recherche et les confronter au réel au travers du cas de l'EPE/FONDAL. Les résultats qui ressortent seront généralisé à une catégorie d'EPE qui ont les mêmes similitudes.

Pour organiser ce chapitre, nous allons le diviser en cinq sections, à savoir ;

La première, sera consacrée à la réalisation d'un diagnostic stratégique de l'EPE/FONDAL afin de mettre en exergue les contradictions et les obstacles qui provoquent sa contre-performance.

La deuxième, sera consacrée au diagnostic des marchés et de la concurrence de l'EPE/FONDAL, le but est d'identifier les menaces et les contraintes qui pèsent sur elle à l'occasion de sa stratégie concurrentielle.

La troisième, caractérisera le système de contrôle de la performance appliqué à l'EPE/FONDAL.

La quatrième, illustrera la validation des hypothèses formulées dans cette recherche.

La cinquième, sera consacrée à la généralisation des résultats de la recherche sur une catégorie d'EPE dont les spécificités sont explicitées précédemment.

Section 01 : Illustration par le cas de l'EPE/FONDAL

L'EPE/FONDAL est une entreprise qui a survécu à toutes les restructurations du secteur public marchand algérien. Elle constitue un cas pertinent afin d'illustrer le système de contrôle de performance des EPE. Dans cette section, nous commençons par une présentation de l'EPE (1), puis nous exposons les missions de cette EPE et la vision de son équipe dirigeante (2), pour terminer enfin, avec un diagnostic de ses ressources et compétences afin d'appréhender les raisons de son maintien (3).

Paragraphe 01 : Présentation de l'EPE/FONDAL étudiée

L'EPE/FONDAL est considérée comme le leader historique de fonderie de sous-traitance en Algérie.

1. Rappel historique sur l'EPE/FONDAL

La création de l'EPE/FONDAL remonte à 1982 avec la constitution de l'entreprise nationale des fonderies (ENF), qui est le résultat des diverses restructurations qui ont touché la société nationale SN-Métal et la SONACOME. En effet, le passage à l'autonomie de l'ENF en 1995, avec sa transformation en société par actions (SPA) dotée d'un conseil d'administration, a donné naissance au groupe industriel FONDAL en 1999 suite à la restructuration de l'EPE/ENF et à la filialisation de ses trois (03) fonderies (ALFEL, ALFON et ALFET). Ainsi, cette transformation se poursuit, à compter du 1^{er} Janvier 2016, du groupe FONDAL SPA en Société dénommée Entreprise Nationale des Fonderies Algériennes, par abréviation « EPE/FONDAL SPA » suite à l'engagement de la procédure de « Fusion-absorption » par l'EPE/FONDAL SPA des filiales qui lui sont rattachées¹. Désormais, cette EPE/FONDAL SPA est une filiale du groupe des industries métallurgiques et sidérurgiques par abréviation IMETAL et détenue à 100% par le groupe public industriel « IMETAL ». Ce dernier, est placé sous la tutelle administrative du ministère de l'industrie. Cette EPE au capital social de 2.141.000.000,00 DA, sise à Alger, active dans le secteur de la production et la commercialisation des produits de fonderie à savoir pièces moulées en fonte, acier et métaux non-ferreux. En outre, l'EPE/FONDAL est issue d'une transformation de statut en 2016, suite à une absorption du groupe industriel FONDAL et la fusion des sociétés par action EPE ALFEL (sise à Alger) et EPE ALFON et

¹ Conformément à résolution de l'AGEX du Groupe FONDAL Spa du 30 décembre 2015 en application de la résolution du CPE N°09/146/05/11/2015.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

EPE ALFET² appelées, désormais, unités de production. Elle compte plus de 400 employés et préserve un savoir-faire acquis depuis 100 ans d'existence. Les capacités de production, réparties entre les deux unités de production restantes, à savoir ; ALFON (composée de quatre ateliers de production) et ALFEL (composée d'une fonderie) avec des capacités globales de production de 9000 T/an fonte, 900 T/an acier et 30000 H/an usinage et chaudronnerie. Il faut noter, que l'EPE/FONDAL est certifiée ISO 9001-2008.

2. La fiche signalétique de l'EPE/FONDAL

La fiche signalétique de l'EPE/FONDAL, SPA à l'issue de la dernière restructuration de 2016, se présente comme suit :

Tableau N° 29 : Fiche signalétique de FONDAL 2022

Dénomination	Entreprise nationale des fonderies algériennes (FONDAL)
Signe	EPE FONDAL SPA
Capital social	2.141.000.000,00 DA en 2022
Actionnaire	Groupe industriel public IMETAL à 100%
Siège social	3/5, Route de Baraki – El Harrach, www.gifondal.com
Activité principale	Production et Commercialisation des produits de Fonderie (pièces moulées en Fonte, Acier et Métaux non ferreux).
Activités secondaires	Usinage mécanique et Chaudronnerie industrielle, Pose et installation de produits d'embellissement et de Mobilier urbain, Importation et revente en l'Etat de produits d'embellissement, de mobilier urbain et de voirie.
Capacités de production actuelle 2022	Une capacité de production de 9000 T/an fonte, 900 T/an acier et 30000 H/an usinage et chaudronnerie.
Les marchés actuels de FONDAL	Secteurs Sidérurgie, Cimenteries, Ferroviaire, Machinisme Agricole, Matériel Hydraulique, BTP Et Carrières, Voirie Et Embellissement, Véhicule, Mécanique Et Sous-Traitance.

Source : Conception personnelle sur la base des données fournies par l'EPE/FONDAL

² A signaler que l'unité ALFET de Tiaret ne relève plus de l'EPE FONDAL depuis 2023. Cependant, durant la réalisation de cette étude l'EPE/FONDAL était composée de trois unités de production.

Paragraphe 02 : Visions et missions de l'EPE/FONDAL

Leader historique dans son domaine de fonderie de sous-traitance, l'EPE/FONDAL se distingue par une large gamme dépassant les 70 produits, et répond aux différents secteurs d'activités économiques à vocation, industrielle, construction, sidérurgique, ferroviaire, agricole, hydraulique, mécanique, urbain et embellissement. Avec son mode de production, à la commande, elle couvre deux grands segments, celui de la pièce standard mais aussi la pièce spéciale.

La stratégie adoptée par les dirigeants de l'EPE/FONDAL SPA est axée sur une évolution progressive, basée sur la restructuration et le redéploiement de ses principales fonctions tant au plan industriel, commercial et financier qu'à celui de l'organisation et des ressources humaines. Cette stratégie est centrée principalement sur le redéploiement des ressources internes et accessoirement sur des ressources fraîches externes par le biais du nouveau programme d'investissement et des mesures d'accompagnement accordés par sa tutelle, le groupe IMETAL.

Depuis la dernière restructuration qui a touché le secteur public marchand, la vision de l'EPE/FONDAL est selon le PDG, *« être un partenaire économique actif pour la satisfaction des besoins en pièces de fonderies en direction des secteurs économiques les plus diverses (cimenteries, mécanique, machinisme agricole, sidérurgie, mines, voirie, embellissement et mobilier urbain) et devenir un maillon essentiel du processus d'industrialisation et d'intégration nationale »*. De cette déclaration, apparaît clairement, la double vocation de cette EPE, d'une part, elle joue un rôle actif dans sa filière industrielle et vis-à-vis de ses partenaires, d'autre part, contribue à la politique industrielle nationale, notamment par le renforcement du niveau d'intégration des autres industries où elle peut être un sous-traitant fiable. Le PDG, rajoute par conséquent, que *« les choix stratégiques de FONDAL s'articuleront autour des orientations qualitatives et quantitatives nécessaires pour acquérir de nouvelles parts de marché nationales et internationales »*.

La mission de l'équipe dirigeante de l'EPE FONDAL SPA, est d'assurer ; le pilotage stratégique, la cohérence et l'appui de ses 03 fonderies, considérées depuis 2016, comme de simples unités de production.³

³ Avant la restructuration, les trois unités de production à savoir, ALFEL, ALFET et ALFON étaient des EPE autonomes, regroupées dans un groupe EPE/FONDAL après la restructuration de 2014.

- ***L'unité fonderie d'El Harrach-ALFEL*** : est une unité industrielle dont l'activité principale repose sur la fabrication et commercialisation des pièces moulées fonte et métaux non-ferreux. Depuis 2016, la Fonderie d'El Harrach-ALFEL est placée sous la tutelle de l'EPE/FONDAL SPA suite à une fusion absorption. Aussi, ALFEL a fait ses preuves depuis plus de 70 ans dans le domaine de l'assainissement et voirie, aussi, elle a développé son savoir-faire dans le domaine des études et conception d'outillages et la fabrication de pièces diverses.

- ***L'unité fonderie d'Oran-ALFON*** : issue de l'ancienne appellation « Unité Fonderie d'Oran UFO » créée par C. Ducros & Brustlein en 1921, sous l'appellation « Ateliers et Fonderie Celestin Ducros AFCD », il fit ses débuts dans la confection de petites pièces unitaires forgées, et au fil des années, cet établissement prit de l'ampleur pour aboutir à la fabrication de pièces d'armement et de tracteurs par le procédé de coulée de 1926 à 1940. Après l'indépendance, elle devient une unité industrielle dont l'activité principale repose sur la fabrication et commercialisation des pièces moulées en fonte, acier et métaux non ferreux, en combinant l'usinage mécanique et la chaudronnerie industrielle. Aujourd'hui, ALFON a fait ses preuves, depuis 100 ans dans différents domaines tels que : l'éclairage public de style et d'intérieur. Aussi, elle a développé son savoir-faire dans le domaine du mobilier urbain, présentant une gamme de produits, déclinée par secteur de marché, coiffant des produits différenciés selon le modèle fabriqué.

- ***Unité fonderie de Tiaret, ALFET : cette unité a été transférée vers une nouvelle plateforme depuis 2022***

Le changement structurel opéré sur la société FONDAL suite à la décision des pouvoirs publics de transférer son unité fonderie de Tiaret vers une nouvelle plateforme mécanique ; impose un redéploiement et une nouvelle stratégie basée essentiellement sur la relance du projet de construction d'une nouvelle fonderie fonte et acier au niveau de la localité d'Oran. Ce projet permettra à la société de maintenir sa position de Leader dans le cœur du métier de Fonderie qui reste l'objectif stratégique majeur de l'EPE FONDAL.

Enfin, selon le PDG, « *la politique de FONDAL, à travers ses deux unités de fonderie d'Oran et d'El Harrach, basée sur les principes de différenciation, de disponibilité dans l'assistance de la clientèle et le suivi des produits au niveau de l'exploitation qui demeure un atout important* ».

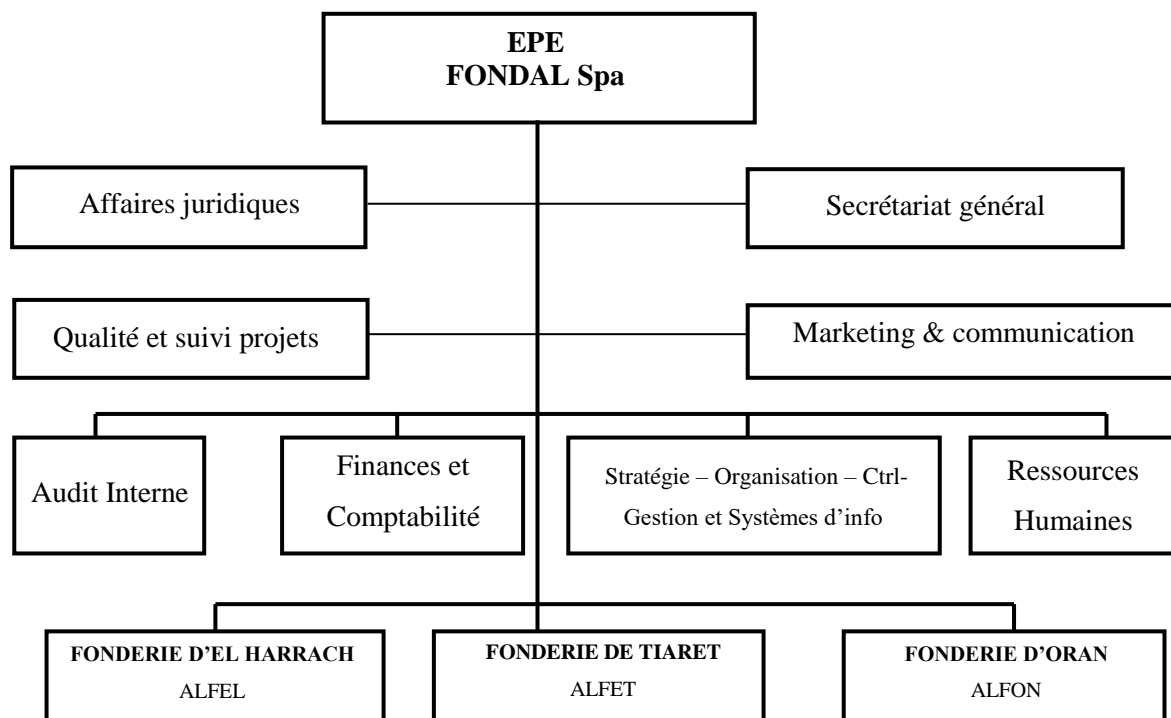
Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

En plus, il rajoute que « l'EPE FONDAL a entamé durant cette année en cours une démarche pour la recherche de partenaires industriels privées et/ou publics dans l'objectif de conclure des partenariats capables d'attirer des capitaux et du savoir-faire dans les fonctions transversales du métier, en l'occurrence, la recherche et développement, les investissements et les ventes ».

Paragraphe 03 : Analyse de la configuration organisationnelle de l'EPE/FONDAL

L'analyse de la structure de l'EPE FONDAL, nous a permis de déduire qu'il s'agit d'une structure hiérarchie-fonctionnelle, fortement décentralisée, qui renferme une direction générale avec des technostructures centralisées au nombre de huit. La direction générale a pour objet, d'opérer et de développer les synergies de croissance des trois fonderies ALFET, ALFEL et ALFON⁴, de coordonner et de contrôler l'activité globale des Fonderies, tant aux plans industriel et commercial que financier. En plus de ces fonctions centrales s'ajoutent, les directions régionales au niveau de chacune des trois unités de production, répartie à Alger, Oran et Tiaret. A la tête de chaque unité un directeur et des collaborateurs spécialisés par fonction.

Figure N°21 : Organigramme de l'EPE FONDAL en 2020



Source : Plan stratégique 2016-2020 de l'EPE FONDAL.

⁴ A préciser qu'au moment de l'enquête, cette unité de production était affiliée encore à l'EPE/FONDAL.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

En effet, le siège de la direction générale se compose de cinq directions centrales, à structure très rigide, il s'agit de :

- Direction stratégie, organisation, contrôle de gestion et système d'information ;
- Direction audit interne ;
- Direction finances et comptabilité ;
- Direction ressources humaines ;
- Un secrétariat général.

A ces fonctions centrales, s'ajoutent trois fonctions staff qui s'occupent de l'orientation, conseil et consolidation. Ces trois fonctions sont : la fonction marketing et communication, la fonction qualité et suivi de projets et la fonction affaires juridiques.

Fondamentalement, cette configuration structurelle doit permettre d'une part, d'assurer une flexibilité opérationnelle et d'autre part, garantir une autonomie opérationnelle à chacune des trois unités. Ces dernières sont spécialisées doublement, une spécialisation par produit concernant la production standard et une spécialisation géographique concernant les produits spéciaux, fabriqués sur commande. Aussi, cette configuration permet une forte synergie entre les trois unités.

Concernant les organes de direction de l'EPE/FONDAL, ils se composent, d'un président directeur général, désigné par l'assemblée générale pour un mandat de cinq ans, et un conseil d'administration composé des membres désignés par l'AG, dont deux représentants des salariés, mais aussi des membres externes appelés administrateurs indépendants. Ces derniers, sont généralement, issus des autres EPE soit du même secteur ou des autres secteurs sous la tutelle du ministère de l'industrie. Le PDG, assure la gestion stratégique de l'entreprise, il est assisté par les responsables des huit technostructures au niveau du siège. Parmi ces fonctions staff, le responsable chargé de la stratégie, organisation, contrôle de gestion et système d'information s'occupe de la consolidation et l'élaboration des tableaux de bord, des rapports de gestion de l'EPE et des flashes d'informations qu'elle envoie périodiquement au groupe industriel public IMETAL, le propriétaire.

Pour les directeurs des unités de production, ils assurent la gestion opérationnelle des unités, ils sont aussi assistés par une technostructure composée essentiellement d'un contrôleur de gestion, un responsable chargé du suivi des investissements et responsable management qualité HSE. A cette technostructure s'ajoute les opérationnels, notamment,

le directeur d'administration et financier, le directeur des exploitations et le directeur commercial.

De cette présentation générale, on peut conclure, que la centralisation de la fonction stratégie, organisation, contrôle de gestion et système d'information affiche, la volonté du PDG et son staff de contrôler directement les unités opérationnelles en trois temps ; en amont, c'est-à-dire, au moment de l'élaboration de la stratégie, mais aussi pendant l'exécution, puisqu'elles sont obligées d'envoyer des flash d'informations mensuels sur les réalisations et, des rapports d'activités sont élaborées chaque fin de période et envoyés à la direction générale pour consolidation, supervision et contrôle.

Paragraphe 04 : Diagnostic des ressources et des compétences de l'EPE FONDAL

Pour réaliser un diagnostic des ressources et des compétences de l'EPE FONDAL, nous nous sommes basés sur les documents internes, mis à notre disposition au moment de l'enquête, notre observation et les résultats des entretiens effectués avec les principaux responsables au niveau de la direction générale, mais aussi au sein des trois unités de production à savoir, ALFEL, ALFON et ALFET. Le but de ce diagnostic est de mettre en exergue, les forces et faiblesses de l'entreprise en général, et de déduire, en conséquence, le système de contrôle de performance appliqué par l'entreprise au niveau de la direction générale et les unités de production. Nous avons limité volontairement notre diagnostic aux fonctions essentielles dans l'entreprise à savoir ; la stratégie d'entreprise, la fonction de production, la fonction RH et la fonction financière.

1. La stratégie de FONDAL

Comme toutes les EPE algériennes créées dans les sillages de la politique de *l'industrie industrialisante*, la stratégie de l'entreprise FONDAL est la spécialisation dans les métiers de la : fonte, acier, usinage mécanique et chaudronnerie industrielle. Chacune de ces trois unités est aussi spécialisée dans la fabrication d'une seule typologie de produits. ALFEL pour les produits de voirie et pièces mécaniques diverses, ALFON pour les produits d'embellissement, mobilier urbain et des candélabres, ALFET pour le boulot de broyage destiné aux cimenteries. Le cœur du métier de l'entreprise, est très complexe et nécessite des investissements très lourds, notamment, le moulage rend les voies de diversification très contraignantes. Aussi, la concentration de FONDAL sur les anciens marchés, liés à la demande issue des dépenses publiques, comme la voirie et le mobilier

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

urbain renforce davantage sa dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordres publics, et en conséquence, elle est souvent affectée par la santé financière de l'Etat. Malgré la longue expertise acquise dans ce domaine, l'EPE FONDAL trouve du mal à exploiter ses synergies et à acquérir de nouvelles compétences dans les autres marchés à forte valeur ajoutée, notamment, la pièce de rechange automobile, le secteur ferroviaire, le secteur maritime... etc. A ce propos, le PDG déclare que « *à l'état actuel, la priorité est de sauvegarder l'entreprise, les salariés et honorer les contrats pluriannuels formalisés avec les donneurs d'ordre* ». Donc, les grands besoins de financements immédiats et/ou de partenariat restent les principales priorités de l'entreprise.

Aussi, le changement des caractéristiques de la demande nationale sur les produits de FONDAL, qui passe d'une demande en grand volume à une demande fortement dérivée, en petite série et d'une manière discontinue, l'oblige à s'adapter ou disparaître.

Conscient des principales tendances relevées au niveau du marché, le PDG de FONDAL et son équipe proposent « *de développer une stratégie d'évolution progressive, basée sur la restauration et le redéploiement de ses principales fonctions tant au plan industriel, commercial et financier qu'à celui de l'organisation et des ressources humaines* ». C'est-à-dire, une stratégie axée principalement sur le redéploiement des ressources internes du groupe et l'accessoirement sur des ressources fraîches externes par le biais du nouveau programme d'investissement 2016 – 2020.

En conséquence, les choix stratégiques de l'EPE FONDAL s'articulent autour des orientations qualitatives suivantes :

- La filière Acier en même temps que celle de la Fonte, devraient constituer, à un niveau égal, la préoccupation de l'EPE FONDAL et saisir les opportunités pour les Métaux non ferreux ;
 - Spécialisation des sites de Production par Produits et Marchés ;
 - Confortement de la position de Leader pour ALFON et ALFEL dans leurs cœurs de métier et amener ALFET à asseoir cette position sur des marchés très concurrentiels mais où un savoir-faire est réel quoiqu'insuffisant ;
- Au plan financier, viser une indépendance financière par d'une part, la baisse du point mort par une viabilisation des coûts fixes. D'autre part, tenter de constituer des réserves à l'effet de préparer l'entreprise au remboursement des crédits bancaires ;

- La réorganisation interne de l'entreprise et de toutes ses fonctions ;
- Mener dans les délais, le programme global des investissements de l'entreprise.

Enfin, la stratégie de FONDAL vise à se repositionner sur son marché, selon les responsables qui confirment que *« la situation économique favorable, confortée par le lancement du plan quinquennal 2015 – 2019, surtout au niveau de la réalisation des grandes infrastructures de bases notamment les travaux publics, le bâtiment, les routes, le chemin de fer et les secteurs de la mécanique et du machinisme agricole, qui constituent les secteurs clients de la fonderie, et les nouvelles orientations très fortes en direction de la promotion de la production nationale en substitution à l'importation, ou encore la protection par le recours, exclusivement à la production locale par les entrepreneurs nationaux, nous incite à un réel optimisme en matière de projections des besoins sur la période 2016 – 2020 »*.

Donc, tenter de sortir de la spécialisation *forcée* afin de saisir toutes opportunités possibles sur marché reste la mission actuelle des managers de l'EPE FONDAL, notamment, avec la volonté *proclamée* de l'Etat-actionnaire d'intégrer dans les EPE les mêmes principes de management que ceux du secteur privé. C'est ainsi que FONDAL estime pouvoir travailler sur tous les segments de son marché, que ce soit la fonte ou l'acier.

2. Diagnostic technique de l'EPE/FONDAL

L'EPE/FONDAL dispose, à travers ses trois fonderies, d'un ensemble d'infrastructures, d'équipements et d'outils de production lui assurant la production et la commercialisation d'un mix de pièces de fonderies en fonte et acier très varié et la prestation dans l'usinage mécanique et de la chaudronnerie industrielle. Les capacités raisonnables sont de 11.000 Tonnes, dont 9.000 Tonnes de Fonte, 2.000 Tonnes d'acier, 25.000 heures d'usinage mécanique et 35.000 heures de chaudronnerie industrielle. Cependant, cette capacité théorique n'est jamais utilisée pleinement en raison de la vétusté des moyens techniques de production, la rupture des stocks et les pannes répétitives, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau N°30 : Evolution de la production par famille de produits⁵

Produits	Année N-2		Année N-1		Année N	
	Tonnes	%	Tonnes	%	Tonnes	%
Pièces en Fonte	5 911	86%	5744	86%	6172	88%
Pièce en Acier	931	14%	912	14%	851	12%
Total	6842	100%	6656	100%	7023	100%
Usinage et chaudronnerie	37 320 Heures		48 907 Heures		54 015 Heures	

Source : Conception personnelle à partir des données de FONDAL.

En effet, les produits en fonte restent dominants et représentent une moyenne de 86% de la production physique globale avec une progression moyenne de 7% (N/N-1). Ceux de l'Acier représentent une moyenne de 13% mais avec une baisse de 7% (N/N-1) en raison de l'arrêt du four à Arc à ALFON (panne technique). Pour les dirigeants de l'entreprise « *les objectifs de production ne sont plus déterminés sur la base du seul programme de production, établi par les fonderies mais sur la base du budget commercial qui tient compte du marché réel (commandes des clients)* ». Cette nouvelle politique implique la nécessité de gérer autre raison de contre-performance technique liée, essentiellement à l'utilisation optimale des capacités de production. A titre d'exemple, pour l'unité ALFET, la majorité des équipements a été acquise en 1982, avec le démarrage initial. Pour ses dirigeants « *la technologie installée est basique. L'état de fonctionnement commence à perdre en fiabilité en raison de l'indisponibilité des pièces de rechange car les équipements sont d'origine de l'ex Allemagne de l'Est (RDA) dont les fournisseurs ont disparu depuis 1989. Il y a nécessité aujourd'hui de moderniser progressivement les chaînes de production en intégrant des technologies qui favorisent une meilleure performance des processus* ». Même constat pour les deux autres unités de production ALFON et ALFET. Une autre contrainte environnementale commence à menacer la santé du personnel et affecte en conséquence la performance environnementale de l'entreprise. Pour les dirigeants de l'EPE/FONDAL « *Tous les ateliers de production sont dépourvus de système d'aspiration et dépoussiérage (Fusion, Moulage, Noyautage, Décochage, Ebarbage)* ». A signaler que l'équipe dirigeante de FONDAL a inscrit dans son plan de développement futur, concernant le plan industriel « *l'optimisation des capacités de production de l'entreprise, la rationalisation des consommations, l'amélioration de la qualité et des interventions en maintenance* ». Toutefois, aucun objectif chiffré n'est arrêté

⁵ En raison de notre engagement avec l'entreprise et les responsables interviewés sur la confidentialité des données, nous avons procédé au changement des vraies années par des inconnus N et N-.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

excepté la rationalisation des consommations de matières premières et de l'énergie pour atteindre la norme de 40%.

3. Diagnostic ressources humaines

L'EPE/FONDAL emploie une moyenne de 750 salariés réparti entre les trois unités de production et la direction générale. Près de 30% sont en CDD, notamment le personnel de production pour répondre à un plan de charge et à un carnet de commandes favorables. Les conditions de travail très difficiles et le système d'intéressement jugé non motivant explique le taux de turn-over qui atteint 11% moyennement. Pour les dirigeants de l'entreprise « *l'utilisation de contrats à durée déterminée est un levier de flexibilité qui permet aux fonderies de remodeler leur niveau du personnel au gré des besoins réels de main-d'œuvre et en fonction de la charge de travail essentiellement pour les fonctions de base* ». Cependant, cette solution n'attire pas les compétences et ne favorise pas leur maintien et ce, malgré le budget de formation de 2% dédié à la formation, le recyclage et le perfectionnement. Par conséquent, la productivité est jugée très faible comparativement à celle du secteur comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau N°31 : Les indicateurs de productivité de FONDAL (en KDA)

Les indicateurs	Année N-3	Année N-2	Année N-1	Année N
CAHT/Agent	1 725	1 992	2 188	2 573
VPN/Agent	1 896	2 015	2 222	2 546
VA/Agent	957	1 094	1 176	1 325

Source : Conception personnelle à partir des données de FONDAL.

Globalement, les performances au niveau de l'activité globale ont connu une amélioration régulière selon les dirigeants de l'entreprise, « *pour cette période un taux de progression significatif au niveau des ratios de productivité avec ; +49% pour le CAHT/Agent, +34% pour la VPN/Agent et de +38% pour celui de la VA/Agent* ».

4. Diagnostic financier de l'EPE/FONDAL

Les données financières et comptables sont données telles qu'elles ressortent des documents comptables et financiers de l'exercice N.

Tableau N°32 : Revue des comptes et patrimoine au 31.12.N

Actif	KDA	%	Passif	KDA	%
Investissements nets	7.136.149	78%	Fonds propres	4.651.622	50%
Stocks	880.654	10%	Dont capital	2.141.000	23%
Créances	1.055.861	11%	Dettes d'investissements	3.369.756	37%
Dont à clients	901.254		Dettes envers Associés	-	
Disponibilité	116.825	1%	Dettes CT	1.168.111	13%
			Dont dettes financières	136.773	
Total Actif	9.189.489	100%	Total Passif	9.189.489	100%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'EPE/FONDAL

Le bilan de FONDAL présente plusieurs caractéristiques, notamment, l'importance des investissements (près de 78% des emplois), les fonds propres qui couvrent 51% des investissements nets et qui représentent 51% du passif, et le poids relativement modeste des valeurs d'exploitation et réalisables (Stocks 10% et Créances 11%), un résultat bénéficiaire de 1 MDA, une trésorerie négative de 20 MDA, un endettement à court terme acceptable, représentant 13% du total bilan normes. Le bilan consolidé de l'Entreprise FONDAL arrêté au 31.12. année N à un montant brut de 14.790 MDA et à un montant net de 9.189 MDA, ainsi qu'à un résultat déficitaire de 1,2 MDA, comme le montre le tableau suivant.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

Tableau N°33 : Tableau des comptes de résultat consolidé de FONDAL (en million de DA)

Désignation	Année N-3	Année N-2	Année N-1	Année N
Chiffre d'affaires	1.339	1.510	1.667	2.027
Variation Stocks et Encours	132	18	21	-33
Production exercice	1.471	1.528	1.693	2.006
Achats consommés	642	608	706	810
Sces extérieurs et autres cons.	87	90	91	152
Consommation de l'exercice	729	698	797	962
Valeur ajoutée d'exploitation	743	829	896	1.044
Frais de personnel	565	595	627	697
Impôts, taxes et vers. Assimilés	23	28	28	29
Excédent Brut d'exploitation	155	207	242	318
Autres produits opérationnels	26	77	67	15
Autres charges opérationnelles	78	89	173	135
Dot. amortis. et provisions	218	186	206	257
Reprise sur perte valeur et provisions	59	34	114	89
Résultat opérationnel	-56	43	44	31
Produits financiers	1	1	3	3
Charges financières	4	8	5	9
Résultat financier	-3	-7	-2	-6
Résultat ordin. a. impôts	-60	36	41	25
Impôts exigibles sur R. Ordinaire	9	12	8	7
Impôts différés sur R. Ordinaire	-7	1	5	17
Résultat net exercice	-72	23	29	1

Source : Conception personnelle à partir des données internes de l'EPE/FONDAL.

A signaler que selon les dirigeants de FONDAL « *l'endettement envers la Banque (la BNA) est de 3.366 MDA soit 36% du passif dont 1.721 MDA représente le rééchelonnement du découvert et 1.645 MDA sont des emprunts d'investissement* ».

Quant aux ratios de création de richesse et de rentabilité financière, une légère progression de la valeur ajoutée durant les années N-3 à N, est accompagnée d'une réduction régulière des pertes. Comparé à l'année N-1, la valeur ajoutée de l'année (N) a progressé de 17% et l'Excédent brut d'exploitation s'est amélioré de 31%.

Tableau N°34 : Les ratios de rentabilité économique de FONDAL

Ratios	Année N-3	Année N-2	Année N-1	Année N
Evolution Valeur ajoutée	-15%	+12%	+8%	+17%
Evolution du RE	-	++	+26%	-
Ration RE/CAHT	-5,4%	1,5%	1,7%	-0,05%
Ratio RE/Actif total	-	0,3%	0,4%	-
Evolution du Cash Flow	146/00	+43%	+12%	+9%

Source : Conception personnelle à partir des données internes de l'EPE/FONDAL.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

On constate que le résultat ordinaire est passé de -60 MDA en année N-3 à +23 MDA en année N. Toutefois, cette réduction n'a pas permis de dégager des cash-flows suffisants pour faire face aux échéances de remboursement qu'à partir de l'année N-2.

Aussi, l'EPE/FONDAL affiche, durant cette période, un fonds de roulement positif qui permet de couvrir entièrement le BFR jusqu'à l'année N-1. Par contre, l'augmentation du BFR en année N ne permet plus sa couverture.

Tableau N°35 : Ratios de l'équilibre financier de l'EPE/FONDAL

Ratios	Année N-3	Année N-2	Année N-1	Année N
Evolution du FRN (en MDA)	795	923	886	879
Evolution du BFRN (en MDA)	716	896	839	903
Rotation des stocks (en mois)	7,0	6,4	6,2	5,2
Rotation des crédits clients (en mois)	4,9	4,9	3,9	3,6
Rotation crédits fournisseurs (en mois)	3,9	3,6	3,1	3,1

Source : Conception personnelle à partir des données internes de l'EPE/FONDAL.

En matière de rentabilité, les dirigeants de FONDAL jugent que « *les marges ne permettent pas de rémunérer des capitaux propres et encore moins l'endettement. L'amélioration de marges passe par l'accroissement de la rotation de l'actif. L'augmentation du chiffre d'affaires passe la réalisation des investissements projetés et surtout par l'intégration de produits à plus forte ajoutée (pièces en acier)* ».

Enfin, la solvabilité de l'EPE/FONDAL reste stable et à un niveau jugé par les dirigeants comme « *satisfaisant, représentant plus de 59% du passif entre l'année N-3 et l'année N* ».

Tableau N°36 : Ratio de solvabilité de FONDAL

Ratios	Année N-3	Année N-2	Année N-1	Année N
Situation nette / Passif	56%	57%	58%	55%

Source : Conception personnelle à partir des données internes de l'EPE/FONDAL.

En définitive, la situation financière difficile dont se trouve l'EPE/FONDAL, avec notamment, la trésorerie négative, le résultat négatif et l'incapacité à rembourser à terme ses dettes et ses créances bancaires, ne met pas l'entreprise dans le confort nécessaire à la réalisation de plans de développement, de réhabilitation et de modernisation de ses équipements de production très vétustes.

Le diagnostic des ressources et des compétences de l'EPE/FONDAL nous a permis d'identifier les principales forces et les faiblesses suivantes :

Tableau N°37 : Synthèse des forces et faiblesses de l'EPE/FONDAL

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Bonne position des Fonderies sur leurs principaux secteurs de marché en forte croissance ;- Notoriété de FONDAL sur le marché ;- Capital expérience appréciable ;- Existence d'un vivier de personnels spécialisés ;- Réalisation d'un nouveau plan d'investissements au niveau des Fonderies d'El Harrach et de Tiaret.	<ul style="list-style-type: none">- Faiblesse du plan de charge capté par les fonderies d'acier (ALFON et ALFET) ;- Méconnaissance du pouvoir des concurrents (Producteurs et importateurs) ;- Importance des amortissements ;- Equipements de production et technologie obsolètes pour certains (Oran et Tiaret).

Source : Conception personnelle.

La confrontation de ces forces et faiblesses de FONDAL avec les opportunités et les menaces qui caractérisent son marché nous montre que la stratégie de diversification souhaitée n'est pas très adaptée. La stratégie de recentrage et de concentration sur le cœur du métier avec un repositionnement stratégique lui permet d'éviter au mieux la concurrence rude des importateurs principalement. En outre, bénéficier des aides et des avantages octroyés par l'Etat pour restructurer l'entreprise en interne afin de l'adapter à la philosophie de management privé basé sur la performance semble être la seule issue dans le contexte actuel.

Section 02 : Diagnostic des marchés et de la concurrence de l'EPE/FONDAL

Dans le but de contribuer à la compréhension du système de contrôle de la performance de l'EPE FONDAL, nous avons jugé utile de situer l'entreprise dans son environnement concurrentiel afin de justifier les véritables raisons de son maintien par l'Etat actionnaire (pouvoirs-publics) et ce en dépit de sa santé financière très difficile. Dans un premier temps, nous allons mettre en exergue la contribution de l'industrie ISMME dans laquelle active l'EPE/FONDAL à l'économie nationale (1), puis nous allons procéder à une analyse concurrentielle de l'EPE/FONDAL afin de comprendre sa stratégie (2), pour terminer enfin, par une synthèse des opportunités et des menaces qui expliquent l'environnement de cette EPE (3). Le but est d'identifier les contradictions et les dysfonctionnements dans lesquels l'EPE/FONDAL vit.

Paragraphe 01 : Analyse de la performance de l'ISMME publique

La contribution du secteur de la fonderie au PIB s'inscrit dans celle du secteur global de la sidérurgie, de l'industrie métallique, de la mécanique, de l'électrotechnique et de l'électronique (I.S.M.M.E). Globalement, ce secteur représentait une contribution moyenne annuelle de l'ordre de 7% au PIB global en 2018, avec 5% pour les entreprises publiques et 2% pour les entreprises privées.

Afin de mettre en exergue la contribution de l'ISMME dans l'économie nationale, nous avons retenu cinq indicateurs qui semblent très significatifs durant la période de 1978 jusqu'à 2018⁶. Ces indicateurs sont le PIB, la valeur ajoutée, revenu intérieur net, la rémunération des salariés et l'excédent net d'exploitation.

Tableau N°38 : Contribution de l'ISMME privée et publique à la formation du PIB

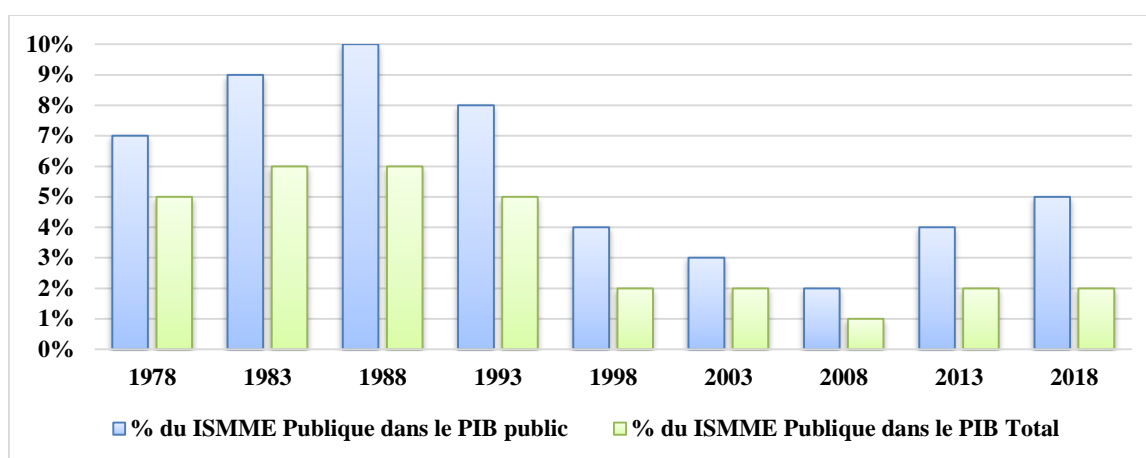
	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
% du ISMME Publique dans le PIB public	7%	9%	10%	8%	4%	3%	2%	4%	5%
% du ISMME Publique dans le PIB Total	5%	6%	6%	5%	2%	2%	1%	2%	2%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

⁶ Le choix de cette période est justifié par l'absence d'information officielle depuis cette date à notre connaissance.

L'industrie de fonderie en Algérie est majoritairement, dominée par les fonderies publiques. La filière fonderie en Algérie se compose de sept grandes fonderies ; d'une part, trois fonderies intégrées dont leurs marchés sont en grande partie captifs puisque l'essentiel de leur production est destiné à la propre consommation interne de leur maison-mère à l'exemple de la SNVI pour véhicules industriels, tracteurs, pompes et vannes. D'autre part, quatre fonderies de sous-traitance, ayant des marchés très diversifiés et fabriquant une large gamme de produits fonte et acier pour toutes les industries à l'exemple de FONADL avec ces différentes unités de production.

Figure N°22 : Contribution de l'ISMME privée et publique à la formation du PIB



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

L'ISMME a connu au cours des quatre dernières décennies (1978-2018) des mutations très profondes, notamment celles liées à la structure concurrentielle, la perte graduelle des monopoles publics et la reconfiguration des EPE qui constituent presque la majorité de l'industrie. Ce tissu industriel public maintenu par les pouvoirs en place malgré sa contreperformance, corrobore la thèse selon laquelle, l'absence de l'investissement privé dans la filière oblige l'Etat à garder ces EPE pour leur rôle plus institutionnel et régulateur, mais aussi les externalités positivées que l'ISMME génère pour l'économie nationale.

En effet, l'analyse des principaux indicateurs économiques liés à l'industrie ISMME en Algérie, sur 40 années d'évolution nous permettra d'abord d'avoir une vue d'ensemble sur ces industries et leur contribution dans l'économie nationale, ensuite, distinguer entre la contribution des entreprises publiques et les entreprises privées. Enfin, justifier le maintien en vie des fonderies publiques malgré leurs faibles contributions et performances économiques.

A. Contribution de l'ISMME publique et privée à la formation du PIB national

Cet indicateur nous permettra d'une part, de comprendre l'attractivité de cette industrie, sa contribution dans la formation du PIB national et d'autre part, de distinguer les raisons du maintien des EPE qui activent dans l'ISMME malgré leur contre-performance.

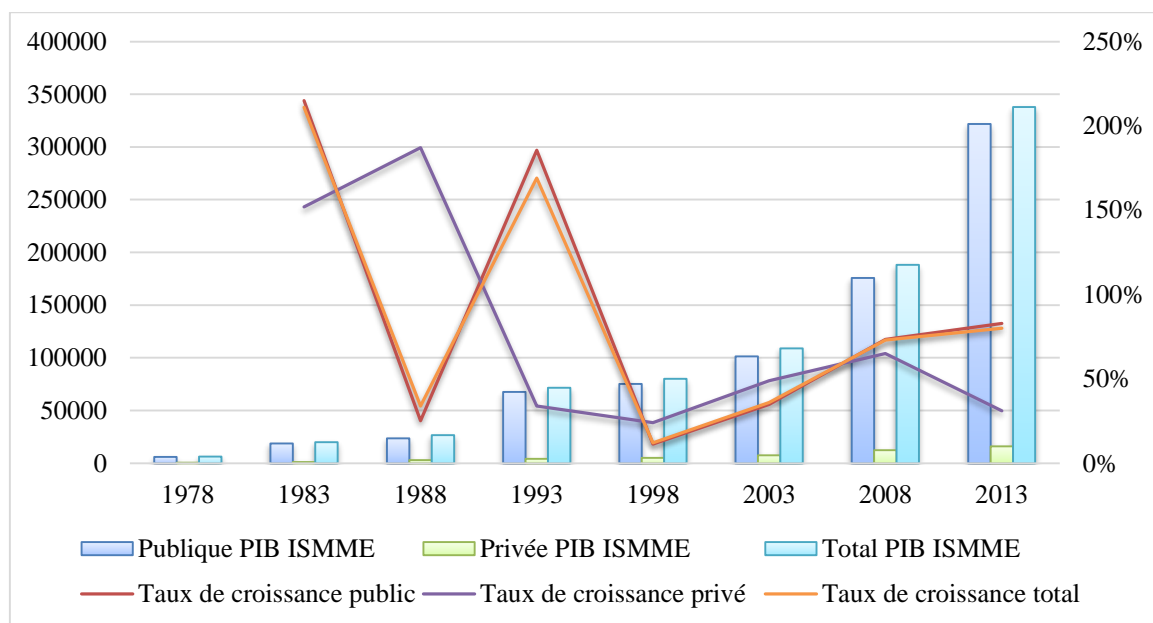
Tableau N° 39 : Contribution de l'ISMME dans le PIB national (unité en Mrds de DA)

	Publique PIB ISMME	Taux de croissance	Privée PIB ISMME	Taux de croissance	Total PIB ISMME	Taux de croissance
1978	5994,60		414,4		6409,00	
1983	18883,10	215%	1045,70	152%	19928,80	211%
1988	23633,60	25,16%	2999,00	187%	26632,60	34%
1993	67506,80	185,64%	4013,30	34%	71520,10	169%
1998	75201,60	11,40%	4991,80	24%	80193,50	12%
2003	101448,90	34,90%	7455,30	49%	108904,20	36%
2008	175816,80	73,31%	12266,7	65%	188083,4	73%
2013	321704,00	82,98%	16098,30	31%	337802,30	80%
2018	422851,50	31,44%	24300,70	51%	447152,2	32%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

En effet, l'évolution représentée dans le tableau N°39, nous permet d'observer globalement deux grandes phases concernant la variation de la contribution de l'ISMME dans le PIB du pays. La première de 1978 jusqu'à 1983 a enregistré une croissance sur cinq ans de 211%, soit une moyenne annuelle de +42,2%. La seconde, de 1983 jusqu'à 2018 qui a enregistré une faible progression qui varie généralement entre 5% à 7% par an durant la période de forte croissance économique nationale.

Figure N° 23 : Contribution de l'ISMME dans le PIB national (unité en Mrds de DA)



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Aussi, concernant la contribution du secteur public dans la formation du PIB issu de l'ISMME, nous remarquons qu'elle n'a pas changée sur toute la période de quarante années avec une moyenne de 93% à 95% contre uniquement 5% à 7% pour le secteur privé.

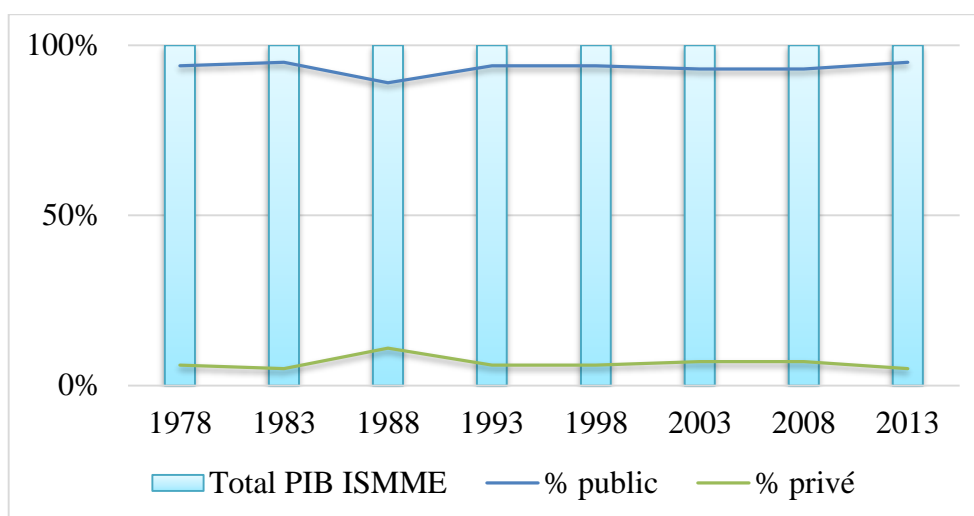
Tableau N°40 : Contribution du secteur public et privé dans le PIB de l'ISMME

	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
% Public	94%	95%	89%	94%	94%	93%	93%	95%	95%
% Privé	6%	5%	11%	6%	6%	7%	7%	5%	5%
Total PIB ISMME	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Ce constat, montre l'importance de l'ISMME publique dans l'économie, son rôle institutionnel et l'incapacité du secteur privé à remplacer le secteur public.

Figure N°24 : Contribution du secteur public et privé dans le PIB de l'ISMME



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

En outre, le tableau N°41 montre que la contribution de l'ISMME publique ne contribue qu'à 5% moyennement dans la formation de l'ensemble du PIB public, contre le privé qui contribue moyennement à 2% dans la formation du PIB généré par le secteur privé national.

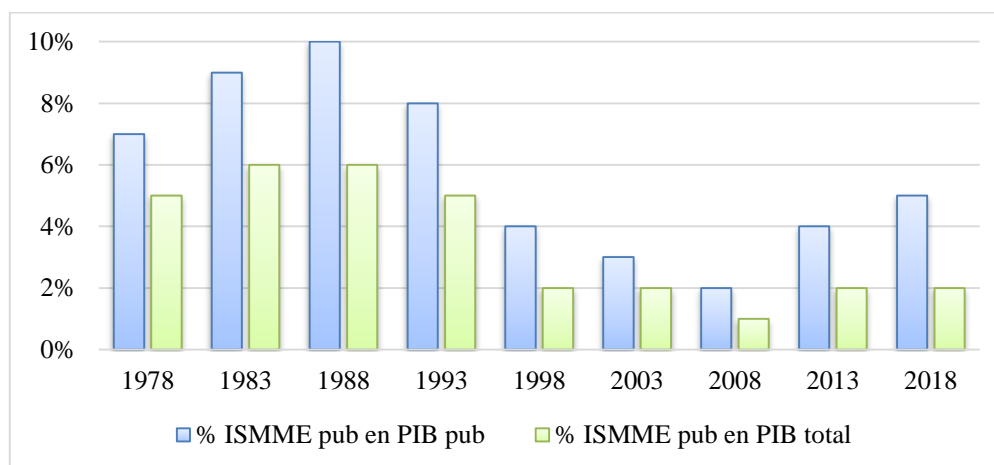
Tableau N°41 : Contribution ISMME dans le PIB global

	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
% ISMME pub en PIB pub	7%	9%	10%	8%	4%	3%	2%	4%	5%
% ISMME pub en PIB total	5%	6%	6%	5%	2%	2%	1%	2%	2%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Aussi, ce tableau N°41, peut être présenté, graphiquement comme l'illustre la figure N°25.

Figure N°25 : Contribution ISMME dans le PIB global



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

En définitive, les principales raisons de ce maintien sont liées d'une part, aux conditions d'accès à cette industrie, réservée implicitement au secteur public, ce qui rend l'attractivité de cette industrie très faible, notamment, au niveau de la fabrication. D'autre part, les gros investissements, la maîtrise de la technologie et du savoir-faire nécessaire n'attirent pas les privés. Par conséquent, l'Etat n'a pas d'autres choix que le maintien des EPE malgré leur contre-performance en raison des externalités positives qu'elles dégagent.

B. Contribution de l'ISMME publique et privée dans la création de valeur ajoutée globale du pays

La valeur ajoutée est calculée par la différence entre le PIB et les consommations intermédiaires. Cette valeur ajoutée de l'ISMME entre 1978 et 2018 a connu une variation très hétérogène. Globalement, trois phases sont distinguées :

- De 1978 à 1993 avec une croissance moyenne très forte, à titre d'exemple la valeur ajoutée globale de l'ISMME entre 1988 et 1993 a été de 154% soit une moyenne de +30% annuelle ;
- De 1993 à 1998 avec une décroissance moyenne de -16% soit -3,2% annuelle ;
- De 2003 à 2018 avec une faible croissance.

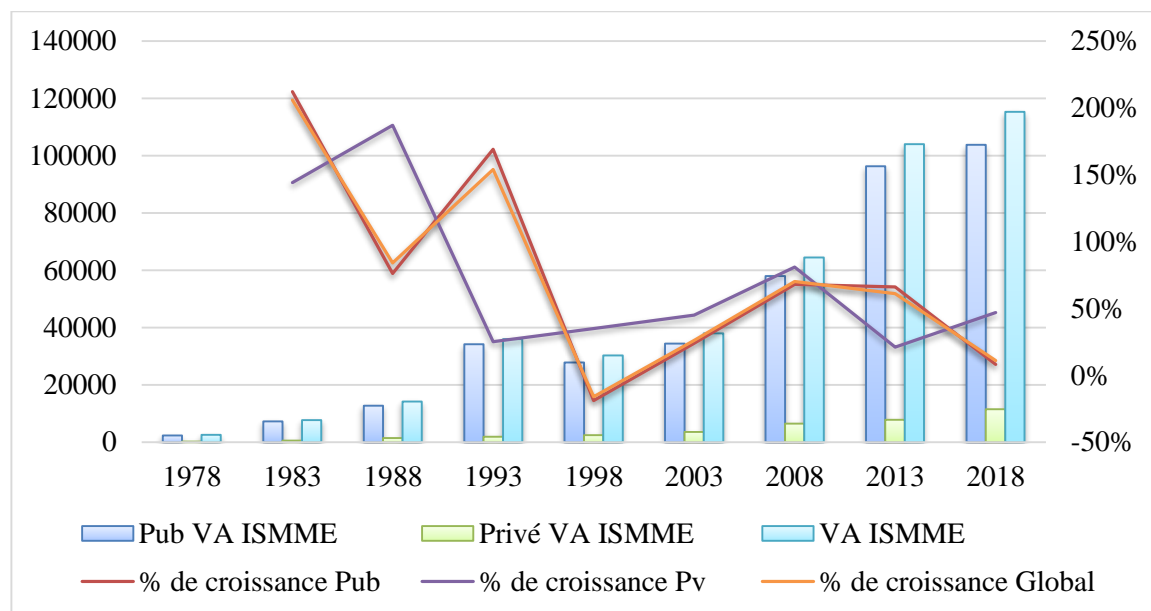
Tableau N°42 : Contribution du public et du privé dans la formation de la valeur ajoutée de l'ISMME (unité en Mrds de Da)

	Pub VA ISMME	% croissance Pub	Privé VA ISMME	% de croissance Pv	VA ISMME	% de croissance Global
1978	2306,60		208		2514,60	
1983	7187,10	212%	507,1	144%	7694,20	206%
1988	12684,80	76%	1457,40	187%	14142,20	84%
1993	34125,60	169%	1827,50	25%	35953,10	154%
1998	27745,50	-19%	2461,80	35%	30207,30	-16%
2003	34413,50	24%	3561,30	45%	37974,80	26%
2008	57974,7	68%	6456,6	81%	64431,2	70%
2013	96230,10	66%	7791,80	21%	104021,90	61%
2018	103800,3	8%	11435,6	47%	115235,90	11%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

La comparaison entre la valeur ajoutée du secteur privé et celle du public dans cette ISMME, montre une relation inverse. Durant les périodes de crise (2013-2018) le secteur privé contribue et évolue mieux que le secteur public, par contre, durant les périodes de aisances des dépenses publiques (2003-2013 par exemple) le secteur privé progresse mieux que le secteur public.

Figure N°26 : Contribution du public et du privé dans la formation de la valeur ajoutée de l'ISMME (unité en Mrds de Da)



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Par conséquent, on constate que l'Etat s'appuie plus sur le secteur privé durant les périodes de crise liées à la rationalisation des dépenses publiques pour se substituer au secteur public qui souffre systématiquement de cette baisse des soutiens de l'Etat.

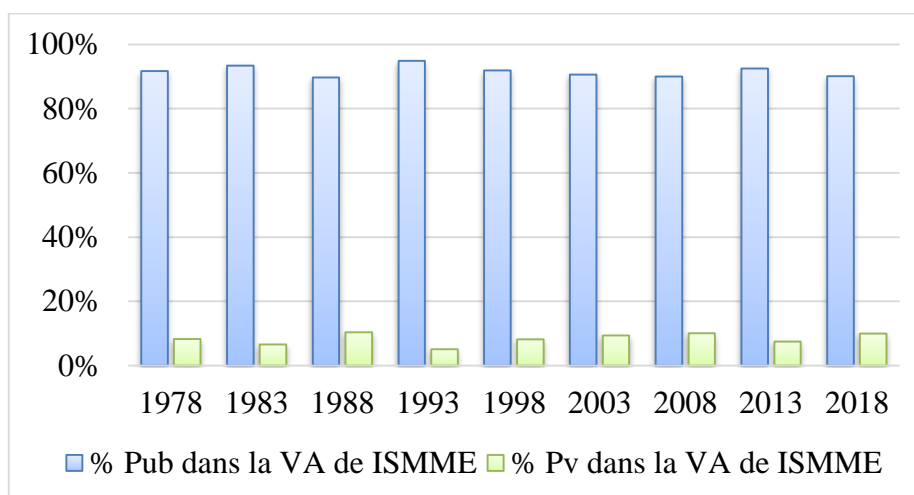
Tableau N°43 : Contribution de l'ISMME dans la formation de la VA

	% Pub dans la VA de ISMME	% Pv dans la VA de ISMME
1978	91,73%	8,27%
1983	93,41%	6,59%
1988	89,69%	10,31%
1993	94,92%	5,08%
1998	91,85%	8,15%
2003	90,62%	9,38%
2008	89,98%	10,02%
2013	92,51%	7,49%
2018	90,08%	9,92%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS

Aussi, le taux de contribution du public dans la valeur ajoutée créée dans l'ISMME reste presque le même (90% en moyen) sur plus de quarante années. La même remarque pour le privé avec un taux moyen de 10%.

Figure N°27 : Contribution de ISMME dans la formation de la VA



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

A signaler que la contribution des EPE dans la valeur ajoutée de l'ISMME reste très faible malgré les gros investissements des pouvoirs publics dans cette industrie, pour ne pas dépasser plus de 2% moyennement depuis plus de 30 ans.

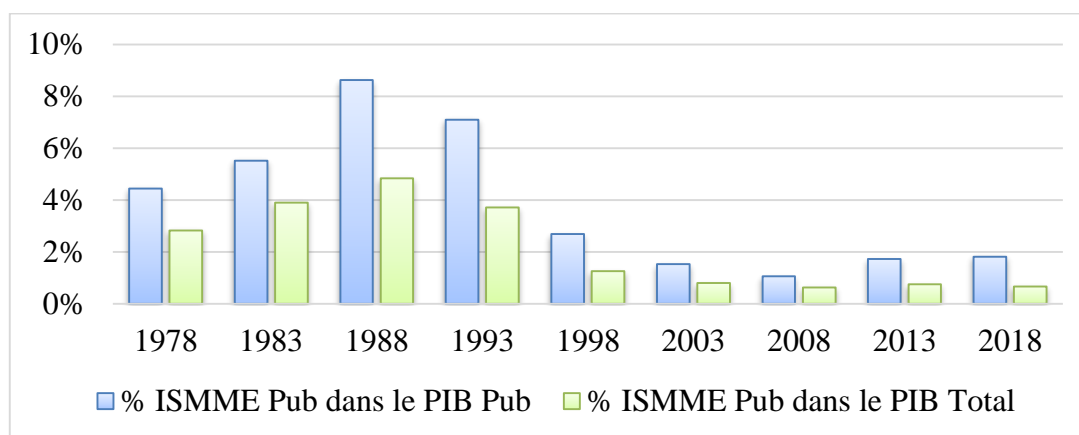
Tableau N°44 : Contribution du ISMME Publique dans la VA globale

	% ISMME Pub dans le PIB Publique	% ISMME Pub dans le PIB Total
1978	4,44%	2,82%
1983	5,51%	3,90%
1988	8,62%	4,84%
1993	7,10%	3,71%
1998	2,68%	1,25%
2003	1,53%	0,80%
2008	1,06%	0,62%
2013	1,72%	0,75%
2018	1,81%	0,66%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Cette contribution ne cesse de baisser comme le montre la figure N°28 ci-dessous.

Figure N°28 : Contribution du ISMME Pub dans la VA globale



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Le constat général est que l'ISMME publique ne contribue qu'à combler l'absence de l'investissement privé.

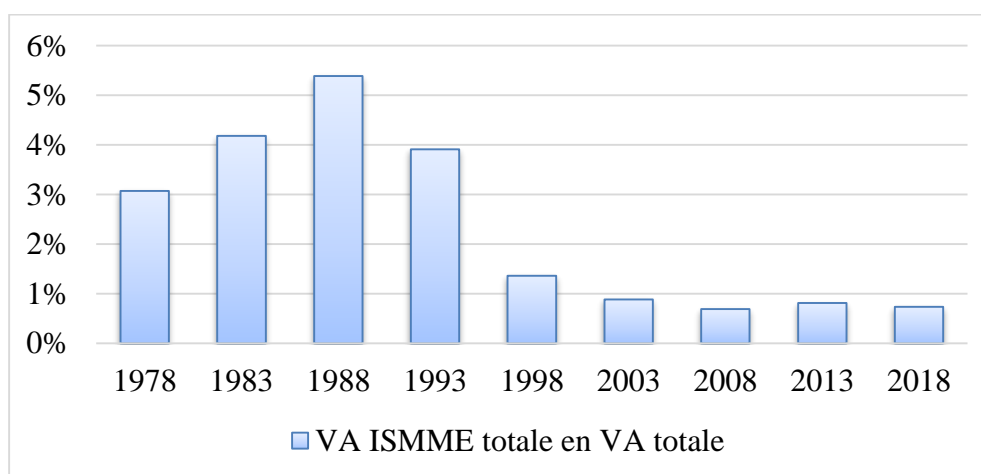
Tableau N°45 : Contribution de la VA ISMME Totale dans la VA Totale

	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
	3,07%	4,18%	5,39%	3,91%	1,36%	0,88%	0,69%	0,81%	0,73%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS

Aussi, cette tendance baissière de la valeur ajoutée générée par l'ISMME par rapport au total de la valeur ajoutée du pays ne cesse de baisser pour laisser place au secteur privé.

Figure N°29 : Contribution de la VA ISMME Totale dans la VA Totale



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

En définitive, la performance financière et économique des EPE qui la composent n'est pas le seul critère d'évaluation que l'Etat utilise pour apprécier, maintenir et financer cette industrie qui n'arrive pas à attirer les industriels privés, excepté l'importation et la revente en état des produits fabriqués à l'étranger.

C. Contribution de l'ISMME publique et privée dans la formation du revenu intérieur du pays

Cet indicateur qui mesure la consommation des fonds fixes, nous permet de constater une variation très hétérogène pour les deux secteurs publics et privé.

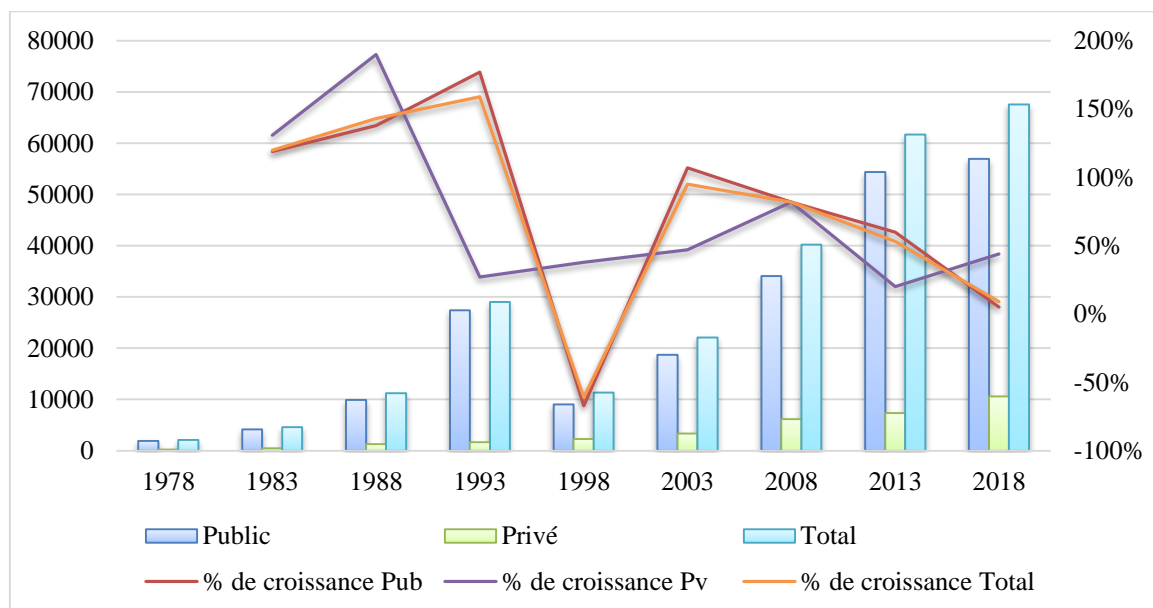
Tableau N°46 : Contribution de l'ISMME dans la formation du Revenu Intérieur Net du pays (unité en Mrds de Da)

	Public	% croissance Pub	Privé	% croissance Pv	Total	% croissance Total
1978	1895,00		195,60		2090,60	
1983	4145,80	119%	451,20	131%	4597,00	120%
1988	9882,90	138%	1308,10	190%	11191,00	143%
1993	27368,80	177%	1663,70	27%	29032,50	159%
1998	9058,00	-67%	2301,30	38%	11359,00	-61%
2003	18742,30	107%	3372,10	47%	22114,50	95%
2008	34076,80	82%	6151,00	82%	40227,80	82%
2013	54358,00	60%	7365,40	20%	61723,40	53%
2018	56950,50	5%	10615,80	44%	67566,30	9%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS

Le secteur public a enregistré une croissance moyenne annuelle de près de 30% jusqu'à 1993 pour se dégrader ensuite avec près de -15% entre 1993-1998, pour redémarrer en croissance positive jusqu'à 2013 avec la crise où il stagne pratiquement autour de +1% en moyenne annuelle. Par contre, le secteur privé évolue positivement avec une variation meilleure que le secteur public.

Figure N°30 : Contribution de l'ISMME dans la formation du Revenu Intérieur Net du pays (unité en Mrds de Da)



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Globalement, la croissance de l'ISMME privée et publique reste positive, mais régresse de plus en plus depuis 2013.

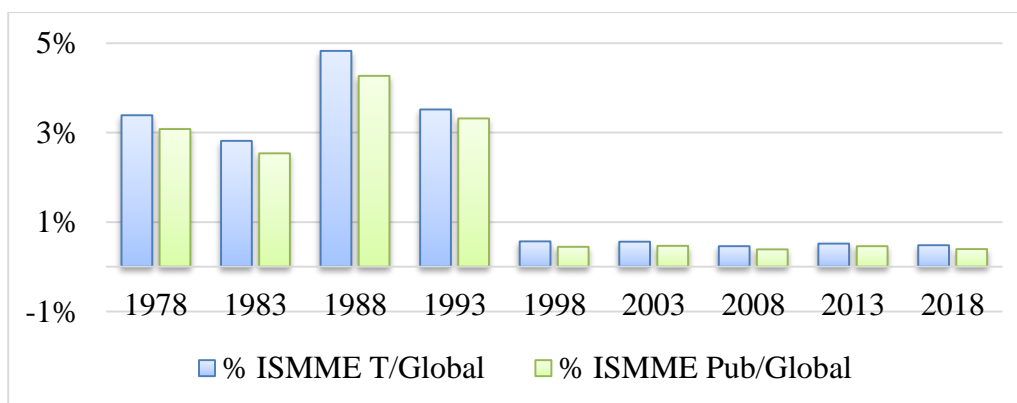
Tableau N°47 : Contribution du ISMME dans la formation du RIN du pays en %

	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
% ISMME T/Global	3,39%	2,82%	4,83%	3,52%	0,57%	0,56%	0,46%	0,52%	0,48%
% ISMME Pub/Global	3,08%	2,54%	4,27%	3,32%	0,45%	0,47%	0,39%	0,46%	0,40%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

En effet, cette contribution enregistre une baisse continue depuis plus de trente ans.

Figure N°31 : Contribution de l'ISMME dans la formation du RIN du pays en %



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

La contribution de l'ISMME dans la formation du revenu intérieur du pays a régressé grandement pour passer de 4,83% (période 1983-1988) à moins de 0,5% depuis 1998. C'est à dire, depuis l'ouverture de l'importation massive au début des années 2000.

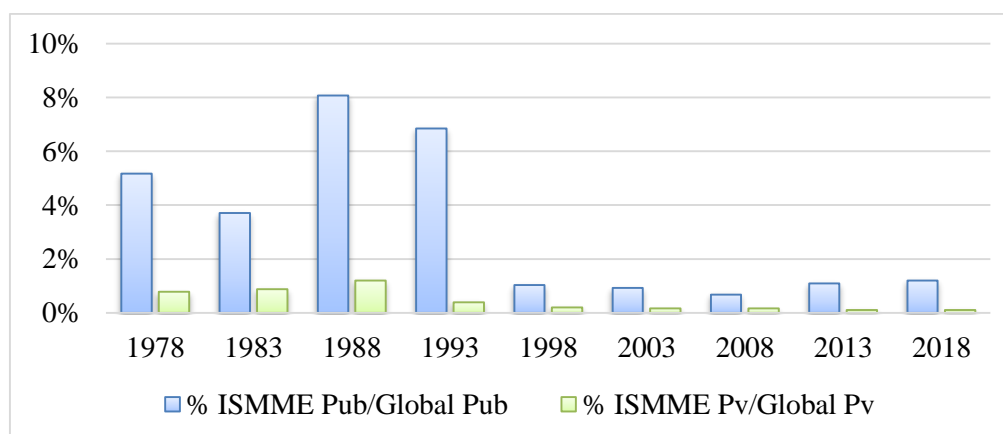
Tableau N°48 : Contribution du ISMME publique et privée dans le RIN Global

	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
% ISMME Pub/Global Pub	5,17%	3,71%	8,07%	6,84%	1,04%	0,93%	0,68%	1,10%	1,20%
% ISMME Pv/Global Pv	0,78%	0,88%	1,20%	0,39%	0,20%	0,17%	0,17%	0,11%	0,11%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Dans ce sens, le secteur public est plus touché par la régression, sous l'emprise de l'importation massive des produits finis, pour passer à titre d'exemple de 4,27% (entre 1983-1988) à moins de 4% entre 2003 et 2008.

Figure N°32 : Contribution du ISMME publique et privée dans le RIN Global



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

La contribution du secteur privé dans l'ISMME reste très faible (moins de 0,2% moyennement) comparativement au secteur public qui se maintient avec 1% en moyenne sur toutes les périodes, et ce depuis 1993.

D. Contribution de l'ISMME publique et privée dans la rémunération des salariés

La rémunération des salariés dans l'ISMME est un indicateur très pertinent pour apprécier sa capacité à capter les compétences. Le tableau N°49 montre une évolution très hétérogène sur toutes les périodes considérées et ce en raison des crises cycliques qui ont

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

touchées l'économie nationale. Toutefois, cette analyse montre clairement que depuis 2013 le secteur privé garantit mieux les salaires que le secteur public. Donc, *ce phénomène ne permet pas le maintien des compétences de base dans le secteur public, devenu très fragile, comparativement au secteur privé qui est relativement stable.*

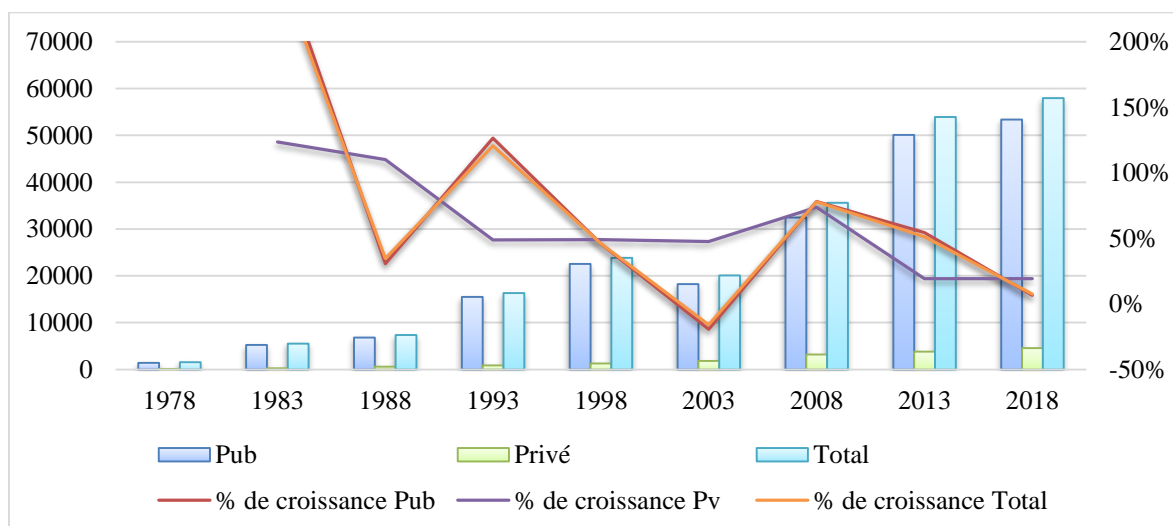
**Tableau N°49 : Contribution de l'ISMME dans la rémunération des salariés
(cotisations comprises) (unité en Mrds de Da)**

	Pub	% croissance Pub	Privé	% croissance Pv	Total	% de croissance Total
1978	1417,70		119,8		1537,5	
1983	5223,10	268,42%	267,8	123,54%	5490,90	257,13%
1988	6828,30	30,73%	562,9	110,19%	7391,20	34,61%
1993	15470,70	126,57%	837,8	48,84%	16308,50	120,65%
1998	22562,60	45,84%	1247,70	48,93%	23810,30	46,00%
2003	18200,90	-19,33%	1840,40	47,50%	20041,30	-15,83%
2008	32431,80	78,19%	3196,90	73,71%	35628,60	77,78%
2013	50113,20	54,52%	3814,60	19,32%	53927,80	51,36%
2018	53393,40	6,55%	4546,80	19,19%	57940,30	7,44%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

La contribution de l'ISMME dans la rémunération des salariés présentée dans le tableau N°50, montre que cette industrie a régressé fortement pour passer, à titre d'exemple, de 9% les années 1980 à seulement 2% à 3% depuis les années 2000.

Figure N°33 : Contribution de l'ISMME dans la formation du Revenu Intérieur Net du pays (unité en Mrds de Da)



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

A signaler que le secteur public est très affecté et que le secteur privé reste stable depuis les années 1990.

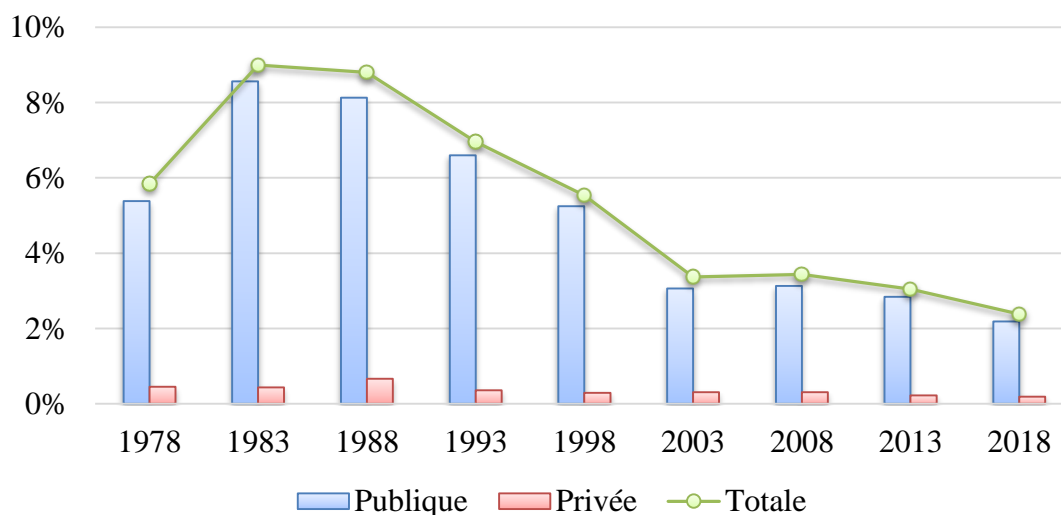
Tableau N°50 : Contribution de l'ISMME dans la rémunération des salariés en %

	Publique	Privée	Totale
1978	5,38%	0,45%	5,84%
1983	8,56%	0,44%	9,00%
1988	8,13%	0,67%	8,80%
1993	6,60%	0,36%	6,96%
1998	5,25%	0,29%	5,54%
2003	3,06%	0,31%	3,37%
2008	3,13%	0,31%	3,44%
2013	2,84%	0,22%	3,05%
2018	2,19%	0,19%	2,38%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS

La figure N°34, montre clairement la chute de l'apport de l'ISMME publique depuis 2003.

Figure N°34 : Contribution du ISMME dans la rémunération des salariés en %



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Aussi, comme le montre le tableau N°51, le poids de cette contribution est plus en faveur du secteur privé qui est plus dynamique contre le secteur public qui régresse.

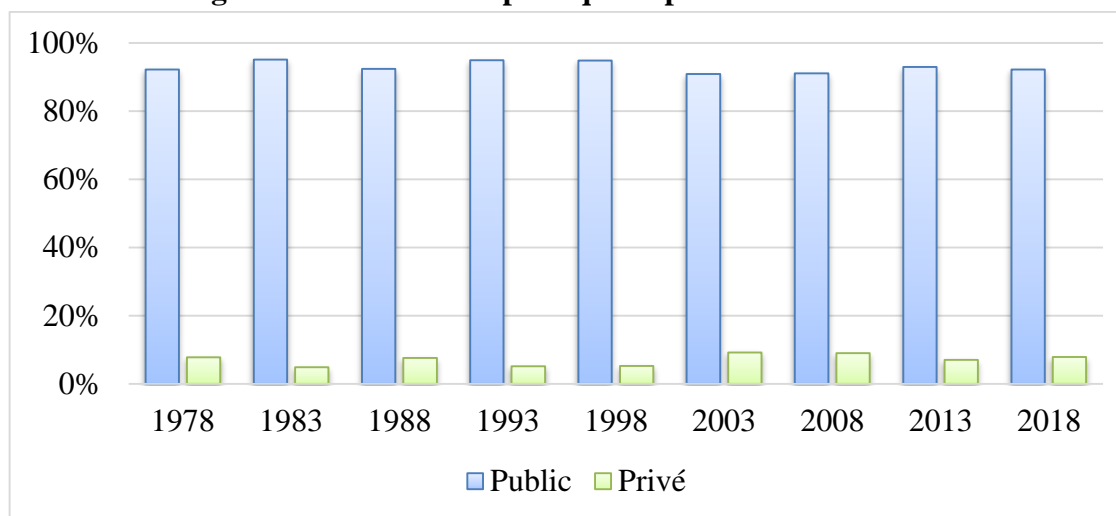
Tableau N°51 : Poids du secteur public et privé dans le ISMME

	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
Public	92,21%	95,12%	92,38%	94,86%	94,76%	90,82%	91,03%	92,93%	92,15%
Privé	7,79%	4,88%	7,62%	5,14%	5,24%	9,18%	8,97%	7,07%	7,85%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

En plus, la figure N°35, montre la stagnation du poids du secteur public et du secteur privé dans cette industrie.

Figure N°35 : Poids du public et privé dans le ISMME



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Ce constat explique parfaitement, que le secteur privé n'arrive toujours pas à remplacer le secteur public et il reste marginal dans des niches à forte valeur ajoutée.

E. Contribution de l'ISMME publique et privée dans l'Excédent Net d'Exploitation du pays (Revenu primaire de l'entreprise)

Le revenu primaire de l'entreprise (ENE) est l'indicateur de performance le plus significatif dans notre cas, il détermine comment est construit le bénéfice d'une entreprise. Le tableau N°52 illustre la contre-performance du secteur public par rapport à celle du secteur privé. A titre d'exemple, la tendance négative dans l'ISMME a commencé depuis les années 1990. Par contre le secteur privé enregistre un taux positif et très élevé.

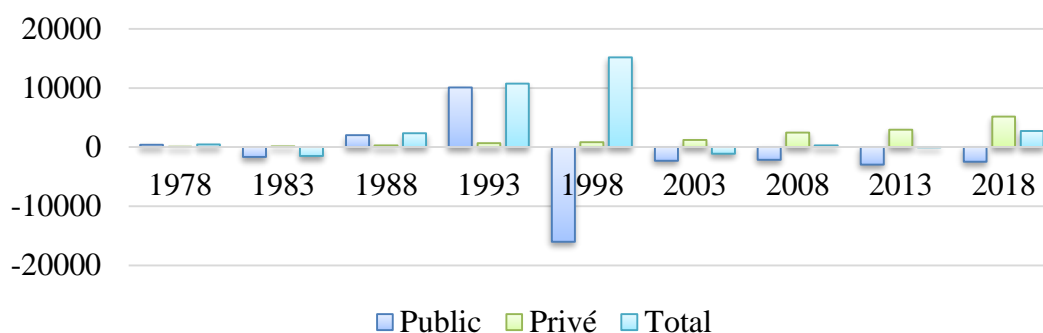
Tableau N°52 : Taux de contribution de l'ISMME dans l'Excédent Net d'Exploitation
(unité en Mrds de Da)

	Public	Privé	Total
1978	373,2	63,1	436,3
1983	-1634,4	129,2	-1505,2
1988	2004,5	318,3	2322,8
1993	10076	671,9	10747,9
1998	-16003	840,4	15162,7
2003	-2332,4	1213,9	-1118,5
2008	-2159,6	2444	284,4
2013	-2931,5	2918,4	-13,1
2018	-2448,2	5170,9	2722,7

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Ce constat, montre explicitement la performance du secteur privé dans cette industrie très complexe puisqu'il n'est pas géré avec un management administratif comme le cas dans les EPE.

Figure N°36 : Taux de contribution de l'ISMME dans l'Excédent Net d'Exploitation
(unité en Mrds de Da)



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

Le tableau N°53 montre comment les pouvoirs publics s'appuient plus sur le secteur public dans les périodes d'aisance financière dans les dépenses publiques, à l'exemple des périodes (2008-2013), par contre pendant les moments de crise et de baisses des recettes de l'Etat, le secteur privé est encouragé.

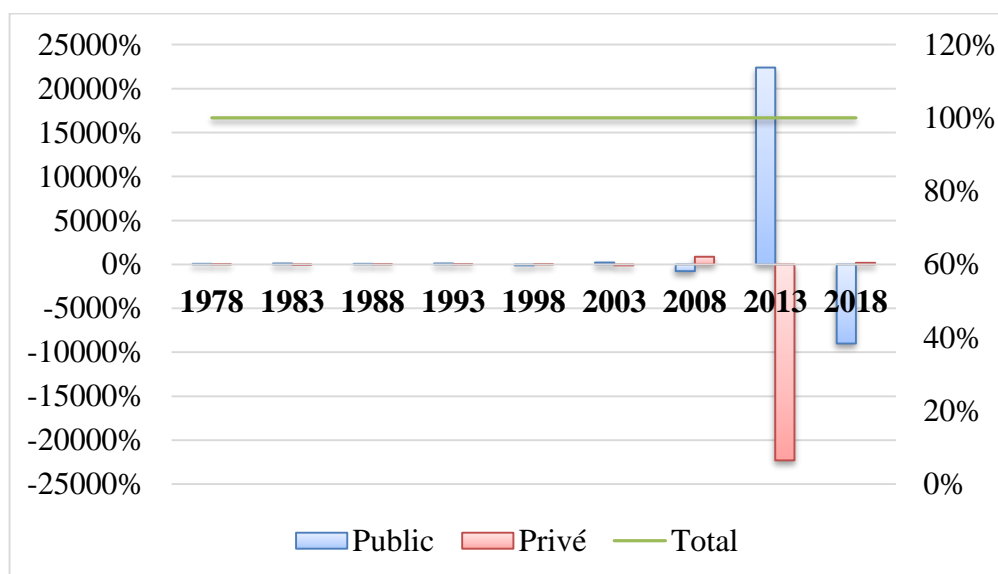
Tableau N°53 : Contribution de l'ISMME dans le ENE en % (unité en Mrds de Da)

	1978	1983	1988	1993	1998	2003	2008	2013	2018
Public	86%	109%	86%	94%	-106%	209%	-759%	22378%	-90%
Privé	14%	-9%	14%	6%	6%	-109%	859%	-22278%	190%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

La figure N°37 montre que la défaillance de l'ISMME et la contreperformance du secteur public dans la formation du revenu primaire de l'entreprise.

Figure N°37 : Contribution de l'ISMME dans le ENE en % (unité en Mrds de Da)



Source : Conception personnelle à partir des données de l'ONS.

En définitive, de cette analyse de l'ISMME, composée majoritairement des EPE, effectué au travers des indicateurs de performance, on peut conclure que les EPE sont très affectées par la santé financière du pays. Le recours au secteur privé dans cette industrie n'est pas dans une logique de cohabitation avec le secteur public mais plus de substitution en cas de crise. Par conséquent, leur maintien est plus que nécessaire dans cette situation et ce malgré leur contre-performance avérée. Donc, pour l'EPE/FONDAL qui représente plus de 92% de la production nationale dans le domaine des fonderies, leur rôle « institutionnel » est plus important que leur performance économique et financière selon le schéma actuel et le mode de fonctionnement de l'économie algérienne. Notons, que ces constatations issues de cette analyse, menée sur toute l'industrie SMME, sont à relativiser, en raison de la proportion faible du secteur de la fonderie, incluse dans cette ISMME.

Paragraphe 02 : Analyse de la concurrence

Selon le PDG de FONDAL « *L'activité de la fonderie, qui se situe en amont des secteurs de production des industries, occupe une position importante dans le processus industriel et a, par là même, une vocation d'intégration. La stratégie de FONDAL sur le marché se caractérise par le captage de nouveaux segments de marchés que sont le ferroviaire, les hydrocarbures et le véhicule* ». En effet, l'EPE/FONDAL est présentée sur les principaux segments de marché, comme le montre le tableau N°54, avec des parts de marché très diverses.

Tableau N°54 : Les segments de marché de FONDAL

	Demande nationale année N en Pièces de fonderie		Part FONDAL sur le marché national Fonte et Acier année N
	Marché global Tonnes/an	Dont Acier Tonnes/an	
Secteur de la Sidérurgie	1.000	400	3%
Secteur des Cimenteries	4.000	1000	39%
Secteur Machinisme agricole	1.500	200	24%
Secteur Matériel Hydraulique	500	0	10%
Secteur BTP et Carrières	2.000	200	26%
Secteur Voirie – Assainissement	5.500	0	39%
Secteur Embellissement Mob urbain	2.000	200	51%
Secteur Mécanique & Autres	3.000	400	42%
Total	19.500	2.400	36%

Source : Conception personnelle à partir des données de FONDAL.

La part de FONDAL Sur ses principaux segments de marché, selon les responsables est d'environ 36% en volume. Ils rajoutent que tous les segments montrent « *encore une marge de progression importante au regard des tendances à l'horizon de cinq ans* ». Ils estiment que FONDAL présente une forte possibilité de progression en raison des nouvelles capacités installées. Mais cette croissance visée nécessite la réunion de trois conditions selon le PDG « *la première est la mise en exploitation des nouveaux équipements de production au niveau des trois Fonderies ALFET, ALFEL et ALFON, acquis dans le cadre du Plan d'investissements. La seconde, est une requalification au niveau des emplois clés. La dernière, est une politique commerciale appropriée pour chaque cible* ». De cette déclaration, on déduit, que les véritables contraintes de réalisation de FONDAL sont d'abord, le manque de compétences clés, notamment avec le départ à la retraite anticipée de la majorité des fondeurs expérimentés en 2016, sans une politique de

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

GPEC appropriée. La seconde, est le manque d'agressivité commerciale de l'EPE au sein de son marché.

L'analyse de la compétitive de l'EPE/FONDAL nous a permis de comprendre la nature de la concurrence que l'entreprise affronte. En effet, sur le segment des produits standards, fabriqués en petites ou grandes séries, l'entreprise n'a pas de concurrents locaux privés puissants, excepte quelques PMI privées avec, notamment ; de faibles capacités de production, un management familial et une spécialisation dans la fabrication de l'acier et non pas la fonte. Nos recherches montrent qu'il existe une dizaine de PMI privées⁷ concurrentes de l'EPE/FONDAL, avec une spécialisation dans de petits marchés des niches. Ces derniers, sont délaissés volontairement, selon les responsables de l'EPE/FONDAL, pour constituer au final une concurrence indirecte avec l'EPE/FONDAL sur ces segments. Notons que, selon le PDG « *les nouvelles capacités à installer de l'EPE/FONDAL (après opérations d'investissements) représentent 32% pour la fonte et 92% pour l'acier par rapport aux capacités nationales existantes* », comme le montre le tableau N°55 ci-dessous.

Tableau N°55 : Capacités théoriques des fonderies existantes

Fonderies		Capacités actuelles en Tonnes			Capacités projetées après investissement en Tonnes		
		Fonte	MNF	Acier	Fonte	MNF	Acier
FONDAL	Tiaret	3500		1500	9500		3500
	El Harrach	3000		-	5000		-
	Oran	2500		500	4.000		2000
POVAL	Berrouaghia	3300	20		6000	100	
SNVI	Rouïba	4000	20		18000	500	
ETRAG	Constantine	2000	35		20.000	300	
BCL	Béni Mered	1.000		500	1.000		500
Total		19300	75	2.500	63500	900	6000

Source : Conception personnelle à partir des données de FONDAL.

Les principaux concurrents locaux, notamment, dans les pièces mécaniques et produits spéciaux sont les EPE avec des fonderies à l'origine intégrées, quelques privés avec des capacités de production très réduite et des volumes d'importation très élevés. La véritable menace vient des marques étrangères avec des produits de très bonne qualité et des prix compétitifs. Le tableau N°56 montre la nature des produits concurrents par entreprise.

⁷ Nous avons recensés 16 PMI, spécialisées dans l'industrie de fonderie sur Entreprises-Fonderies-Algérie|Annuaire des entreprise Kompas Consulté le 12 septembre 2023 à 22h.

Tableau N°56 : Principaux concurrents locaux et étrangers de FONDAL

Les concurrents	Les produits
EPE Poval – Berrouaghia	Voirie et pièces mécaniques diverses.
EPE SNVI – Rouïba	Pieces mécaniques diverses.
EPE CMT – Constantine	Pieces mécaniques diverses.
SOTRAMET EPIC – Khémis Miliana	Voirie (180 T/mois).
Entreprise privée SACM – Oran	Voirie et pièces agricoles.
Entreprise privée GLA KADRI Lumière - Blida	Importation de produits d’embellissement.
Entreprise privée SCO A – Oran	Importation de produits d’embellissement.
Société étrangère MAGOTTEAUX	Boulets de broyage tous DN et pièces d’usure en acier.
Société étrangère ARESCO	Boulets de broyage tous DN et pièces d’usure en acier.
Société étrangère ESTANDA	Pièces d’usure en acier.

Source : Conception personnelle à partir des données de FONDAL.

Toutefois, la concurrence directe vient des importations de produits finis, d’origine européenne, ou asiatique. Selon les responsables de l’EPE/FONDAL « *l’entreprise se trouve parfois incapable de concurrencer ces produits importés, ni sur la qualité, ni sur le prix* ». Ils insistent sur le fait que les entreprises étrangères chargées de la réalisation des grands ouvrages en Algérie, et qui présentent des marchés à forte valeur ajoutée, notamment les sociétés européennes, préfèrent travailler avec leurs partenaires européens avec lesquels ils ont déjà des partenariats dans leurs pays d’origines. Les marchés restants sont essentiellement, le marché des pièces spéciales, des pièces agricoles, la voirie, les grilles et boulets de broyage. Sur ces marchés, l’EPE/FONDAL se positionne mieux, en raison d’une part, des partenariats signés avec leurs clients importants, notamment, la SNVI, le MDN, COSIDER, et le groupe GICA. A signaler aussi, que FONDAL, dans sa stratégie de fabrication, favorise davantage la fabrication à la commande, laquelle permet la vente à l’avance de ses produits. En outre, la quasi-absence de la concurrence entre les sept fonderies publiques devrait être une opportunité pour FONDAL, mais l’héritage socialiste de ces EPE, leur management plus administratif et leur concentration sur les marchés publics ne leur a pas permis de gagner de l’expérience et de l’expertise dans la négociation-vente avec les grandes entreprises réalisatrices de projets en Algérie, notamment depuis la manne pétrolière qui a duré presque dix ans (2005-2015). Donc, cette concentration sur les marchés publics, implique la dépendance de l’EPE/FONDAL vis-à-vis des dépenses publiques dans les projets structurants, réalisés principalement par les sociétés algériennes. La baisse des ressources de l’Etat et la réduction des dépenses liés à

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

ces projets étatiques depuis 2015, a affecté significativement, le chiffre d'affaires de ce type d'entreprise. Les responsables de l'EPE/FONDAL précisent que « *sans les marchés publics, FONDAL ne pourra pas survivre face à la concurrence étrangère* ».

Par conséquent, l'EPE/FONDAL n'a pas réussi à maîtriser les principaux facteurs clés de succès sur son marché, notamment, la proposition de solutions globales aux clients, le respect des délais de livraison, et les crédits fournisseurs. Les responsables de l'EPE/FONDAL, confirment que « *notre force est la qualité de nos produits* ». Cependant, dans ce type de marché, la négociation des conditions commerciales est capitale, or FONDAL ne dispose pas de négociateur spécialisé dans les grands marchés, cette tâche est assurée, en cas de besoin par le directeur commercial ou le DG, assisté par un commercial. Par contre, la concurrence, notamment, étrangère via les distributeurs exclusifs locaux utilise une forte agressivité commerciale, avec des techniques et des méthodes importées de leurs pays d'origine, caractérisés par des approches marketing orientées marché.

L'avantage concurrentiel des entreprises concurrentes selon les responsables de l'EPE/FONDAL, est la réactivité, l'agilité et la flexibilité qui caractérise le management de ses entreprises privées (importateurs) lesquelles approvisionnent le marché national avec des produits finis, et cela sans les fabriquer localement. Ils précisent aussi, que « *le rapport qualité-prix proposé par la concurrence, nous laisse incapables de les suivre, notamment dans la commercialisation promotionnelle* ». A noter que, l'EPE/FONDAL n'a pas une grande marge de manœuvre concernant la négociation, notamment, sur les prix en raison des coûts de production très élevés, liés notamment à la masse salariale, les pannes répétitives, et la faible marge bénéficiaire. Le responsable commercial explique que « *les rabais sur quantités attribuées par la concurrence constituent leur plus grand problème à la négociation ou à la soumission des offres commerciales* ». A ce problème s'ajoute, la capacité d'innovation de FONDAL qui reste très limitée, justifiée par l'absence de *budget innovation* dû au déséquilibre financier de plusieurs années. Cette situation a poussé l'entreprise, selon ses responsables « *au recentrage sur les produits dont l'entreprise détient une forte courbe d'expérience* ». Ces produits ne trouvent pas toujours un marché sans une force de vente motivée, suffisamment rémunérée et fortement autonome dans la négociation des conditions commerciales, comme c'est le cas chez les concurrents.

En définitive, on conclut que, l'EPE/FONDAL n'arrive pas à s'imposer face à la concurrence privée des produits finis importés, et ce en raison d'une part, des préoccupations quotidiennes des managers, notamment, la trésorerie faible, les pannes

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

récurrentes et le turn-over des compétences clés qui sont de plus récupérés par le secteur privé. D'autre part, la faible marge de manœuvre des équipes managériales en matière de choix stratégique des segments, la spécialisation forcée, l'absence d'une approche client. Tous ces facteurs fragilisent davantage leurs sources de compétitivité. Ces raisons de contre-performance sont l'héritage d'un management administratif, procédural et bureaucratique, ainsi que la perte de l'avantage coût, à cause notamment, de la vétusté des moyens de production, le sureffectif et les charges d'entretien.

Paragraphe 03 : Synthèse des opportunités et menaces

Le secteur public qui hérite de structures lourdes adaptées à la production de grandes séries et orientées vers la production de pièces à faible valeur ajoutée est particulièrement vulnérable à la concurrence des produits asiatiques. Sa situation financière en fort déséquilibre lui laisse peu de possibilité de s'ajuster et de saisir des créneaux plus porteurs à plus forte valeur ajoutée⁸.

En effet, l'analyse des marchés et de la concurrence de l'EPE/FONDAL nous a permis d'identifier les principales opportunités et menaces présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°57 : Principaux résultats du diagnostic des marchés et de la concurrence de l'EPE/FONDAL

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">● Les segments de marché de FONDAL sont en croissance (Cimenteries, BTP, Voirie, Embellissement, mécanique) ;● Continuité des investissements publics pour les infrastructures de base ;● Avantages compétitifs indéniables en matière d'offre nationale (Energie, Main d'œuvre) ;● la politique industrielle et économique menée par les pouvoirs publics en direction de la promotion de la production nationale en substitution aux importations depuis 2020	<ul style="list-style-type: none">● Les grandes tendances du marché tendent vers une transformation structurelle du marché (Acteurs, Logistique, Pratiques) ;● Les nouvelles exigences du marché, notamment, l'importance des services associés à la prestation de base (usinage – montage – emballage – étiquetage) ;● Le redéploiement des fonderies intégrées sur les segments de marché actuels de FONDAL ;● La forte compétitivité des importateurs de produits finis sur les deux plans prix et hors prix.

Source : Conception personnelle à partir des données de FONDAL.

⁸ Rapport de Synthèse Sectorielle, Secteur fonderie, réalisé par l'union européenne, Réalisation de 7 Études sectorielles pour le compte du Ministère de l'Industrie (POA-MI2), 2004.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

En définitive, cette synthèse montre clairement que l'EPE/FONDAL est très menacée sur ses segments traditionnels (Secteur voirie et assainissement, secteur des cimenteries, secteur embellissement mobilier urbain), notamment, par la persistance des importations de produits finis très compétitifs. En outre, pénétrer de nouveaux secteurs semble très difficile, en raison de sa concentration sur les marchés publics à faible valeur ajoutée (partenaires historiques avec des engagements à long termes) ce qui ne lui permet pas un repositionnement sur de nouveaux segments de marchés déjà occupés soit par les fonderies publiques intégrées ou par des concurrents privés nationaux (présents sur des niches) et les privés étrangers exerçant sur des marchés à forte valeur ajoutée comme l'automobile, l'hydraulique (part de marché de 10% seulement pour l'EPE/FONDAL) et le secteur Ferroviaire. Malgré ces menaces, les dirigeants de l'EPE/FONDAL misent sur la modernisation et la réhabilitation des fonderies fonte et acier avec des investissements financés essentiellement par des crédits bancaires (BNA) bonifiés consentis par les pouvoirs publics. A titre d'exemple, selon le PDG de l'EPE/FONDAL juste pour le plan de développement 2015-2020 « *ces investissements pour des montants : de 1.400 MDA (pour ALFET), de 300 MDA pour ALFEL et de 4.000 MDA pour ALFON, permettront aux différentes fonderies une production supplémentaire de 13000 tonnes de pièces dont, 9500 pour la fonte et 3500 pour l'acier. Cette production additionnelle pour la sous-traitance s'affacturera en direction des secteurs de la construction automobile, du véhicule industriel, du machinisme agricole et des matériaux de construction et autres secteurs divers de la Mécanique* ». Par conséquent, cet investissement, semble injustifié si l'EPE/FONDAL tente de continuer sur le même segment des produits standards, dans lesquels elle n'a pas d'avantage concurrentiel. Par contre, investir dans le segment des produits spécifiques, sur commande, peut être une solution pour sa croissance si la demande sera relancée, notamment, par les grands projets structurants financés par la dépense publique.

Désormais, on déduit que le maintien de l'EPE/FONDAL par son actionnaire (l'Etat) n'est pas justifié exclusivement par la dimension économique de performance qu'il souhaite réaliser (même avec la sauvegarde), mais par le rôle que joue cette entreprise dans l'économie nationale avec presque 39% de part de marché de la fonte et de l'acier concernant la production nationale de cet alliage. Les attentes de l'Etat sont plus liées aux besoins d'indépendance du pays dans cette industrie vis-à-vis des groupes et pays étrangers. De plus, que les privés nationaux évitent de s'engager en amont (la fabrication)

quant à cette industrie en raison, notamment ; des investissements nécessaires jugés très lourds, de la demande nationale très volatile (liée aux dépenses publiques) et la menace permanente des produits finis importés depuis l'étranger.

On peut conclure que, ce diagnostic de l'EPE/FONDAL, de ses marchés et de la concurrence dans le domaine de la fonderie, nous a permis de mettre en exergue une série d'incohérences stratégiques, notamment, en matière d'investissement, de management rigide et administratif et de production de masse que l'EPE a mené ces dernières années. Par conséquent, les objectifs de modernisation des moyens de production, de croissance interne, de conquête de nouveaux marchés, d'exportation...etc. que l'EPE/FONDAL souhaite réaliser ne concordent pas forcément avec les objectifs de l'Etat-actionnaire qui vise à orienter l'entreprise vers des segments spécifiques permettant plus d'indépendance vis-à-vis de l'étranger dans cette industrie, dégager des externalités positives au service des autres industries, maintenir les employés, jouer un rôle moteur dans le soutien des activités dans lesquelles l'entrepreneur privé ne veut pas s'engager. A noter que, ce secteur est réputé pour être un secteur avec des « produits à vie, c'est-à-dire recyclable » et l'exportation de la matière première est interdite par la force de la loi⁹. A ces dysfonctionnements d'ordre stratégiques, s'ajoutent des contraintes de réalisation que l'EPE/FONDAL doit prendre en considération, à l'exemple de la problématique de maintien des compétences distinctives, la faible innovation et l'absence d'approche marketing. Donc, les objectifs de performance de l'Etat-actionnaire, même non formalisés, ne sont pas forcément les mêmes que ceux de l'EPE/FONDAL. L'Etat-actionnaires vise plus la performance sociale et sociétale, par contre l'entreprise cherche plus à atteindre des objectifs financiers.

⁹ La loi algérienne comme la majorité des lois au monde interdisent l'exportation des déchets ferreux.

Section 03 : Les caractéristiques du système de contrôle de la performance dans l'EPE/FONDAL

La crise dans laquelle se trouvait l'EPE/FONDAL depuis des années, l'accumulation des dettes et les autres contraintes de réalisation de développement nous laissent croire que leur maintien en activité et les tentatives de sauvegarde engagées par l'Etat actionnaire témoignent de leur importance pour l'économie nationale. Dans cette section, nous allons tenter de caractériser le système de contrôle de la performance de l'EPE/FONDAL à travers une description de leur mode de gouvernance (1), les procédures de contrôle de leur gestion et leur performance (2), pour terminer avec l'identification des mécanismes de contrôle externes susceptibles d'expliquer la nature de la performance recherchée pour cette EPE.

Paragraphe 01 : Le mode de gouvernance de l'EPE/FONDAL

Pour Pérez R¹⁰, « la gouvernance d'entreprise se réfère aux dispositifs institutionnels et comportements régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par le devenir de ladite entreprise en premier lieu ceux qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci ». Par référence à cette définition qui est largement acceptée dans le monde académique et aux données collectées sur le terrain, nous allons dans un premier temps faire une description du dispositif institutionnel mis en place aux sein de l'EPE/FONDAL, exprimé par sa structure de propriété et expliqué par les procédures de contrôle de la performance, dans un second temps nous allons expliquer les comportements des acteurs concernés par ce contrôle, notamment, ceux des managers publics d'une part, et ceux de l'Etat actionnaire d'autre part.

1. Le dispositif institutionnel

Comme toutes les sociétés par action, FONDAL est régie par les dispositifs du code de commerce. Initialement, le seul moyen de sa survie est la réalisation d'un bilan positif. Le capital de FONDAL est détenu entièrement par le groupe industriel IMETAL. Les trois unités de productions, anciennement des EPE aussi, sont regroupées lors de la restructuration de 2014 sous la coupe de FONDAL, elles ont abandonné leur personnalité juridique au profit de FONDAL. Cette dernière, est dotée d'une assemblée générale, organe suprême de décision. Selon le PDG « l'assemblée générale est désignée

¹⁰ Pérez, R. (2010). La gouvernance de l'entreprise. La découverte, P 124.

exclusivement par le groupe IMETAL, ils peuvent m'envoyer une seule personne pour l'organiser ». Au travers de ces dires, on déduit que l'AG est organisée suivant les dispositions du code de commerce, mais le fait qu'elle soit composée uniquement d'un seul membre, délégué par le groupe IMETAL donc, elle prend plus la forme d'un entretien one to one entre le délégué (donneur d'ordre) et l'agent (PDG). En outre, une AG composée d'une seule personne ressemble plus à une AG d'une EURL qu'à une SPA. Par conséquent, tous les pouvoirs sont entre les mains de ce délégué-mandaté par le groupe. Entre autres, la désignation des membres du conseil d'administration, leur révocation et leurs missions. Cette concentration des pouvoirs, implique inévitablement, un problème de compétences et de qualification multidisciplinaire de ce représentant, nécessaires à la gestion et la supervisions d'une EPE activant dans un domaine très complexe d'une part. D'autre part, le recours à la procédure formelle, la bureaucratie administrative, l'absence d'initiative, de prise de risque et le recours à leur mandant en cas de décisions majeures (le groupe IMETAL) sont plus une source de démotivation, de retard et de contre-performance de FONDAL. Aussi, selon le PDG « on ne peut rien *faire sans l'accord de la tutelle (IMETAL), ce sont les propriétaires, ce sont eux qui décident* », donc la non dépenalisation de l'acte de gestion constitue un frein à la prise de risque et d'initiative de la part des managers publics.

De leurs côtés, les managers publics de FONDAL se trouvent conditionnés dans leur gestion par les avis favorables, *préalables*, de leur tutelle (groupe IMETAL), parfois d'une manière informelle¹¹, quant à leurs décisions stratégiques, mais aussi tactiques et opérationnelles, et ce en absence d'un contrat de performance et/ou d'objectifs susceptibles de définir les droits et obligations de chaque contractant. Or, cette situation ne favorise pas la réactivité, l'agilité et la flexibilité dans la gestion de FONDAL exerçant dans un environnement très agile et des concurrents privés nationaux (importateurs) et étrangers dynamiques, autonomes et très réactifs.

Cependant, le conseil d'administration, dont les membres sont élus par l'assemblée générale des actionnaires, est composé d'administrateurs externes, administrateurs exerçant dans d'autres EPE, et deux représentants des salariés, veillent plus à l'application des résolutions de la tutelle qui les nomment, c'est-à-dire, soumis plus au contrôle invisible au

¹¹ C'est-à-dire des avis favorables obtenus, grâce à des voies autres que l'assemblée générale des actionnaires.

sens d'H. Bouquin¹², plus que le contrôle visible, objectif et transparent. En outre, la même logique de gestion du PDG s'applique aussi sur les membres du CA, notamment, la prise de risque et d'initiative par peur de la pénalisation de leur acte de gestion et l'objectif de se maintenir au poste par l'application pure et simple d'une supervision procédurale, et au sens large, gouvernementale. La problématique de compétence multidisciplinaire des membres du CA désignés, les conflits d'intérêt entre les administrateurs, managers au même temps dans d'autres EPE, sont aussi une cause de dysfonctionnement, d'inefficience et de contre-performance du conseil d'administration de FONDAL dans la prise de décision stratégique. Quant aux deux représentants des salariés, ils sont plus sur une logique de résultats à court terme, qui s'explique par leur besoin de réélection par le personnel de FONDAL.

En définitive, le mode de gouvernance de FONDAL est plus proche de logique disciplinaire, principal-agent, au sens de Jensen et Meckling¹³, selon laquelle, l'Etat est l'actionnaire et le conseil d'administration, représente l'agent. Les mécanismes de gouvernance adoptés dans l'EPE/FONDAL, à l'exemple d'administrateurs externes, des comités de pilotage, ne permettent pas de réduire l'espace discrétionnaire de l'Etat, au contraire, ils renforcent davantage l'objectif de l'Etat qui est de sécuriser l'investissement financier, donc rationaliser les deniers publics, et l'utilisation de l'entreprise dans la réalisation des projets et des objectifs du gouvernement en place. Par conséquent, le recours de l'Etat aux dispositifs pénaux, comme moyen de contrôle invisible, réduit le comportement opportuniste des managers publics de l'EPE/FONDAL. Ces derniers, favorisent plus les résultats à court terme, mais en contrepartie, ce type de contrôle affecte négativement, la survie de l'entreprise à long terme laquelle n'arrive pas à s'aligner avec les exigences du marché et de la concurrence. Par conséquent, cette contre-performance est justifiée, en partie, par la situation difficile, dans laquelle se trouve l'EPE, qui a besoin d'une véritable réorganisation, d'un assainissement financier et d'une stratégie de survie.

2. Le comportement des acteurs principaux (managers publics et Etat actionnaire)

Dans l'objectif d'appréhender les comportements des acteurs principaux impliqués dans la gouvernance et le contrôle de la performance de l'EPE/FONDAL, nous nous

¹² H. Bouquin, 1989, OP Cit.

¹³ Zoukoua, E. A. (2006, May). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. In Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution (s) (pp.CD-Rom).

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

sommes interrogés sur leurs droits légitimes. Trois parties sont identifiées ; l'Etat-actionnaire, les managers publics (CA) et le personnel.

Premièrement, le personnel, exerce ses droits légitimes à travers ses deux représentants légaux dans le CA, son pouvoir de gestion et de contrôle en même temps. Le premier, c'est sa participation à la prise de décision au sein du conseil d'administration avec deux voix au vote. Le second, c'est le contrôle du PDG à travers le même conseil. Sa légitimité est tirée d'une part des dispositions du code de commerce qui régit les SPA. D'autre part, de la représentation (élection par ces pairs) du personnel. Le comportement protectionniste prime sur le comportement rationnel, et ce en raison des compétences et des qualifications de ces représentants. L'ancienneté, le clanisme et la capacité de mobilisation (justifiée par des ramifications externes vers la tutelle ou vers le syndicat UGTA) sont les critères de choix les plus déterminants dans leur élection. Par conséquent, leur comportement protectionniste, le caractère public de l'EPE/FONDAL, la stabilité des emplois et le maintien des salaires constitue un contre pouvoir non négligeable contre les managers essentiellement.

Deuxièmement, le manager public (PDG), exerce ses droits légitimes en référence aux dispositions du code de commerce relatives au poste et aux prérogatives instituées au travers de l'assemblée générale (AG) et les décisions du conseil d'administration (CA), dont il est membre. Chargé de mettre en place une stratégie, après son approbation par l'AG et le CA, le PDG se réserve le droit, de mener toutes les actions susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à FONDAL, notamment, les désignations, les promotions et les révocations ; des directeurs des trois unités de production, directeurs centraux et tous autres. En plus, il assure le suivi et le contrôle de la performance à travers une procédure de contrôle de l'activité globale telle que décrite par la procédure de gestion N°10.10.00 de l'EPE/FONDAL¹⁴.

Selon le PDG « *la rentabilité globale de l'EPE/FONDAL est la consécration de toutes les actions menées sous l'impulsion de la direction générale, à tous niveaux hiérarchiques. Chaque unité est tenue de contrôler périodiquement son activité afin d'apprécier la réalisation des objectifs fixés et tirer les conclusions qui s'imposent* ». La collecte des informations tirées de cette évaluation se traduira par l'élaboration d'un

¹⁴ Procédure de gestion N°10.10.00 portant sur le système de programmation et d'évaluation de l'activité globale de l'EPE/FONDAL SPA, Validé par l'entreprise le 24/05/2016.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

rapport d'évaluation de l'activité¹⁵ des principales données nécessaires aux responsables de structures pour orienter l'activité du groupe humain placé sous leurs ordres vers le meilleur emploi des moyens mis à leur disposition. En effet, ce rapport arrêté d'une manière mensuelle et trimestrielle comporte des tableaux de bord qui sont accompagnés de commentaires succincts sur la situation générale de FONDAL et des trois unités de production. Selon le PDG, le rapport porte « *sur l'état d'exécution des principales actions contenues dans le cadre des objectifs spécifiques fixés pour l'entreprise et les unités, ainsi que sur les faits importants qui méritent d'être signalés pour être traités avec l'assistance de l'EPE FONDAL SPA ou du Groupe IMETAL* ». Il rajoute que les commentaires demandés sont axés sur la présentation des informations nécessaires pour éclairer chaque agrégat de gestion afin de ressortir les résultats obtenus et les contraintes majeures ayant entraîné des manques ou retards par rapport aux prévisions¹⁶.

La direction générale utilise pour ce contrôle de performance, d'une part les rapports de gestion périodiques et d'autre part, les tableaux de bord de gestion. Ces outils se présentent comme suit :

- Un flash de l'activité au niveau des trois unités de production : ALFET, ALFON et ALFEL. Les responsables respectifs de ces unités sont tenus de transmettre ses informations à la direction générale au 28 du mois M afin d'élaborer un rapport appelé Cumul FONDAL qui sera transmis au groupe IMETAL avant le 30 du mois M. (voir l'annexe N°1) ;

- Un tableau de bord mensuel avec commentaire au niveau des trois unités de production à transmettre à la direction générale de FONDAL avant le 5 pour le mois M-1. Il comporte une synthèse générale de leur activité exprimée avec des ratios financiers (VA/CA, FP/CA, FP/VA, Stocks/CAHT, Créances/CATTC) expliquant les réalisations par mois. Ces réalisations concernent : la production physique, la production valorisée en KDA, les ventes physiques, le chiffre d'affaires en KDA, le tableau des stocks en KDA, le tableau des créances-clients nettes en KDA, l'évolution des effectifs, le mouvement des effectifs, les indicateurs de résultats en KDA, les indicateurs de résultats en KDA, le tableau des flux financiers en KDA. (Voir l'annexe N°2 à l'annexe n°14) ;

¹⁵ Sous forme d'une synthèse écrite (Commentaires) et chiffrée (Tableau de bord).

¹⁶ Les prévisions concernent les fonctions suivantes : Production, Ventes, GRH, Stocks, Créances, Trésorerie, Qualité, Technique, Investissements, Autres informations jugées utiles.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

- Un rapport d'activité trimestriel au niveau des trois unités de production comportant une analyse de l'activité globale et l'ensemble des tableaux rapportés au trimestre et au cumul. Il sera transmis à la direction générale de FONDAL avant le 10 pour le mois M-1 ;

- Un rapport d'activité mensuel et trimestriel cumulé au niveau de la direction générale de l'EPE/FONDAL à transmettre au groupe IMETAL avant le 12 pour le mois M-1 ;

- Un rapport d'activité trimestriel cumulé au niveau de la direction générale de l'EPE/FONDAL à transmettre aux administrateurs 8 jours avant la tenue du Conseil d'Administration.

A signaler que ces outils de suivi et du contrôle de la performance lorsqu'ils sont élaborés au niveau des trois unités de production avant sa transmission à la direction générale de FONDAL, ils doivent être examinés conjointement par les directeurs des unités et les cadres supérieurs de l'unité. Et lorsqu'ils sont élaborés au niveau de la direction générale de FONDAL, avant sa transmission au groupe industriel public IMETAL, ils doivent être examinés conjointement par le PDG et les cadres supérieurs.

Troisièmement, le comportement de l'Etat actionnaire dans le cadre de la gouvernance de l'EPE/FONDAL tire sa légitimité dans l'exercice des droits de propriétés sur l'entreprise. En effet, le capital de FONDAL est détenu entièrement par le groupe industriel public IMETAL. Comme tout actionnaire, il se réserve tous les attributs de la propriété, excepté celui lié à la cession (abusus), réservé exclusivement au CPE. Toutefois, les difficultés financières de l'EPE/FONDAL obligent le groupe IMETAL à responsabiliser davantage ses différentes filiales dont, FONDAL, notamment, depuis l'arrêt du processus de privatisation. Cette dernière, initiée par l'ordonnance de 1995, puis celle de 2001, se trouve remise en cause, par les divers gouvernements qui ont succédé, principalement durant la période de « *la manne pétrolière 2008-2016* ». En outre, l'instabilité avérée de la tutelle à travers les changements récurrents des membres du gouvernement (donc du CPE), dont le ministère chargé de l'industrie, réduit fortement la visibilité stratégique des managers publics de l'EPE/FONDAL. Parfois, la tutelle leur demande de préparer cette EPE à la privatisation, comme c'était le cas en 2006, parfois elle leur accorde des facilitations financières pour moderniser les équipements de production et procède à leur assainissement financier dans l'objectif de les maintenir comme c'était le cas de 2015.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

Dans ce contexte, de vision contradictoire, l'Etat-actionnaire, via le groupe IMETAL, garde un contrôle très rigoureux sur l'EPE/FONDAL, notamment, le contrôle *à postériori* sur les investissements financiers, les procédures de gestion, la passation des marchés publics et la performance financière de l'entreprise. Ce contrôle périodique, (mensuel, trimestriel, et annuel) axé principalement sur deux types d'indicateurs ; d'une part, les indicateurs financiers qui expliquent clairement la priorité donnée à la performance « financière » recherchée par l'Etat-actionnaire, d'autre part, les indicateurs liés aux effectifs, expliquent que l'Etat actionnaire utilise l'EPE/FONDAL pour absorber le taux de chômage et ce malgré le sureffectif dans cette entreprise. Par conséquent, l'EPE/FONDAL n'arrive pas à concilier entre les deux dans un environnement concurrentiel très rude dominé par l'importation privée des produits très compétitifs à ceux de FONDAL.

Aussi, le système de contrôle de la performance de l'EPE/FONDAL, exercé par l'Etat-actionnaire, et en plus de ces deux dimensions financière et sociale vise plus une troisième dimension de la performance qu'on peut qualifier de « *dimension institutionnelle* ». C'est-à-dire, l'Etat actionnaire traite l'EPE/FONDAL comme une *institution-entreprise* avec deux rôles différents ; le premier, est de contribuer à l'économie nationale et dégager des externalités positives au profil de l'industrie fonderie dominée par le secteur public à plus de 90% de l'activité industrielle (faible présence du privé en raison des investissements très lourds ». Le second, tenter de réaliser des bénéfices financiers, créer des emplois et de la valeur ajoutée pour le pays. Toutefois, cette performance institutionnelle demandée de l'EPE/FONDAL est très aléatoire, de par sa nature, sa mesure et son évaluation, et ce en raison de l'instabilité des directives et des orientations stratégiques de la tutelle.

En définitive, les comportements des trois principales parties prenantes intervenant dans la gouvernance de l'EPE/FONDAL sont contradictoires, aléatoires et manquent de formalisme. Ces caractéristiques expliquent, au moins en partie, l'origine de leur contre-performance. En effet, l'Etat actionnaire, représenté, par le groupe industriel public IMETAL n'explicite pas la véritable mission, ni les orientations stratégiques à suivre dans le cadre d'une politique publique industrielle, et ce en raison de l'instabilité, avérée dans les instances composant la tutelle, notamment, les ministres de l'industrie et le président du CPE. Par conséquent, il use de son pouvoir, institutionnalisé par sa qualité de *puissance publique, pour orienter, changer et modifier au cours de route les orientations stratégiques*

de l'EPE/FONDAL, ce qui contraint leur mise en œuvre et leur donne un caractère éphémère. Concernant les managers publics, dont les vraies décisions sont prises, à l'extérieur de l'EPE elle-même, leur gestion se limite à une conformité aux procédures, plus administratives que managériales, et ce en raison de la non dépenalisation de leur acte de gestion et l'absence d'un contrat de performance formalisé, sur lequel, ils seront évalués. D'ailleurs, les indicateurs utilisés pour apprécier leur performance sont plus financiers et sociaux (effectifs) que managériaux. Enfin, les salariés qui ont hérité une culture de gestion socialiste de l'EPE/FONDAL sont plus préoccupés par les avantages financiers, notamment, les salaires que l'entreprise arrive, à peine à payer en raison des difficultés financières récurrentes de la trésorerie. Dans ce contexte très confus d'objectifs contradictoires des diverses parties prenantes intervenant dans la gouvernance de l'EPE/FONDAL, et de la faiblesse du contrôle par le marché (statut public), les mécanismes disciplinaires, notamment juridique et judiciaires sont les plus utilisés.

Paragraphe 02 : Les mécanismes de contrôle de la performance de l'EPE/FONDAL

Le contrôle managérial appliqué à l'EPE/FONDAL au sens Charreaux G., trouve ses racines dans la structure de la propriété qui provoque une rupture entre propriété et pouvoir. Ce dernier détenu par les dirigeants managers ne provient pas de la possession des titres, mais d'un mandat provenant de l'Etat actionnaire unique. A l'instar de toutes les EPE, FONDAL est contrôlée par deux types de mécanismes, qu'on peut qualifier de mécanismes internes (2.1) et de mécanismes externes (2.2). Cette distinction est liée à l'entité chargée du contrôle qu'elle soit à l'intérieur de l'organisation ou à l'extérieur.

2.1 Les mécanismes internes

Ce sont les contrôles qui s'exercent à l'intérieur de l'EPE/FONDAL, en permanence durant son fonctionnement, soit *a priori*, *pendant* et *a posteriori*. Initialement, ils visent comme objectif sa performance économique. Ces mécanismes internes se constituent principalement des organes statutaires de gestion de l'EPE/FONDAL. Ces derniers, exercent un contrôle hiérarchique justifié par le statut (fonction) occupé dans l'entreprise.

- **L'assemblée générale des actionnaires (AG)** : Organe suprême de gestion, d'orientation et de contrôle. Elle est composée des représentants, mandatés par l'actionnaire unique, le groupe industriel public IMETAL. Ses missions sont larges et

inspirées du code de commerce algérien régissant les sociétés par actions¹⁷. Ces prérogatives sont à la fois administratives et gestionnaires. Parmi ces missions, la désignation des membres du conseil d'administration et leur révocation, l'approbation des comptes de gestion et la validation des plans d'action stratégique. Ainsi, une mission de contrôle et d'évaluation de toutes les actions de l'entreprise. D'après l'analyse des informations que cet organe statutaire demande aux managers à travers les rapports de gestion et les tableaux de bord de gestion, on conclue que leur performance est une performance avec trois dimensions différentes ; la première est la dimension financière qui domine, la deuxième est la dimension sociale mais limitée à l'effectif, leur variation et leur salaire, le troisième est plus institutionnelle, expliquée par le respect des orientations de la tutelle, le G.I. IMETAL et le CPE, le maintien et la sauvegarde de l'EPE/FONDAL et son caractère public.

- **Le conseil d'administration (CA)** : élu par l'assemblée générale, il est composé d'administrateurs issus du secteur public, de deux représentants des salariés¹⁸ et des administrateurs indépendants non affiliés au top management de l'EPE/FONDAL. Selon l'article 622 du code de commerce algérien « *le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société* ». Donc, ses prérogatives sont régies par le code de commerce, et l'ordonnance 01-04, il est chargé, essentiellement, de la gestion de l'EPE/FONDAL et de l'approbation, le contrôle et l'évaluation de la gestion du PDG. Il exerce un contrôle *a priori* sur les plans et la stratégie de l'entreprise, mais aussi un contrôle *à posteriori* sur les résultats et les réalisations du PDG et son équipe. L'analyse des informations transmises à ce conseil montre leur contrôle plus budgétaire, procédural, administratif et principalement financier des réalisations de la direction générale de FONDAL. Donc, la performance recherchée est plus financière avec une partie sociale.

- **Le président-directeur général** : Il assure la gestion de l'EPE/FONDAL conformément aux dispositions du code de commerce. Il dispose dans les limites des statuts de la SPA FONDAL et sous la responsabilité et le contrôle du conseil d'administration, des pouvoirs de gestion et de contrôle.

¹⁷ Conformément aux articles 674 et 675 du code de commerce.

¹⁸ Conformément à l'article 05 de l'ordonnance 01-04.

- **Le contrôleur de gestion au niveau de la direction générale** : chargé de collecter, produire et consolider l'information émanant des trois unités de production. Ces tableaux de bord de gestion et les rapports qu'il produit sont axés essentiellement sur les indicateurs financiers, budgétaires et l'effectif.

- **Les chargés de l'audit interne (appelé audit de gestion)** : La mise en place des structures de l'audit interne dans les EPE/FONDAL, est rendu obligatoire en 2010, et ce par l'application des directives du CPE. Aussi, selon la directive de l'EPE/FONDAL, l'audit interne « sert à améliorer le processus de planification et le système de contrôle interne. Il a pour essence une évaluation comparative périodique des quatre fonctions fondamentales du processus de gestion, avec la norme de fonctionnement correcte. L'audit interne passe en revue le passé, le présent et l'avenir ». Parmi ses missions ; la mesure du degré d'efficacité du contrôle de gestion en place et la détermination de la fiabilité des données relatives à la gestion.

- **Les contrôleurs de gestion opérationnels** : placés au niveau des trois unités de productions, leur mission porte sur le contrôle opérationnel, appelé par FONDAL « contrôle en cours de route ». Les techniques qu'ils utilisent visent à fournir immédiatement et sans délais des informations en retour aux cadres qui les exploitent. Selon la directive de FONDAL « Ces techniques doivent avoir toutes les caractéristiques d'un système de contrôle, et receler une méthode de correction des écarts par une remontée jusqu'à la source de ces écarts ». Les contrôles exercés par ces contrôleurs opérationnels sont : le contrôle quantitatif, contrôle des coûts, le contrôle de qualité, le contrôle budgétaire et le contrôle de la production. De ces missions, on peut conclure que la performance recherchée est plus une performance financière, mesurée quantitativement et d'une manière périodique mais à *posteriori*.

A ces différents mécanismes de contrôle interne exercé par les différents niveaux hiérarchiques au niveau de la direction générale et au niveau des trois unités de production, s'ajoutent d'autres mécanismes de contrôle externes avec pour mission de produire une information pertinente aux décideurs de FONDAL.

2.2 Les mécanismes externes

Les mécanismes de contrôle qualifiés d'externes sont tous les contrôles exercés par des entités indépendantes de l'EPE/FONDAL et de sa tutelle directe, c'est-à-dire, des organes non statutaires avec lesquels l'EPE n'a pas de liens hiérarchiques directs. Le contrôle externe des EPE est exercé ; par les commissaires aux comptes, par les instances judiciaires et par la politique industrielle tracée par le gouvernement en place, et l'IGF.

- *Le contrôle financier du commissaire aux comptes* : chargé d'un audit légal au niveau de l'EPE/FONDAL, le commissaire aux comptes assure un contrôle financier qui consiste principalement à certifier la sincérité et la régularité des états financiers de fin d'exercice et à vérifier la sincérité des informations fournies dans le rapport du conseil d'administration sur la situation financière de l'entreprise conformément aux dispositions de la loi 10-01¹⁹ relative à leur profession en Algérie. Parmi ses missions aussi dans la SPA, FONDAL ; premièrement, la vérification des comptes, c'est-à-dire, s'assurer de la régularité et de la sincérité de la comptabilité de l'entreprise. Deuxièmement, la vérification de l'application correcte des dispositions législatives et réglementaires ayant une incidence financière sur l'EPE/FONDAL directement ou ses trois unités de production. Troisièmement, il adresse un rapport annuel aux membres de l'assemblée générale. Ce rapport établi par le commissaire aux comptes doit être, déposé dans les délais impartis, avant la tenue de l'assemblée générale, au niveau du siège du groupe industriel public IMETAL en sa qualité d'actionnaire unique, ou bien auprès de la direction générale de l'EPE/FONDAL. Toutefois, par cette réglementation, on constate que contrairement à l'entreprise socialiste ou les commissaires aux comptes sont nommés directement par le ministre des finances²⁰, pour les entreprises publiques économiques comme l'EPE/FONDAL, ils sont désignés par l'assemblée générale des actionnaires.

A signaler que le rapport financier final approuvé par l'assemblée générale sera adressé sous forme de résolution au président du conseil des participations de l'Etat, conformément à l'article 6 du décret exécutif N°01-283.

- *Le contrôle hiérarchique dans le cadre de la politique industrielle publique* : Dans le cadre de la politique industrielle publique tracée depuis 2007, et après la restructuration de 2014 qui a touché le secteur public marchand, l'EPE/FONDAL s'est

¹⁹ Loi N°10-01 du 29/06/2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, Journal Officiel de la République Algérienne N°42, du 11 juillet 2010.

²⁰ Boussoumah, M. (1982). L'entreprise socialiste en Algérie, éd OPU, Algérie.

retrouvée acteur majeur dans la réalisation de la politique publique de l'Etat, visant d'une part la relance et la compétitivité des EPE afin de réduire la facture d'importation, d'autre part, contribuer au renforcement, la croissance et la diversification de l'économie nationale à travers la filière de production²¹ (industrie fonderie) qui constitue une priorité pour l'Etat.

En effet, le gouvernement et via le CPE présidé par le premier ministre, utilise le mécanisme de contrôle de propriété hiérarchique pour orienter l'EPE/FONDAL (via le groupe industriel public IMETAL son propriétaire-unique) et l'oblige à s'aligner, dans sa stratégie, avec les directives dictées, explicitement ou implicitement, par le gouvernement en place. Conformément à l'article 7 de l'ordonnance 01-04, on distingue l'obligation de l'EPE/FONDAL de veiller à la conformité de ses actions avec la politique industrielle et sociale de l'Etat, par l'application des lois, réglementation en vigueur et directives émanant de divers organes supérieurs à savoir la société-mère (IMETAL), et le gouvernement (le CPE, comme mini-gouvernement). Ce contrôle pyramidal tire sa légitimité de l'organisation de la propriété publique marchande dont l'Etat est l'actionnaire majoritaire, et ce depuis, la promulgation de l'ordonnance 95-25, dont l'article 9 qui précisait que « ... *les choix stratégiques doivent être conformes aux orientations stratégiques du gouvernement* ». Ce principe a été réitéré dans l'ordonnance 01-04 l'article 07, qui autorise le recours à des contrats de performance conclus entre l'Etat représenté par le CPE et les managers des EPE. Donc par ce contrat éventuel, l'Etat fixe des objectifs qui vont dans le sens de ses orientations économiques nationales.

- *Le contrôle et audit de gestion exercé par l'IGF*²² : conformément à l'ordonnance N°08-01 du 28 février 2008, les autorités de la tutelle peuvent demander l'intervention de l'inspection générale des finances (IGF) pour effectuer le contrôle et l'audit de gestion des entreprises publiques économiques. Donc, l'EPE/FONDAL pour faire objet d'un contrôle et d'audit de gestion sur la demande du groupe IMETAL son actionnaire unique. Il est ainsi stipulé à l'article 02 que « *nonobstant les dispositions prévues par le code de commerce, les entreprises publiques économiques peuvent faire l'objet de contrôle et d'audit de gestion par l'inspection générale des finances à la demande des autorités ou organes représentant l'Etat actionnaire, selon les conditions et modalités fixées par voie réglementaire* ». Initialement, ces contrôle et audit de gestion sont fixés dans un

²¹ Voir le paragraphe N°3 du chapitre 1 qui explique en détail cette nouvelle politique industrielle.

²² Ordonnance N°08-01 du 28 février 2008 complétant l'ordonnance N°01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

programme annuel, arrêté par le ministre chargé des finances, sur la base des demandes du groupe IMETAL comme actionnaire, mais si le demandeur en démontre le caractère urgent, l'IGF peut intervenir rapidement pour l'exercice de cette mission. Les opérations de contrôle et d'audit de gestion susceptibles d'être demandées par l'actionnaire IMETAL concernent principalement²³ ; les conditions d'application de la législation financière et comptable et des dispositions légales ou réglementaires ayant une incidence financière directe, la gestion et la situation financière, la fiabilité et la régularité des comptabilités ; le fonctionnement du contrôle interne et des structures d'audit interne, et toutes autres missions demandées par les autorités ou les organes représentant l'Etat actionnaire. Une fois le rapport de contrôle et d'audit établi, il sera transmis au groupe IMETAL (l'auteur de la saisine) qui va statuer sur les suites à donner. Cependant, une copie sera envoyée au CPE à titre d'information. Cette dernière disposition renforce davantage le contrôle administratif de l'Etat sur les EPE comme FONDAL.

- *Le contrôle par la Cour des comptes* : La Cour des comptes est une institution supérieure de contrôle *a posteriori* des finances de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics. Les diverses opérations d'assainissement financier et les aides publiques dont a bénéficié l'EPE/FONDAL, la rendent un terrain propice pour un contrôle et une évaluation par la Cour des comptes.

Le texte de référence régissant l'intervention, éventuelle, de la Cour des comptes dans la surveillance et le contrôle de l'EPE/FONDAL est l'ordonnance 95-20 du 17 juillet 1995 relative au fonctionnement et au rôle de la Cour des comptes. Cette dernière a été modifiée et complétée en 2010, par l'ordonnance N°10-02 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance 95-20 du 17 juillet 1995 relative à la Cour des comptes. Dans le cas d'une opération de contrôle, le rôle de cette instance sera de vérifier les conditions d'utilisation et de gestion des ressources, moyens matériels et fonds publics par les organismes entrant dans son champ de compétence et s'assure de la conformité de leurs opérations financières et comptables aux lois et règlements en vigueur. Le contrôle exercé par la Cour des comptes vise, à travers les résultats qu'il dégage, à favoriser l'utilisation régulière et efficiente des ressources, moyens matériels et fonds publics et à promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion des finances publiques.

²³ Décret exécutif N°09-96 du 22 février 2009 fixant les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des entreprises publiques économiques par l'inspection générale des finances. J. O. N°14 de l'année 2009.

En plus, par son contrôle, la Cour des comptes sera amenée à s'assurer, de l'existence, de la pertinence, de l'efficacité et de l'effectivité des mécanismes et procédures de contrôle et d'audit interne. Dans ce cadre, elle s'assurera, notamment de la mise en place, de systèmes et procédures garantissant la régularité de la gestion de leurs ressources et emplois, la protection de leur patrimoine et de leurs intérêts ainsi qu'un enregistrement et une traçabilité rigoureux et fiables de l'ensemble des opérations financières, comptables et patrimoniales réalisées. Les attributions de la Cour des comptes, en vertu article²⁴ 27 bis se voient élargies à la capacité de requérir des sanctions disciplinaires à l'encontre de tout manager public lorsque la commission de la faute justifie une sanction de cette nature. Par conséquent, le contrôle, éventuel, d'EPE/FONDAL par la Cour des Comptes corrobore l'inefficacité des mécanismes de contrôle externes concernant l'argent public d'une part. Et le besoin de mettre une pression supplémentaire sur les managers publics dans leur manière de gérer, ainsi que leurs choix stratégiques devenus de plus en plus contraignants d'autre part. D'où la conclusion que dans les EPE algériennes les mécanismes de contrôle externes centrés sur la variable financière sont plus favorisés que le contrôle interne.

- ***Le contrôle par la pénalisation de l'acte de gestion*** : l'engagement de la responsabilité civile et pénale, des organes de gestion, dans les actes de gestion de l'EPE/FONDAL à l'instar de toutes les entreprises et administrations publiques témoigne d'un contrôle inversible qui ne cesse de les guetter à l'occasion de l'exercice de leur mission de gestion. Si la responsabilité civile est un principe universel dans la gestion des entreprises, la responsabilité pénale reste le principal particularisme du management des EPE en Algérie. L'information collectée sur le terrain lors des entretiens avec les principaux managers de cette EPE montre que la non dépenalisation de leur acte de gestion et l'absence d'une réelle définition de la notion « *de faute de gestion* » constitue un frein à leur initiative individuelle et collective, la prise de risque dans la gestion et la flexibilité de l'EPE/FONDAL exigée par le marché. Cette crainte qui touche tous les membres du conseil d'administration et le directoire a été renforcée ces dernières années, notamment, les multiples cas de condamnation de managers publics sur le plan pénal, et ce malgré qu'initialement, ce mécanisme de contrôle vise à situer les responsabilités de chaque dirigeant à son niveau et rompre avec le système de substitution de l'Etat à ses

²⁴ L'ordonnance N°10-02 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance 95-20 du 17 juillet 1995 relative à la Cour des comptes. (JORA N°50 du 01 septembre 2010 p06).

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

administrateurs. Cette situation est jugée par la majorité des dirigeants de l'EPE/FONDAL « *comme source de crainte, de peur et de contre-performance* ».

En définitive, le contrôle par risque de règlement judiciaire et de la faillite élargi aux EPE, par l'application des règles de commercialité, l'Algérie se rallie comme le souligne Benissad²⁵ aux idées de la banque mondiale, selon laquelle l'absence d'un tel risque encourage le laisser-aller et la mauvaise gestion des entreprises publiques. Par conséquent, l'association de la responsabilité civile aux dirigeants des EPE, a permis à l'Etat-actionnaire l'abstention de renflouer les caisses des EPE en cessation de paiement comme c'était le cas dans les entreprises socialistes.

²⁵ Benissad M. (2004) De la planification socialiste à l'économie de marché, Ed. ENEG, P167.

Section 04 : De la validation des hypothèses de la recherche

L'analyse des données secondaires et des données primaires, illustrées à partir du cas de l'EPE/FONDAL, nous ont permis de valider les cinq hypothèses de recherche formulées suite à une revue de littérature élaborée à partir des recherches académiques. Dans cette section, nous allons dans un premier temps, faire un rappel, brièvement, de notre sujet et objet de recherche (1). Dans un second temps, nous allons vérifier la confirmation ou non de nos hypothèses, formulées dans cette recherche et illustrées par l'étude de cas EPE/FONDAL (2).

Paragraphe 01 : Rappel sur le sujet et objet de recherche

Notre sujet de recherche concerne toute entreprise dont le capital social est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute autre personne morale de droit public dont le but est de tirer des dividendes. Selon l'article 2 de l'ordonnance 01-04, en vigueur, les EPE comme étant « *des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat, ou toute autre personne morale de droit public, détient directement ou indirectement la majorité du capital social* ²⁶ ». En effet, sont exclues de cette définition, les entreprises dont la part sociale de l'Etat ou apport de l'Etat, est détenue dans les autres entités de droit public, notamment les EPIC qui bénéficient, à la création, d'un apport de l'Etat (dotation initiale). Aussi, les participations minoritaires de l'Etat sont pas régies par cette ordonnance. L'article 03 de cette dernière précise que « *En représentation de leur capital social, l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient directement ou indirectement sur les EPE, des fonds publics constitués sous forme de parts sociales, d'actions, certificats d'investissements, titres participatifs ou toutes autres valeurs mobilières* ».

Donc, notre recherche a pour objet d'étudier uniquement, les 173 EPE affiliées aux dix groupes industriels et non affiliées, dont la supervision est assurée par le ministère de l'industrie, comme le montre le tableau ci-après. L'illustration pratique est réalisée à partir du cas de l'EPE/FONDAL, affiliée et contrôlée par le groupe industriel IMETAL. Ce dernier, est placé sous la supervision du ministère de l'industrie. Cette entreprise qui se trouve globalement, en situation de contreperformance tout comme le groupe industriel qui la contrôle, constitue un sujet de recherche très pertinent.

²⁶ Article 2 de l'ordonnance 01-04

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

En effet, la majorité des EPE contrôlées par les groupes industriels publics présentent les mêmes caractéristiques en ce qui concerne leur faible performance. Ce constat a été confirmé par le rapport de la Cour des comptes réalisé en 2022 dont lequel, la Cour précise que deux groupes seulement arrivent à dégager des dividendes pour l'Etat-actionnaire. Ces deux groupes sont le groupe MADAR et le groupe GICA.

Tableau N°58 : Les EPE supervisées par le ministère de l'industrie

Les groupes industriels	Nombre de filiales et de sous filiales	Santé financière	Les EPE non affiliées
ACS	32	Non performant	Ferovial
AGM	28	Non performant	Ecofie
AGRODIV	10	Non performant	
DIVINDUS	14	Non performant	
ELEC-ELDJAZAYER	19	Non performant	
SNVI	5	Non performant	
GETEX	6	Non performant	
GICA	23	Très performant	
IMETAL	32	Non performant	
MADAR	4	Très performant	
Total	173 EPE		2 EPE

Source : conception personnelle.

A signaler que, les deux EPE non affiliées à savoir ; FEROVIAL et ECOFIE ne font pas partie de notre champ d'étude, en raison de leur statut particulier, leur mission et l'absence d'information sur leurs caractéristiques générales.

Notre recherche s'inscrit dans les sciences de gestion, laquelle s'intéresse essentiellement, à la manière dont les entreprises sont gérées, organisées, animées et contrôlées dans le cadre de leur mission de création de valeur ajoutée. Nous sommes partis du constat que ces EPE présentent un dilemme dans leur performance et dans la manière avec laquelle est gérée leur propriété publique. Notre objet de recherche consiste d'une part, à caractériser le système de contrôle de la performance des entreprises publiques algériennes à travers le cas de l'EPE/FONDAL. D'autre part, contribuer à la compréhension des pratiques actuelles des acteurs sociaux au sein des EPE. La problématique posée est « *Face à ce dilemme de performance et de gestion de la propriété publique marchande, comment peut-on caractériser le système de contrôle de la performance des EPE algériennes ?* ».

En effet, les EPE étudiées dans cette thèse sont celles supervisées par le ministère de l'industrie et ce, pour trois raisons essentiellement. La première, est leur nombre qui représente 173 EPE, la plus grande part placée sous le contrôle administratif d'un même département ministériel, la seconde, l'ouverture à la concurrence de leurs marchés depuis le début des années 1990, la dernière est la présence de quelques EPE et/groupes industriels très performants et la majorité qui se trouve dans des difficultés multidimensionnelles²⁷. Le cas de l'EPE/FONDAL est un cas illustratif. Le but est de pouvoir généraliser les résultats obtenus sur toutes les EPE placées sous la tutelle administrative du ministère de l'industrie.

Paragraphe 02 : La validation des hypothèses de la recherche à partir des données primaires

Nous avons réussi à la fin de notre recherche documentaire à formaliser cinq hypothèses de recherche. L'illustration par le cas de l'EPE/FONDAL nous permet, à présent de valider ou non ces hypothèses :

- Première hypothèse : *Après l'ouverture à l'économie de marché concurrentielle, les EPE sont obligées d'avoir un système de mesure de performance intégrant des variables financières et non financières au même titre que toute entreprise commerciale. Cependant, l'intensification du contrôle gouvernemental exercé sur les EPE oriente ce système vers une logique de vérification des processus de gestion que celle de la maîtrise, et la performance attendue est dominée par la variable financière vérifiée a posteriori. Elle est validée*, parce que ;

Après l'ouverture à l'économie de marché, l'EPE/ENF devient autonome en 1995, elle se dote, désormais d'un conseil d'administration, et en 1999 elle se transforme en SPA FONDAL avec trois EPE affiliées, ALFET, ALFON et ALFEL. La montée en puissance des importations de produits finis avec un meilleur rapport qualité-prix a affecté négativement la compétitivité de FONDAL malgré les efforts de restructuration successifs dont elle fait objet. Cette situation financière très difficile vécue et la trésorerie négative depuis, l'a amené à s'endetter auprès des banques publiques et à gager même les parcelles de terrain sur lesquelles ses unités de production sont construites. Toutes les tentatives de redressement, de mise à niveau et de restructuration qui ont touché FONDAL n'ont amélioré que partiellement (conjuncturellement) son déficit mais sans améliorer sa

²⁷ Le rapport de la Cour des comptes de l'année 2022, P 16.

compétitivité, et donc sa performance face à la concurrence. L'évaluation de sa performance est axée essentiellement sur les indicateurs financiers et sociaux (l'effectifs et sa variation). Aussi, la pléthore de mécanismes de contrôle de la performance de FONDAL, mis en place par les gouvernements successifs, n'a pas changé dans le fond. Désormais, il est resté un contrôle gouvernemental, financier, à posteriori comme le montre le contenu des divers tableaux de bord, les flashes d'information et rapports de gestion demandés périodiquement par la tutelle (le groupe industriel public IMETAL et le conseil des participations de l'Etat).

- **Deuxième hypothèse :** *Au travers de l'organisation de la propriété des EPE algériennes et de leur mode de gouvernance, leur système de contrôle de performance est très atypique, puisqu'il vise à concilier entre deux objectifs ; le premier concerne la rationalisation de la propriété publique justifié par le caractère public des ressources engagées et leur mode de financement. Le second s'intéresse à la performance économique de l'EPE en raison de son caractère de commercialité. Elle est validée, parce que ;*

Toutes les restructurations dont a fait l'objet l'EPE/FONDAL, n'ont pas apporté de changement dans leur structure de propriété publique, restée contrôlée totalement par le groupe industriel IMETAL. L'Etat confirme toujours que cette EPE est un instrument dans la réalisation des orientations et des programmes gouvernementaux, notamment au travers des financements bonifiés des actions de sauvegarde, de modernisation et d'investissement. Leur gouvernance, axée plus sur une approche disciplinaire (la pénalisation de l'acte de gestion) exercée sur de la partie jugée faible qui est l'équipe dirigeante (managers et le PDG). Mais l'absence de contrat de performance formalisé entre ces deux parties, laisse un grand pouvoir discrétionnaire à l'Etat, qui vise aussi de la performance économique à l'EPE/FONDAL, notamment, en période de crise qui touche les dépenses publiques de l'Etat. Cette situation, rend le management de l'EPE/FONDAL parfois très administratif et parfois concurrentiel. Donc, le système de contrôle de la performance de l'EPE/FONDAL est atypique.

- **Troisième hypothèse :** *La nature de la performance recherchée pour les EPE au travers de leur système de contrôle est fonction de la position de l'EPE dans son marché. Cependant, les déterminants de cette performance sont fonction d'une part, de la situation concurrentielle de l'EPE et/ou son monopole dans l'industrie, d'autre part, des variables économiques et environnementales liées essentiellement à ; la taille (l'effectifs), à l'incertitude et à la stratégie adoptée. Elle est validée, parce que ;*

Le déficit, la trésorerie négative et l'endettement de l'EPE/FONADL sont un héritage de plusieurs années d'incapacité à s'adapter au marché et à ses nouvelles exigences. Sur son marché devenu très concurrentiel, les problèmes de management de cette EPE sont principalement liés au manque de compétitivité face aux produits finis importés. En effet, la vétusté des moyens technologiques de production, le sureffectif, la non maîtrise des approvisionnements et l'absence d'une approche marketing dans l'EPE/FONDAL sont les véritables raisons de sa contreperformance. Par conséquent, la performance recherchée dans ce type d'EPE est plus dominée par la dimension financière et la dimension sociale, limitée à la variation de l'effectif et la possibilité de son maintien. Cette dernière, permet à la tutelle de décider de son sort, de gagner du temps et si possible d'échapper à la privatisation.

- **Quatrième hypothèse :** *Dans le contexte des EPE algériennes liées par des contrats à une autorité centrale (Etat actionnaire majoritaire) via la structure de la propriété publique marchande, il existe une dimension qu'on peut qualifier de « **dimension institutionnelle** » de la performance avec des indicateurs d'efficacité, au sens du meilleur usage possible des moyens disponibles au sein de ces entreprises et d'efficience au sens d'adéquation la plus pertinente possible entre la performance interne et les attentes de l'Etat. Autrement dit, une dimension institutionnelle issue de la politique publique de l'Etat. **Elle est validée**, parce que ;*

L'industrie de fonderie composée, essentiellement, de cinq fonderies publiques, dont trois appartiennent à l'EPE/FONDAL est dominée par le secteur public à la hauteur de 95%, contre 5% uniquement détenu par le secteur privé, et ce depuis plus de 40 ans. Cependant, l'EPE/FONDAL reste moins performante et ce, dans une situation financière difficile à redresser. Cette industrie se caractérise par des besoins en investissements, de technologie et de compétences très lourds, ce qui rend l'investisseur privé, très réticent, notamment, avec la demande sur le marché qui reste très volatile et qui est fonction des dépenses publiques sur les grands projets structurants. Aussi, face au manque de régulation sur ce marché, les investisseurs privés profitent des avantages liés aux importations et évitent la fabrication localement. Dans ce contexte, l'Etat intervient à travers son contrôle hiérarchique et pyramidal pour confier à l'EPE/FONDAL la mission de maintenir la production nationale et de continuer à dégager des externalités positives aux profits des autres industries, notamment, publiques. Par conséquent, l'Etat traite l'EPE/FONDAL plus comme une institution publique, plus qu'une entreprise économique.

D'une part, elle refuse de la privatiser malgré son déficit, et continue à la soutenir dans la mesure du possible tout en essayant de respecter le principe de l'économie de marché.

- **Cinquième hypothèse :** *La performance institutionnelle est un type de performance évaluée par un donneur d'ordre « donc l'Etat ou ses représentants légaux », caractérisé par son caractère plus qualitatif, subjectif, conjoncturel et asymétrique. Ces traits de la performance difficilement identifiables par les managers publics, font de l'actionnaire majoritaire, des EPE –ses représentants légaux- le seul concepteur, évaluateur, décideur et magistrat au moment du contrôle. Elle est validée partiellement,* parce que ;

L'instabilité avérée dans les divers niveaux hiérarchiques chargés d'organiser, de gérer et de superviser les activités de l'EPE/FONDAL, notamment, ces dernières années, ne laisse qu'une faible visibilité aux managers publics de cette entreprise. Initialement, les attentes de l'Etat à travers son investissement dans l'EPE/FONDAL directement ou indirectement sont de profiter des dividendes, que cette entreprise est susceptible de générer. Cependant, l'absence répétée de contrat de performance formelle avec les diverses équipes dirigeantes qui se sont succédées à la tête de cette entreprise et de son groupe industriel IMETAL, donne à chacun des niveaux décisionnels un pouvoir d'appréciation, de contrôle et d'évaluation que la partie faible (niveau inférieur) ignore. Par conséquent, l'équipe dirigeante de l'EPE/FONDAL n'est pas évaluée objectivement et suivant des critères établis préalablement ou selon le résultat d'une négociation égal à égal. L'équipe dirigeante de l'EPE/FONDAL, produit de l'information au profit des niveaux supérieurs via les rapports du commissaire aux comptes, les tableaux de bord chiffrés et les rapports de gestion envoyés à chaque période à la tutelle, pour prendre les décisions adéquates. Toutefois, les décisions de nomination, de révocation et de contrôle de ces managers ne sont pas toujours motivées par la tutelle. Par conséquent, en conclue, que le système de contrôle de la performance de cette EPE, appliqué par le groupe industriel IMETAL, le ministère de l'industrie et par extension le CPE, est aussi déterminé par une dimension institutionnelle, en plus de la dimensions financière et sociale.

En définitive, cette hypothèse n'est confirmée que partiellement, puisqu'on n'a pas pu vérifier empiriquement, au niveau des strates supérieures le mode opératoire d'évaluation des managers par la tutelle en ce qui concerne les nominations, les promotions et les révocations. Donc, l'existence d'un mode d'évaluation formel et formalisé selon des critères bien définis reste une question à explorer empiriquement concernant cette EPE.

Section 05 : Généralisation des résultats de la recherche à l'ensemble des EPE

Suivant la démarche inductive adoptée dans notre raisonnement méthodologique, nous allons tenter de généraliser les résultats obtenus et les hypothèses, vérifiées et confirmées précédemment pour construire de nouvelles connaissances à partir de l'étude de situations empiriques illustrée par le cas de l'EPE/FONDAL. Nous allons d'abord présenter les principales caractéristiques de ces EPE pour lesquelles les résultats sont à généraliser (1), puis, présenter une synthèse générale sur les spécificités de leur système de contrôle de performance (2).

Paragraphe 01 : Caractéristiques des entreprises publiques économiques objet de généralisation des résultats

En Algérie, l'absence de délimitations claire, officielle et exhaustive, qui fait l'unanimité, de ce que désigne l'entreprise publique économique (EPE) nous amène à tenter de la clarifier, la définir et la caractériser suivant les critères de statut, de propriété, de gouvernance, de contrôle et de performance attendue par l'Etat-actionnaire. En effet, le secteur public marchand (SPM) est composé de l'ensemble des fonds publics investis par l'Etat dans le secteur économique, à travers les entreprises publiques économiques (EPE), dans le but de tirer des dividendes. Il est constitué des groupes et EPE non affiliées, des banques, des établissements financiers et compagnies d'assurance et des EPE relevant des autres personnes morales de droit public et s'étend pratiquement à toutes les activités de l'économie nationale. Donc, ne sont concernées que les EPE dont l'Etat ou toute personne de droit public détient la majorité du capital investi²⁸. Aussi, ces EPE obéissent au schéma organisationnel pyramidal du SPM, allant du CPE au sommet, au milieu les groupes industriels publics, véritables détenteurs des valeurs mobilières des EPE et ceux placés sous la supervision des différents départements ministériels, à la base, ces EPE comme personnes morales de droit public assujetties aux dispositions du code de commerce. Les EPE sur lesquelles on tente de généraliser les résultats sont, uniquement affiliées aux douze groupes publics industriels, supervisées par le ministère de l'industrie et rentrant dans la stratégie industrielle tracée par le CPE en particulier et le gouvernement comme organe exécutif en général. Les résultats de notre recherche montrent que ces EPE supervisées par le ministère de l'industrie, se divisent en deux types d'EPE ;

²⁸ Article 2 de l'ordonnance 01-04.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

- *Les EPE en situation de quasi-monopole* : celles qui exercent un quasi-monopole dans leur secteur d'activité et/ou considérées par l'Etat comme secteur stratégique, et qui dégagent une performance satisfaisante, à l'exemple du groupe MADAR et du groupe GICA, spécialisés respectivement du secteur, et le secteur des cimenteries.

- *Les EPE en situation d'hyper concurrence* : celles qui exercent dans des secteurs ouverts à la concurrence, nationale et étrangère, depuis les années 1990. Cette catégorie d'EPE œuvrant dans des secteurs non stratégiques pour l'Etat, se divisent en deux aussi, d'une part, celles qui arrivent à générer des performances, mais jugées très basses²⁹. D'autre part, celles qui n'arrivent pas à cohabiter avec le secteur privé en raison de la perte de leur compétitivité face aux produits importés et/ou fabriqués et commercialisés par des entreprises privées. Ces dernières, jugées non performantes à l'exemple du groupe ELEC EL DJAZAIR, DIVINDUS...etc.

Dans notre cas, nous n'avons retenu que la seconde catégorie : les EPE en situation d'hyper concurrence qui n'arrivent pas à réaliser d'excellente performances. Cependant, l'Etat les garde toujours et essaie de les redresser en dépit de leur difficulté multidimensionnelle.

Globalement, ces EPE présentent plusieurs spécificités que nous avons réunies dans le tableau N°59 ci-après.

²⁹ Rapport de la Cour des comptes de l'année 2022 p16.

Tableau N°59 : Caractéristiques d'EPE objet de généralisation de résultats empiriques

Critères	EPE retenues	Les EPE non retenues
L'origine des fonds	Publics détenus par une personne morale de droit public	Publics
Part des participations de l'Etat	Participations majoritaires	Participations minoritaires
Secteur	Economique exclusivement Non stratégique	Finance, banque et assurance Stratégique
Forme juridique	SARL, SPA	EPIC
Commercialité	Code de commerce + comptabilité commerciale	Autres
Dividendes	Pour l'Etat	Pour l'Etat
Supervision administrative	Ministère de l'industrie	Autres ministères
La concurrence	Très rude, privée nationale et étrangère	Quasi-absence

Source : Conception personnelle.

A noter que, ces EPE en situation de d'hyper concurrence ont fait l'objet de plusieurs tentatives de préparation à la privatisation avant le gel de ce processus depuis 2007, et cela est dû, au moins en partie, à la pression sociale des travailleurs mais surtout à la bonne santé financière de l'Etat avec l'augmentation des prix du pétrole. Ce constat, est confirmé par notre analyse de la contribution du secteur privé en général³⁰ et de l'ISMEE³¹ en particulier dans la formation du PIB national et la création de valeur ajoutée (sur une période de quarante ans (1978-2018)). Donc, l'Etat s'appuie sur ces EPE, les finance, les encourage en période d'aisance financière, et leur demande plus de résultats et les menace de privatisation au moment de crise et de baisse des recettes du pays. Aussi, la faiblesse des investissements privés dans certains secteurs d'activité, jugés très lourds et incertains, à l'exemple des fonderies, ne laisse le choix à l'Etat que le maintien en vie des EPE œuvrant dans ce secteur.

En définitive, nous résultats empiriques à travers le cas de l'EPE/FONDAL peuvent être généralisés à toutes les 173 EPE, exceptés les quatre (4) EPE du groupe MADAR et les 23 cimenteries du groupe GICA, soit environ 146 EPE (84,39% des EPE) supervisées

³⁰ Plus de détails au chapitre 1

³¹ Plus de détail au chapitre 4

par le ministère de l'industrie. Cette généralisation est justifiée, à notre sens, par les caractéristiques communes que présentent ces 143 EPE.

Paragraphe 02 : Caractéristiques de leur système de contrôle de performance

Le système de contrôle de performance des EPE algériennes, est un dispositif mis en place par l'Etat et ses représentants légaux, permettant de guider l'action de gestion dans ces EPE, mais aussi de penser l'EPE, donc, c'est un processus de coordination des responsabilités, des décisions et des actions des principaux acteurs de l'EPE au service de la cohérence de l'équipe. Ce système de contrôle est un processus d'organisation transversale des activités de l'EPE, lesquelles sont imbriquées les unes dans les autres et évoluent en permanence toutes ensemble dans l'espace et dans le temps. Notre but dans cette recherche est de caractériser ce système, contribuer à sa compréhension et proposer, si possible, des voies d'amélioration. Pour présenter ces spécificités, nous allons dans un premier temps, distinguer entre les mécanismes de contrôle statutaires et extrastatutaires appliqués dans ces EPE (1), ensuite dans un second temps, nous allons suivre le processus de contrôle stratégique, de gestion et opérationnel afin d'identifier la nature de la performance visée pour ces EPE (2).

1. Les mécanismes de contrôle statutaires et extrastatutaires

En Algérie, toutes les EPE qui ont un statut juridique de sociétés par actions (SPA), sont assujetties par la force de la loi à des mécanismes de contrôle statutaires (A). Toutefois, les EPE, comme les autres institutions publiques, sont soumises à un contrôle supplémentaire et extrastatutaire qui tire sa légitimité de la logique de rationalisation de la propriété publique (B).

A. Les mécanismes de contrôle statutaire

Selon le code de commerce algérien, les EPE, avec une forme de SPA sont dotés de plusieurs organes de gestion et de contrôle. Ce dernier, est assuré par l'assemblée générale des actionnaires (AGA), le conseil d'administration (CA) et le directoire. Les missions de contrôle varient d'un organe à un autre. L'AGA chapeaute cette mission puisque c'est la seule habilitée à approuver la stratégie, la gestion et les résultats de l'EPE comme toute entreprise assujettie au code de commerce. Cependant, elle est aidée dans cette tâche par un commissaire aux comptes, désigné par elle, à cette occasion. Le problème constaté dans notre enquête est la composante de cette AGA, la nomination des membres et leur

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

révocation. Dans ce sens, le groupe industriel public d'affiliation, véritable actionnaire, garde ce droit légitimé par la force de la loi, il peut désigner une seule personne (un représentant) pour former à lui seul l'AGA. Dès lors, cette situation peut provoquer un problème de compétence de ce représentant qui ne pourra pas cerner seul les vrais enjeux auxquels l'EPE est exposée. En outre, l'instabilité avérée du personnel dans le secteur public marchand en général et le ministère de l'industrie en particulier fait que le même représentant (mandaté) ne revienne pas forcément dans la même EPE pour la contrôler. Par conséquent, le pouvoir discrétionnaire est plus du côté du conseil d'administration, dont les membres sont élus pour un mandat, généralement de cinq ans. Cependant, l'absence d'un contrat, de gestion, d'objectifs ou de performance formalisé, daté et objectivé entre le directoire et le CA et/ou l'Etat-actionnaire ne favorise pas l'esprit d'initiative et l'assomption du risque de la part du directoire, notamment, pour deux raisons ; d'une part le faible régime d'intéressement pour les managers compétents. D'autre part, le recours à la procédure, aux usages administratifs et à la justice en cas de besoin pour discipliner les managers. Donc, ce mode de gouvernance disciplinaire offre à l'Etat-actionnaire un grand pouvoir de gestion, de supervision et de contrôle.

Tableau N°60 : synthèse des mécanismes de contrôle statutaires

Mécanisme statutaire	Mission	Caractéristiques du contrôle
Assemblée générale	Contrôle stratégique	Ex ante, ex post, hiérarchique de résultat, financier, social, administratif.
Conseil d'administration	Contrôle stratégique	Ex ante, ex ante, de résultat, financier, sociale, procédural, administratif et juridique.
Le directoire	Gestion stratégique et opérationnelle de l'EPE	Ex ante, de résultat, managérial, procédural et opérationnel.

Source : conception personnelle

Par ailleurs, il est important de signaler la présence d'autres mécanismes de contrôle, non statutaires, mais plus liés au marché. En effet, de par leur caractère de commercialité, les EPE sont soumises au *contrôle par le marché* qui conditionne, théoriquement, leur pérennité. Dès lors, ce marché concerne le triptyque ; *marché des biens et services* dans lequel l'EPE exerce son métier, le *marché du travail*, bien que ce dernier, comme constaté dans notre analyse n'est pas très rémunérateur³² comparativement au secteur privé, dont il ne capte pas facilement les meilleures compétences, et le *marché des*

³² Voir le chapitre 1

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

capitaux. Ce dernier, particulier en Algérie, puisque la majorité des EPE ne sont pas cotées en bourse, le marché bancaire (banques de dépôt) reste leur seul marché au sein duquel ces entreprises essaient de contracter des crédits permettant de les sauver du déficit de trésorerie, jugée généralement déficitaire. Ce contrôle est très rigoureux de la part des banques qui exigent des garanties importantes, et ce malgré l'instauration des crédits bonifiés par l'Etat actionnaire, permettant de garder l'activité, la relance et le financement de la croissance de ces EPE.

B. Les mécanismes de contrôle extrastatutaires

Les mécanismes de contrôle extrastatutaires représentent, un ensemble de l'organes de supervision, de vérification et de contrôle que l'Etat-actionnaire, en sa qualité de puissance publique, peut utiliser pour apprécier l'utilisation efficiente des capitaux publics par les équipes managériales des EPE et/ou institutions publiques. Ces mécanismes sont qualifiés « d'extrastatutaires » parce qu'ils ne sont pas prévus par le code de commerce, ni mêmes les statuts de ces EPE. Ces organes de contrôle tirent leur légitimité des textes de lois et du droit public, des règlements et de leurs statuts de création. Parmi leurs diverses missions, le contrôle financier, *ex post*, administratif et procédural exercé sur les EPE. Dès lors, ces organes peuvent être saisis par l'Etat-actionnaire, par ses représentant légaux ou par une autosaisie dans certains cas particuliers. L'objectif de ce contrôle est de veiller sur le respect des lois, des procédures et des directives de la tutelle, par les EPE et leur équipes managériale à l'occasion de l'exercice de leur tâche de gestion de la propriété publique.

Tableau N°61 : Mécanismes de contrôle extrastatutaires des EPE

Mécanisme statutaire	Mission	Caractéristiques du contrôle
IGF		Contrôle ex post Contrôle financier Contrôle administratif
La cour des comptes		Contrôle ex post Contrôle financier Contrôle administratif
La justice	Enquête d'habilitation	Contrôle ex ante Contrôle ex post Conformité à la lois

Source : conception personnelle.

En effet, la présence de ces mécanismes de contrôle, présente deux logiques différentes ; d'un point de vue juridique, ce contrôle légal permet une gestion transparente, équitable et rationnelle de la propriété publique. Par contre, d'un point de vue managérial,

ce contrôle est jugé trop contraignant pour les managers publics, puisque suite aux résultats de ces audits financiers, l'Etat-puissance publique ou ses représentants mandatés, sont en mesure d'ester en justice ces managers pour des fautes de gestion et ce, même en pénal. Donc, ce contrôle peut être qualifié de *contrôle invisible* au sens de Bouquin H. Aussi, les résultats de notre étude montrent que la non dépenalisation de l'acte de gestion, est considérée par ces managers publics, comme un frein leur a leur motivation, initiative, prise de risque managérial et d'innovation. Cette contrainte a été renforcée avec la loi sur la corruption de 2006 qui donne plus de prérogatives à la force juridique et ses autres mécanismes de contrôle extrastatutaires.

A noter que la loi régissant les EPE, notamment l'ordonnance 01-04, autorise le recours au contrat de performance entre l'Etat-actionnaire et les équipes managériales des EPE. Cependant, notre enquête et entretien avec les responsables des EPE, sous supervision du ministère de l'industrie, n'ont jamais concrétisé ces contrats dans la pratique, et ce, en raison de la réticence des managers publics à les accepter même s'ils sont proposés et recommandés par la tutelle. Ce refus peut s'expliquer d'une part, par l'absence de contrat type formalisé, des contributions et rétributions claires et précises des deux parties contractantes (managers et l'Etat), d'autre part, le pouvoir de négociation, très puissant, des managers publics, qui arrivent aisément à décliner ces recommandations.

En définitive, nous pouvons conclure, que dans le cas des 146 EPE, placées sous la supervision du ministère de l'industrie, ces mécanismes de contrôle statutaires et extrastatutaires des EPE expliquent, aisément le cas *atypique* du système de contrôle de la performance de ces entreprises, caractérisé par ; la primauté du contrôle administratif et institutionnel sur le contrôle managérial, la prédominance des variables financières sur les autres variables non financières, le faible contrôle par le marché, excepté les EPE activant dans un marché concurrentiel très rude, le contrôle *ex post* qui prime sur le contrôle *ex ante*, à l'exception de la nomination des managers publics, des membres des assemblées générales et des administrateurs qui composent le conseil d'administration. Dès lors, l'absence de contrats de performance formels rend le système de contrôle de la performance de ces entreprises, inefficace est ce, malgré cette pléthore de mécanismes de contrôle, parfois contradictoires.

2. Le processus de contrôle de la performance des EPE

Le processus de contrôle de la performance des EPE, est un processus par lequel l'Etat actionnaire majoritaire s'assure que les équipes managériales gèrent les EPE d'une manière efficace concernant la réalisation des objectifs économiques relatif à la création de valeur pour les parties prenantes internes, mais aussi, s'assurer qu'elles gèrent ces EPE d'une manière efficiente concernant la rationalisation des capitaux publics engagés dans ces entreprises. La mission principale de ces EPE, héritées de l'époque socialiste, est de contribuer activement au développement de l'économie nationale. Dans un premier temps, nous allons mettre en évidence les facteurs objectifs et subjectifs justifiant le maintien des EPE malgré leur crise multidimensionnelle (*A*). Ensuite, nous allons, expliquer les instruments de contrôle utilisés pour contrôler ces EPE (*B*), pour terminer avec la nature de la performance demandée (*C*).

A. Les facteurs justifiant le maintien des EPE

Dans ce cadre, les 146 EPE sous la supervision du ministère de l'industrie sont les plus exposées à ce dilemme de performance puisque ; d'un côté elles doivent être compétitives pour faire face à la concurrence privée, essentiellement des produits finis importés depuis l'étranger avec un meilleur rapport qualité-prix, d'un autre côté elles doivent contribuer à la réalisation d'une stratégie industrielle nationale, arrêtée au niveau central, sans prendre en considération les contraintes de réalisation propres à chaque EPE ainsi que, son domaine d'activité. Dès lors, le système de contrôle de ces EPE présente un cas *atypique* et corrobore la thèse selon laquelle, l'Etat algérien reste l'entrepreneur principal dans le domaine économique. Par conséquent, l'application de cette logique entrepreneuriale par l'Etat dans les domaines ouverts à la concurrence, via ces EPE, contredit les engagements de l'Algérie dans la libéralisation de l'initiative privée et de l'entrepreneuriat privée national et étranger.

D'après les résultats de notre analyse, au travers du cas de l'EPE/FONDAL, ce maintien du secteur public, peut être justifié par plusieurs éléments objectifs et/ou subjectifs :

Premièrement, l'incapacité du secteur privé à remplacer les EPE dans certains secteurs, métiers et activités. Les fonderies en sont un exemple, depuis plus de 40 ans leur contribution dans cette industrie n'arrive pas à dépasser 5% de la production nationale, les

petites entreprises privées sont plus spécialisées dans des niches qui ne demandent pas un investissement d'entrée très important. Donc, contrôler ces EPE donne à l'Etat le pouvoir de contrôler toute l'industrie ISMME, notamment, depuis son intégration comme une activité stratégique à promouvoir dans le cadre de la stratégie industrielle nationale et ce en raison de son rôle capital dans l'économie du pays.

Deuxièmement, les EPE instrument de lutte contre le chômage. En effet, selon les données du ministère de l'industrie en 2021³³, le secteur public supervisé par ce département ministériel emploie près de 156 000 salariés répartis sur 12 groupes publics industriels. Alors contrôler ces EPE permet à l'Etat le maintien et le contrôle de ce nombre important de poste d'emplois.

Troisièmement, la dépendance de ces EPE de la situation financière du pays. Le processus de privatisation lancé depuis 2001, s'est arrêté vers 2009, notamment avec l'amélioration de recettes de l'Etat. Notre étude a montré que l'Etat favorise, responsabilise et demande plus de performance à ces EPE au moment des crises financières du pays. Cependant, durant les périodes de manne financière, ces EPE sont financées, aidées et assistées au détriment parfois du secteur privé. Ce dernier, prend plus de place au moment de crise et il est délaissé au moment de croissance.

Quatrièmement, la faiblesse des investissements directs à l'étranger en Algérie. L'absence d'attractivité, l'instabilité du climat des affaires, la demande volatile sur le marché et la réticence de l'Etat face à l'émergence d'un secteur privé très compétitif, ne laissent d'autres choix aux pouvoirs publics que la sauvegarde des EPE chacune dans son domaine initial. Dès lors, leurs équipes managériales se trouvent contrôlées dans leur stratégie d'entreprise (*contrôle stratégique*) puisqu'elles n'arrivent pas à s'adapter au marché, à changer de secteur en cas de besoin, à prendre le risque et à convaincre les investisseurs, les partenaires privés et étrangers. Cependant, ces opérateurs privés profitent des importations de masse en Algérie, pour concurrencer les EPE avec des produits finis de qualité.

Cinquièmement, le contrôle pyramidal réservé par la force de la loi (ordonnance 01-04) uniquement au EPE détenues majoritairement par l'Etat. Les entreprises publiques dont l'Etat détient une part minorité, les EPIC et les groupements issus du partenariat public-

³³ Site du ministère de l'industrie, consulté de 24 mai 2021 à 15h.

privés échappent au contrôle pyramidal du CPE, groupe industriel public puis EPE. Ce contrôle jugé trop lourd, administratif, bureaucratique et rigide. Notre étude montre que ce contrôle ne favorise pas l'émergence d'un mode de gouvernance managériale et une performance entreprise comme c'est le cas dans les entreprises commerciales privées.

On peut conclure que, toutes ces raisons du maintien du secteur public dans des secteurs d'activité ouverts à la concurrence n'obéissent pas à des logiques économiques de rentabilité, de fructification des valeurs mobilières et de performance entreprise mais plus à des logiques sociales et sociétales mais aussi politiques.

B. Les instruments de contrôle de performance des EPE

Notre enquête montre que les instruments de contrôle de performance que les EPE et leur tutelle utilisent sont plus le contrôle budgétaire, la comptabilité de gestion, les tableaux de bord de gestion. En effet, ces outils sont les mêmes pour toutes les EPE supervisées par le ministère de l'industrie.

- *La comptabilité de gestion* : comme toutes les sociétés commerciales, ces EPE sont tenues de tenir une comptabilité analytique afin d'identifier, analyser et contrôler la structure des coûts de leur activité de production. Ce principe généralisé depuis 2008, a permis à ces EPE une amélioration quant à la compréhension de leur structure de coûts. Cependant, l'absence d'information sur les concurrents fabricants (juste l'information sur les importateurs privés de produits finis), la non généralisation des pratiques de veille stratégique et le manque de maîtrise des nouveaux outils de gestion comme les ERP et les outils digitaux, engendre une perte d'efficacité en raison des coûts cachés, notamment, les coûts de transactions liés à la passation des marchés publics, les coûts d'opportunités, les coûts de sur qualité et/ou de sous qualité. Ces coûts non comptabilisés, constituent une source de contreperformance non négligeables.

- *Le contrôle budgétaire* : la rationalisation de la gestion des capitaux publics mobilisés par les EPE oblige ces EPE à présenter, chaque début d'année, un budget prévisionnel de leur activité annuelle, pour approbation par le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires. Cependant, comme, nous l'avons expliqué par le cas de l'EPE/FONDAL, la composition de ces organes, les problèmes de pannes répétitives dues à la vétusté des moyens de production, le manque de visibilité sur la demande et les difficultés récurrents de la trésorerie rendent la contribution de cet outil de contrôle très

contraignante. La révision, l'ajustement et la correction des budgets alloués aux divers centres de responsabilité constituent les principales caractéristiques de la pratique de ce contrôle. Les facteurs liés à l'environnement endogène et exogène de ces EPE expliquent aussi l'inefficacité de ce contrôle financier, ex ante même si les responsables de la tutelle (groupe industriel et CPE) l'utilisent comme outil capital du contrôle.

- *Les tableaux de bord de gestion (TB)* : les procédures de gestion des EPE et les directives du CPE, obligent toute entreprise affiliée au groupe industriel à produire périodiquement des flashes d'information, dont le contenu est arrêté par l'Etat actionnaire. Notre analyse du cas EPE/FONDAL nous permet de conclure que toutes les EPE sous tutelle du ministère de l'industrie sont tenues d'envoyer des tableaux de bord mensuels, semestriels et annuels aux groupes industriels, au secrétariat du ministère et au CPE. Aussi, cette analyse a montré que les contenus standardisés de ces TB sont plus quantitatifs, périodiques, financiers et avec un petit volet social (effectif et sa variation). Par conséquent, l'évaluation de performance à travers ses informations, par la tutelle ne permet pas d'avoir une compréhension plus exhaustive de la réalité et ce en raison de leur caractère devenu plus mécanique, l'asymétrie informationnelle, absence d'indicateurs qualitatifs sur les autres dimensions de la performance globale d'une entreprise telles que ; la dimension sociale (apprentissage, innovation, actif immatériel...), la dimension clients (clients cibles, prioritaires, fidèles ou à fidéliser...), la dimension processus internes (compétences clés, les sources d'avantage concurrentiel, compétences distinctives...). Par conséquent, face au secteur privé très performant, notamment, les entreprises étrangères, se baser uniquement sur les indicateurs financiers traditionnels, comme c'était le cas du temps de l'entreprise socialiste, ne permet pas aux EPE et leurs organes de supervisions de prendre en compte les aptitudes et compétences qu'une EPE doit chercher pour être agile, rentable et performante.

C. La nature de la performance recherchée pour les EPE

Pour Saulquin et Schier³⁴ « *la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire* ». En effet, les résultats de notre recherche à travers le cas de l'EPE/FONDAL et par extension, le reste des EPE affiliées au ministère de l'industrie montre clairement, que la notion de performance présente plusieurs facettes suivant celui qui l'apprécie. De ce fait, la performance de par sa subjectivité, est un construit qui débouche sur des divergences selon les utilisateurs. Par conséquent, les principales parties prenantes auxquelles l'information produit dans et par les EPE arrive pour un besoin d'évaluation peuvent être divisées en deux ; d'une part, les parties prenantes internes comme le directoire, le conseil d'administration et les salariés (notamment leurs représentants), d'autres part, les parties prenantes externes affectées par les résultats des EPE, notamment, le groupe industrie public d'affiliation, le ministère de la tutelle et le CPE.

La performance attendue par les parties prenantes internes : principalement, dans une EPE il existe trois acteurs majeurs susceptibles d'apprécier sa performance suivant la *fonction d'utilité* de chacune d'elle. Premièrement, les salariés et leurs deux représentants au conseil d'administration qui cherchent la performance financière et sociale afin de maintenir leurs emplois dans un climat de travail serein et une rétribution à la hauteur de leur contribution dans la performance de l'EPE. Deuxièmement, le directoire qui vise une performance économique de l'EPE à travers l'amélioration de sa rentabilité, compétitivité et aussi la pérennité. Ces performances sont susceptibles de garantir un maintien au poste, une promotion et une rémunération proportionnelle. Enfin, les membres du conseil d'administration pour lesquels la performance est synonyme de la réalisation des programmes de développement et l'atteinte des objectifs financiers.

³⁴ Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, (1). P 61.

Tableau N°62 : La nature de la performance des EPE

	L'acteur	Facette dominante	Caractéristique	Utilité
A l'intérieur	Salariés	Financière Sociale	Climat de travail salariale Employabilité	Maintien des emplois
	Le directoire	Financière Economique	Rentabilité Compétitivité	Maintien au poste Carrière Promotion
	Conseil d'administration	Financière	Rentabilité Compétitivité	Réalisation des objectifs financiers
A l'extérieur	Le groupe Industriel Public	Financière Sociale	Compétitivité Dividendes	Pérennité Retour sur investissement
	Ministère De l'industrie	Financière Sociale Institutionnelle	Compétitivité Nombre de salariés Indépendance	Pérennité Stabilité sociale Politique publique
	Le CPE	Financière Sociale Sociétale Institutionnelle	Dividendes Nombre de salariés Externalités positives Indépendance	Pérennité Stabilité sociale Politique publique Développement industriel

Source : Conception personnelle à partir des résultats de la recherche.

La performance des parties prenantes externes : contrairement aux entreprises privées, la performance des EPE est appréciée principalement, par trois acteurs, son actionnaire mandaté à savoir le groupe industriel public, le ministère de l'industrie et le CPE. Pour le premier, les deux facettes dominantes dans son évaluation sont la variable financière et l'effectif des salariés. Ces dernières, lui permettent un portefeuille d'investissement durable et rentable, et créateur d'emplois. Le deuxième, est le ministère superviseur, partie de l'exécutif de l'Etat. Il est chargé de tracer, mettre en œuvre et contrôler un département dans le cadre d'une politique publique ou un programme du gouvernement. Par conséquent, pour lui la performance d'une EPE est vue par trois facettes complémentaires, la performance financière, la performance sociale et sociétale, mais aussi la performance institutionnelle. Cette dernière s'explique par les besoins d'indépendance vis-à-vis de l'étranger en absence du secteur privé dans le secteur, et s'exprime par la stabilité sociale et la réalisation des politiques publiques. Le troisième acteur, qui est le CPE (mini-gouvernement) auquel la performance est la même que le ministère de l'industrie mais vue d'une manière globale et non pas sectorielle.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

En définitive, on peut conclure que la performance recherchée dans le cadre des EPE, est caractérisée par plusieurs facettes. La variable financière reste la plus dominante en raison des difficultés financières dans lesquelles se trouvent la majorité des EPE industrielles. En outre, contrairement aux entreprises privées, deux autres dimensions de la performance sont à considérer ; la première est la dimension sociale, expliquée par le nombre d'emplois gardés, assurés et créés en raison de la faiblesse du secteur privé industriel. La seconde, est la dimension institutionnelle, qui s'explique par le caractère public économique des EPE et s'exprime par la capacité de ces entreprises à contribuer à la réalisation des politiques publiques du pouvoir exécutif sur trois autres plans à savoir, le volet social, le volet sociétal et le volet économique-sécuritaire.

Conclusion du chapitre 05

L'étude de cas de l'EPE/FONDAL, choisie comme méthode d'accès au réel dans cette recherche, nous a permis de vérifier empiriquement le système de contrôle de la performance de l'une des plus anciennes entreprises à caractère public et économique. En effet, l'EPE/FONDAL, leader historique de la fonderie de sous-traitante en Algérie est une société commerciale, dont le capital est détenu à cent pour cent par le groupe industriel public IMETAL, est passée par toutes les vagues de restructuration du secteur public marchand.

D'abord, nous avons relevé dans le diagnostic stratégique de cette EPE, que l'entreprise ne suit pas forcément les objectifs de l'Etat-actionnaire dans son management, jugée trop rigide, administratif et procédural. En outre, ces incohérences stratégiques sont, en partie, à l'origine de la crise multidimensionnelle dans laquelle vit l'EPE/FONDAL. D'un côté, l'Etat ne cesse d'utiliser, légitimement, cette entreprise comme un instrument de réalisation des diverses politiques économiques publiques, d'un autre côté, les objectifs de compétitivité de cette EPE, oblige cette dernière à passer à d'autres réalisations d'intérêt public pour se consacrer pleinement à l'amélioration de ses avantages concurrentiels suivant les nouvelles exigences du marché en termes d'innovation, d'agilité, de flexibilité et de rentabilité. Cependant, son secteur d'activité qui est la fonderie, n'attire pas les investisseurs privés au stade de fabrication et de production. Alors l'Etat, maintient cette entreprise, et essaie de la relancer par tous les moyens afin qu'elle puisse jouer un rôle dans le développement économique du pays et répondre à la demande nationale et des autres secteurs par des produits de qualité. En plus, l'Etat, n'est pas prêt à céder, à fermer ou à privatiser cette EPE qui emploie plus de 600 salariés directs.

Face à ce dilemme de choix, l'Etat en sa qualité de propriétaire absolu des droits de propriété de cette entreprise n'a pas pour vocation l'acte d'entreprendre, notamment, dans un secteur ouvert à la concurrence privée nationale et étrangère. Dans ce contexte, l'analyse de l'industrie de l'ISMME, dans laquelle active l'EPE/FONDAL a montré que l'Etat s'appuie davantage sur ces EPE durant les périodes de crise « de baisse des recettes publiques » et leur demande d'être plus performantes au détriment du secteur privé, qui n'arrive pas à cohabiter avec les EPE dans des secteurs où la demande est très volatile, dépendante des dépenses publiques et très aléatoires. Dès lors, nous avons déduit que le mode de gouvernance de cette EPE, est très proche du modèle disciplinaire, notamment,

par ses deux volets, juridique et institutionnel. Ce modèle disciplinaire, imposé par l'Etat puissance publique, via des dispositifs de contrôle statutaires et non statutaires de l'activité des managers publics, ne laisse pas une grande marge de manœuvres à l'EPE/FONDAL, malgré les nouvelles exigences du marché, à l'exemple, de l'esprit d'initiative, la prise de risque et l'innovation. A noter que la difficulté financière dans laquelle se trouve l'EPE/FONDAL, depuis des années, n'est pas favorable à toute initiative, mais plutôt laisse les managers très concentrés sur les problèmes quotidiens de trésorerie, de pannes techniques et de salariés mécontents. Par conséquent, le management administratif, procédural et à court terme d'impose dans ce contexte.

Ensuite, nous avons réussi à caractériser le système de contrôle de performance de l'EPE/FONDAL, qui se divise en deux ; d'un côté les mécanismes internes qui consistent à un contrôle de performance de chaque centre de responsabilité dans l'entreprise d'une manière *a posteriori*, d'un autre côté, les mécanismes externes et extrastatutaires propres aux EPE, qui permettent une rationalisation et une gestion efficiente de la propriété publique. Dans ce sens, la nature de la performance attendue par les trois principales parties prenantes de cette EPE est spécifique à chaque acteur. L'Etat vise plus la dimension sociale, sociétale et institutionnelle de la performance contre les managers qui favorisent plus la dimension financière et économique.

Ainsi, nous avons validé toutes les hypothèses formulées dans cette recherche, excepté la dernière, validée partiellement. En effet, pour la première hypothèse, l'intensification du contrôle gouvernemental sur l'EPE/FONDAL oriente son système de contrôle vers la dimension financière. Pour la deuxième hypothèse, est que son système de contrôle est atypique, à la différence des autres sociétés commerciales. La troisième hypothèse, la performance recherchée de l'EPE est fonction de sa position concurrentielle sur le marché. La quatrième hypothèse, la dimension institutionnelle de la performance est une réalité dans le système de contrôle de l'EPE/FONDAL. La dernière, est que cette dimension institutionnelle est évaluée par l'Etat qualitativement et d'une manière ponctuelle. Cependant, nous n'avons pas pu confirmer ses principaux attraits en raison de l'impossibilité de vérifier empiriquement cette dimension institutionnelle à l'intérieur de l'EPE/FONDAL puisqu'elle est plus demandée par l'Etat via ses représentants dans le CPE que n'avons pas pu interroger.

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique

Enfin, nous avons pu généraliser les résultats sur 146 EPE soit 84, 39% qui sont sous la supervision du ministère de l'industrie et qui présentent des caractéristiques similaires avec notre cas l'EPE/FONDAL, notamment, leur santé financière fragile, leur sureffectif, la vétusté de leur moyen de production et principalement leur soumission à la concurrence privée, nationale et étrangère via des produits finis importés avec un meilleur rapport qualité-prix.

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette recherche avait pour ambition de départ la description et la compréhension d'un phénomène organisationnel et managérial, qui est le système de contrôle de la performance, dans le cas particulier des entreprises publiques économiques algériennes. Le contexte général de notre recherche concerne les systèmes de contrôle de la performance. Le contexte particulier est la thématique de la gouvernance d'entreprise publique économique algérienne. Le tout formant l'objet de notre recherche qui est la performance des EPE comme expression d'une régulation contrainte, sous l'effet de leur gouvernance et leur contexte institutionnel.

En effet, ce phénomène est rarement étudié en sciences de gestion, sous l'angle de gouvernance d'entreprise. Généralement, ce phénomène est analysé en sciences de gestion sous l'angle d'instrument de mesure de la performance. Le phénomène de contrôle des EPE, ainsi étudié est souvent, soit abordé, par les chercheurs juristes de droit public, ou de droit économique, ou plutôt par les chercheurs en sciences économiques dans le cadre des politiques publiques. L'intérêt porté à cette thématique est né d'un double constat. En effet, le premier est lié au maintien, à la sauvegarde et aux tentatives de relance, récurrentes menées par les pouvoirs publics, donc par l'Etat-actionnaire, au profit de ces entreprises en dépit de leur contre-performance économique avérée et sur plusieurs années, notamment depuis, 2008, l'année du gel du processus de privatisation. Le second, est la nécessité d'applicabilité et/ou d'hybridation des modèles et des pratiques de gestion, universels, dans le cas particulier des EPE. Ces dernières, dont la propriété est publique est mise même en concurrence avec le privé national et étranger, mais aussi, l'EPE reste un instrument de réalisation de la politique publique industrielle, donc, l'optimisation de la propriété publique s'impose au premier rang.

Dans cette recherche, nous avons essayé de porter un regard critique vis-à-vis de la gouvernance des EPE. Cette dernière, vue plus comme une institution publique au service de l'Etat-actionnaire dans la réalisation des politiques publiques économiques, plutôt, comme une entreprise avec un critère de commercialité, de performance et de rentabilité. Dans ce sens, la performance de l'EPE obéit à deux logiques ; la première est la logique *entrepreneuriale*, dictée par l'autonomie de gestion de l'EPE, depuis 1988, la soumission au code de commerce, et la responsabilisation des organes statutaires de gestion. La seconde, est la logique *publique*, justifiée, par les textes régissant ces EPE (l'ordonnance 01-04), l'obéissance aux orientations du conseil des participations de l'Etat, le CPE (mini-gouvernement), et le contrôle pyramidal et gouvernemental des nominations, des promotions et des révocations des managers publics de ces EPE. Par conséquent, le système de contrôle

Conclusion générale

de la performance de ces EPE ne peut être qu'un système *atypique* que la littérature managériale actuelle, n'a pas encore explicité.

Au début de cette thèse, nous nous sommes posé la question de recherche suivante « *Face à ce dilemme de performance et de gestion de la propriété publique marchande, comment peut-on caractériser le système de contrôle de la performance des EPE algériennes ?* »

Conformément à cette question, la recherche avait deux objectifs principaux, celui de mise en valeur du dilemme de performance dans lequel se trouvent les EPE, principalement en raison de leur contexte institutionnel et leur mode de gouvernance, et celui d'explorer un objet de recherche, quasiment méconnu de la communauté académique, qui est la performance des EPE comme expression d'une régulation contrainte.

Nous avons choisi, l'étude de cas, de l'EPE/FONDAL, comme un moyen d'accès au réel, de par sa pertinence, puisqu'elle présente un échantillon d'entreprises publiques qui activent dans l'industrie. Cette dernière qui contribue uniquement, et depuis des années qu'environ 05% du PIB du pays. Aussi, notre choix est motivé par deux principales raisons ; la première est que la production nationale dans le secteur de la fonderie en Algérie est dominé à 95% par les fonderies publiques, qui représentaient dans le temps le flambeau de *l'industrie industrialisante* des années 1970. La seconde, est la situation de ces EPE qui se trouvent toutes en situation difficile face à la concurrence de produits finis importés et ce, malgré un, secteur de production à la commande paraît acquis d'avance.

Pour rendre compte de ce travail de recherche, une démarche en deux volets a été déployée. Le premier volet d'abord a tenté de développer le cadre théorique de notre recherche. Et le second, est porté sur l'étude de cas, une analyse et discussion des résultats de la recherche.

Le premier chapitre, est consacré à l'entreprise publique économique, comme contexte institutionnel de la recherche, après le cadrage conceptuel sur ces entités économiques à statut particulier, nous avons développé les raisons explicites et implicites du maintien en vie du secteur public économique à travers les principaux indicateurs macro-économiques de base, et ce sur une période de quarante ans (1966-2018) pour justifier à la fois, leur maintien et leur poids dans l'économie nationale. Ensuite, nous avons analysé les vagues de restructuration de ce secteur, jusqu'à la dernière politique industrielle publique annoncée en

Conclusion générale

2007, et clarifier, en conséquence l'environnement exogène et endogène, qui détermine les stratégies de ces EPE. Enfin, nous avons mis en exergue, les caractéristiques managériales de ces entreprises à travers les pratiques de gestion, notamment, leur gouvernance et son impact sur le management stratégique, leur configuration organisationnelle, leur pouvoir décisionnel et leur degré de maîtrise des outils de gestion moderne.

Le deuxième chapitre, est consacré au concept de performance dans la littérature managériale, et ses acceptations dans des entreprises publiques économiques algériennes. D'abord, une revue de littérature sur les systèmes de contrôle a été présentée avec une approche historique et conceptuelle, qui a mobilisée aussi les principales théories de la firme contractualiste et conventionnaliste. Ensuite, nous avons, analysé le sens polysémique du concept de performance, son apparition, son évolution, ses outils de mesure et ses enrichissements dans la littérature récente en sciences de gestion et en contrôle de gestion. Enfin, nous avons terminé avec une description théorique du système de contrôle de performance, de l'évaluation de la performance managériale, de son pilotage, ainsi qu'une identification des principes d'un système de contrôle de performance pertinent dans le cas des EPE.

Le troisième chapitre, est consacré à la performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans les EPE. Nous avons analysé le concept de gouvernance, ses diverses approches explicatives, pour voir celle à même, d'expliquer le cas particulier des EPE algériennes. Ensuite, nous avons porté un regard critique sur les initiatives privées de formalisation d'un code algérien de bonne gouvernance, pour tenter sa généralisation aux EPE. Puis, nous avons mobilisé la théorie des conventions dans le but d'identifier ses apports dans l'explication de la problématique de contrôle de la performance dans les EPE et ce, à travers une opérationnalisation, théorique, des approches conventionnalistes. Enfin, nous avons analysé ces concepts de contrôle et de la performance dans les EPE à travers une vision de l'Etat l'actionnaire.

Le quatrième chapitre, est consacré au protocole de recherche empirique, des données secondaires aux hypothèses de recherche. D'abord, nous avons justifié, nos choix méthodologiques quant au design de la recherche, notamment, par l'adoption d'une attitude constructiviste, l'approche inductive, la méthode qualitative et l'étude de cas comme moyen d'accès au réel. Ensuite, nous avons synthétisé les données secondaires sur lesquelles nous nous sommes basés pour formuler les hypothèses de la recherche.

Conclusion générale

Le cinquième chapitre, est consacré à la synthèse, l'analyse et discussion des principaux résultats de recherche. Nous avons, commencé par présenter l'étude de cas illustrative, puis nous avons procédé à un diagnostic général de cette EPE/FONDAL. Ensuite, nous avons identifié les caractéristiques du système de contrôle de la performance de l'EPE/FONDAL. Enfin, nous avons tenté de généraliser ces résultats sur une catégorie d'EPE aux caractéristiques similaires.

De cette recherche, une synthèse rapide des principaux résultats de la thèse nous amène à formuler les propositions suivantes :

1. *Du maintien des entreprises publiques économiques* : indépendamment des motivations d'ordre politique liées au gel de la privatisation par les pouvoirs publics, nous avons pu démontrer qu'en l'état de l'économie actuelle, avec 05% de contribution de l'industrie au PIB national, le maintien de certaines EPE à faible performance est la seule option pour l'Etat. Surtout celles qui activent dans des secteurs de sous-traitance comme l'EPE/FONDAL, puisque la demande est volatile, l'investissement privé très faible et les secteurs ne sont pas attractifs ni accessibles. De plus, notre analyse a montré une corrélation négative entre l'évolution du secteur privé et les indicateurs macro-économique de base. Par contre, elle a relevé aussi, l'existence d'une corrélation positive entre l'évolution du secteur public est les indicateurs macro-économiques de l'économie nationale. Désormais, ce constat confirme l'absence d'une vraie stratégie industrielle réformatrice capable de booster ces EPE dans le contexte actuel. Par conséquent, l'approche déterministe reste la plus dominante dans la relation de ces EPE avec leur environnement. Au final, la performance purement financière n'est pas la principale dimension sur laquelle les EPE sont évaluées, mais plutôt elles sont évaluées plus sur les dimensions, sociale, sociétale et institutionnelle.

2. *La diversité des situations des EPE* : notre recherche a mis en exergue, la présence de deux types d'entreprises publiques économiques qui sont sous la supervision du ministère de l'industrie. Sur les 173 EPE, 27 d'entre elles réalisent d'excellentes performances, soit 15,6%, toutes affiliées au deux groupes industriels, MADAR et GICA. Les autres 146, soit 83,4% réalisent de faibles performances, comme le cas de l'EPE/FONDAL. Malgré qu'elles soient soumises aux mêmes conditions organisationnelles, de gouvernance et de contrôle, la seule explication de cette performance de ces deux groupes est l'absence de concurrence. Ces EPE sont dans des secteurs fermés à la concurrence, donc, elles sont en situation de monopole naturel. Par contre, les autres (146 EPE) sont sur des marchés très concurrentiels, donc, elles affichent une faible performance en raison de leur

Conclusion générale

faible compétitivité. Par conséquent, l'Etat actionnaire ne devrait pas appliquer le même système de contrôle de la performance. Pour le secteur public marchand composé d'EPE en situation de quasi-monopole, le système de contrôle de la performance présente les caractéristiques suivantes : contrôle direct, règles contraintes, contrôle des résultats, performance monocritère. Par contre, pour le secteur public marchand composé d'EPE en situation de concurrence privée nationale et étrangère, il présente les caractéristiques suivantes : Contrôle de comportements, coordination par les règles, conventions, performance multicritère.

3. *Système de contrôle de performance des EPE dans les secteurs concurrentiels* : Est très affecté par deux facteurs principaux, le premier est lié à l'instabilité de l'environnement de ces EPE, notamment, au niveau de la tutelle et les orientations, parfois contradictoires, du CPE (mini-gouvernement), le second est lié aux priorités stratégiques et managériales, incompatibles avec les réalités économiques, et sans prendre en considération leurs vraies contraintes de réalisation. Ce constat montre l'incohérence des choix stratégiques de l'Etat avec la réalité économique, juridique et sociale de ces EPE.

4. *De l'absence de contrat de performance* : en dépit de fait que l'ordonnance 01-04 régissant, l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE, stipule, l'obligation de faire recours à des contrats de performance formel et formalisé entre les équipes managériales des EPE et leur tutelle, mais en pratique, les managers refusent de signer et résistent. Par conséquent, ces managers se trouvent mis dans une position ou une logique de *contrat d'adhésion*, avec des clauses non explicites et non formalisées. Par conséquent, le système de contrôle de la performance de ces EPE et ces managers publics reste à l'appréciation des représentants de la tutelle au moment du contrôle ou de l'évaluation.

5. *Système de contrôle de performance des EPE pertinent* : le système de contrôle de la performance managériale des EPE doit être orienté plus vers le pilotage du manager comme acteur bénéficiant d'un acte de délégation pour agir et assumer le risque de contrôle de la performance conformément au contrat de performance dûment signé. D'autre part, nous avons identifié les cinq principes qu'on doit trouver dans le système de contrôle et d'évaluation des performances d'un manager des EPE, il s'agit de la cohérence des objectifs de l'EPE et ceux de l'Etat, de la contrôlabilité sur les éléments que le manager maîtrise réellement, du principe de vérifiabilité et d'objectivité du contrôle, de la formalisation des standards de performance et l'introduction d'un système d'incitation pour le manager de l'EPE. Ces principes seront la base d'un système de contrôle de performance pertinent et efficace.

Conclusion générale

6. *Du contrôle gouvernemental*, l'intensification de ce contrôle exercé sur les EPE via les organes statutaires et extrastatutaires oriente ce système vers une logique de vérification des processus de gestion autre que celle de la maîtrise, et la performance attendue est dominée par la variable financière vérifiée a posteriori.

7. *Pour les EPE : Mode de gouvernance et système de contrôle de performance atypique* : Au travers de l'organisation de la propriété des EPE algériennes et de leur mode de gouvernance plus disciplinaire, leur système de contrôle de performance est très atypique, puisqu'il vise à concilier entre deux objectifs ; le premier concerne la rationalisation de la propriété publique justifié par le caractère public des ressources engagées et leur mode de financement. Le second, s'intéresse à la performance économique de l'EPE en raison de son caractère de commercialité.

8. *La dimension institutionnelle de la performance des EPE* : ces entreprises liées par des contrats à une autorité centrale (Etat actionnaire majoritaire) via la structure de la propriété publique marchande, et qui sont un instrument de réalisation des politiques publiques, l'Etat, en plus de la performance économique et financière, il vise une autre dimension, que nous qualifions de « *dimension institutionnelle* », évaluée avec des indicateurs d'efficacité, au sens du meilleur usage possible des moyens disponibles au sein de ces entreprises et d'efficience au sens d'adéquation la plus pertinente possible entre la performance interne et les attentes de l'Etat. Autrement dit, une dimension institutionnelle issue de la politique publique de l'Etat.

9. *De la définition de la performance institutionnelle des EPE* : La performance institutionnelle est un type de performance évaluée par un donneur d'ordre « donc l'Etat ou ses représentants légaux » caractérisée par un caractère plus qualitatif, informel, conjoncturel et asymétrique. Ces traits de la performance difficilement identifiables par les managers publics, font de l'actionnaire majoritaire, des EPE - ses représentants légaux- le seul concepteur, évaluateur, décideur et magistrat au moment du contrôle.

En définitive, nous soutenons les nouvelles pensées sur la performance comme expression d'une gouvernance sous contrainte de régulation dans le cas particulier des entreprises publiques algériennes, qui sont apparues contre le concept « performance financière pure » qui soulignent l'importance d'une approche plus flexible où les systèmes de contrôle de la performance seraient façonnés et adaptés à la nature des EPE qui se trouvent dans un dilemme de performance. De ce fait, les dimensions de la performance recommandées dans ce cas dépassent largement, celles connues dans les entreprises privées comme la dimension financière, sociale et sociétale, vers une autre qui est plus

Conclusion générale

institutionnelle. Cette dernière reste définie, appréciée et mesurée, exclusivement par l'Etat-actionnaire imposant toute sa puissance publique, face à des équipes managériales qui résistent à tout engagement contractuel et formel (Contrat de performance), de par leur connaissance du contexte institutionnel dans lequel agissent ces entreprises.

Cette recherche présente trois types de contributions à la fois théoriques, méthodologiques et pratiques. Elles sont successivement abordées :

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à l'évaluation des systèmes de contrôle de performance et des pratiques de gouvernance. Si des études se sont intéressées aux outils de mesure de la performance des entreprises publiques économiques, cette recherche s'est intéressée à la nature même de cette performance recherchée par l'Etat-actionnaire. Donc, elle enrichit la littérature relative à ce concept polysémique de performance en se concentrant sur la raison d'être de ces entités économiques publiques. Les contributions théoriques de cette recherche s'opèrent sur trois points. D'abord, si les approches de gouvernance largement développées concernent les entreprises privées ou les entreprises publiques de service public, cette recherche a souligné le cas atypique de la gouvernance des EPE qui doit concilier entre la logique publique et la logique entrepreneuriale. Ensuite, elle est l'une des premières à étudier le système de contrôle d'un point de vue stratégique et managériale, contre celles qui l'étudient plus avec sa connotation juridique ou plus instrumentale. Enfin, elle montre l'influence des facteurs contextuels, suggérés par la littérature managériale dans le cas des entreprises privées, sur la nature de la performance recherchée dans l'entreprise.

Sur le plan méthodologique, l'attitude constructiviste, l'approche inductive et la méthode qualitative, très recommandée dans les études de cas portant sur les pratiques de gestion s'avèrent très utiles pour décrire, caractériser et expliquer les pratiques de gouvernance et de contrôle comparativement aux études hypothético-déductives dominantes et largement utilisées dans les recherches scientifiques en Algérie.

Sur le plan pratique, cette recherche intéressera plusieurs types d'acteurs pour plusieurs raisons. D'abord, les managers et les responsables des entreprises publiques qui trouveront dans cette recherche, des réponses leurs questions de contrôle, de performance et d'adaptation ou d'hybridation des pratiques et des outils de gestion moderne. Ensuite, s'agissant du système de contrôle de chaque type d'EPE, notre recherche permettra aux responsables des groupes industriels, véritables propriétaires de ces EPE, une meilleure compréhension des enjeux auxquels ils sont confrontés et la nécessité de cohérence des objectifs assignés aux managers des EPE avec les véritables contraintes contextuelles dans

Conclusion générale

lesquelles ces dernières vivent, ainsi que la mise en place de meilleures conditions de réussite des contrats de performance avec les managers de ces EPE. Enfin, pour les membres du CPE, ils trouveront dans cette recherche des pistes de réflexion sur le besoin de segmenter les entreprises du secteur public marchand, en fonction de la situation concurrentielle de leur marché, et adapter en conséquence, les textes de loi qui vont encadrer chaque catégorie d'EPE, ainsi que leur système de contrôle et la nature de la performance à rechercher.

Malgré la rigueur du choix méthodologique associé à la démarche empirique, cette recherche présente quelques limites notamment, le caractère qualitatif de l'analyse et notre d'objectivité font qu'ils pourraient faire objet de critiques, notamment, les réponses des responsables de l'EPE/FONDAL interviewés, qui sont trop impliqués à défendre leurs performances et leurs réalisations.

S'agissant de l'étude documentaire utilisée comme base de formulation des hypothèses, les données secondaires, auxquelles nous avons pu accéder sont dans l'ensemble produites, soit par des organismes officiels pour des besoins spécifiques ou par les responsables des EPE, pour mettre en valeur leur performances et leurs réalisations. Donc, peuvent être critiqués sur leur pertinence, à l'exemple, des rapports de gestion l'EPE/FONDAL.

Aussi, nous n'avons pas pu vérifier certaines constations avec les responsables des niveaux hiérarchiques supérieurs comme le groupe industriel IMETAL, et les membres du CPE. Donc, l'affirmation de ces constations permettra de mieux appréhender le système de contrôle, le mode de gouvernance et la nature de la performance souhaitée par la tutelle.

Enfin, l'étude de cas, nous a permis de mener d'une façon très satisfaisante notre étude empirique. Cependant, l'effort de la généralisation de résultats sur toutes les 173 entreprises économiques supervisées par le ministère de l'industrie, reste à compléter avec d'autres analyses de chaque secteur d'activité et la situation réelle de l'EPE dans son marché, et ce, malgré notre contribution à l'identification des caractéristiques des EPE sur lesquelles nos résultats sont généralisables.

A l'issue de ce travail, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées. L'une d'entre elle pourrait consister en la généralisation de ses résultats sur un secteur ou une industrie particulière. Aussi, une étude sur la forme, le contenu et les conditions de réussite des contrats de performances susceptibles de concilier entre les objectifs de l'EPE et ceux de la tutelle pourrait être pertinente.

Enfin, une autre perspective pourrait résider dans la détermination des indicateurs de performance susceptibles d'être utilisés pour apprécier et contrôler la performance que

Conclusion générale

nous avons qualifiée « de performance institutionnelle ». Cette dernière, reste la principale piste de recherche à explorer. En effet, il reste encore beaucoup de progrès à faire pour identifier, notamment en Algérie, les règles d'une bonne gouvernance adaptée à notre contexte, et particulièrement à celui des entreprises publiques économiques.

Annexes

ANNEXE N°1

TABLEAU 1.1

SYNTHESE GENERALE DE L'ACTIVITE en KDA

ENTITE :

Mois :

	Réalisé	Année	Mois			CUMUL		
	N-1	N	prévu	réalisé	%	prévu	réalisé	%
Production au PMVHT								
CAHT								
Valeur ajoutée								
EBE								
Stocks global								
dont Produits Finis								
MP & Fournitures								
Créances Clients Nettes								
Charges de personnel								
Trésorerie								
Effectifs								

VA/CA	%					
FP/CA	%					
FP/VA	%					
Stocks/ CAHT	en mois					
Créances/CATTC	en mois					

ANNEXE N°2

TABLEAU 1.2

SYNTHESE GENERALE DE L'ACTIVITE en KDA

ENTITE :

TRIMESTRE :

	Réalisé	Année	Trimestre			Cumul		
	N-1	N	prévu	réalisé	%	prévu	réalisé	%
Production au PMVHT								
CAHT								
Valeur ajoutée								
EBE								
Stocks global								
dont Produits Finis								
MP & Fournitures								
Créances Clients Nettes								
Charges de personnel								
Trésorerie								
Effectifs								

VA/CA	%						
FP/CA	%						
FP/VA	%						
Stocks/ CAHT	en mois						
Créances/CATTC	en mois						

VALIDE

ANNEXE N°3

ENTITE : -----

PRODUCTION PHYSIQUE

Mois de :

TABLEAU 2.1

	Unité œuvre	Réalisé N-1	Prévu N	Période			Cumul		
				Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Produits en Fonte	Tonne								
Produits en Acier	Tonne								
Usinage et Chaudron.	Heure								

TABLEAU 2.2

PRODUCTION VALORISEE en KDA

Mois de

	Réalisé N-1	Prévu N	Période			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Produits en Fonte								
Produits en Acier								
Usinage et Chaudron.								
Autres productions								
TOTAL								

ANNEXE N°4

ENTITE :

VENTES PHYSIQUES

Mois de :

TABLEAU 3.1

	Unité œuvre	Réalisé N-1	Prévu N	Période			Cumul		
				Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Produits en Fonte	Tonne								
Produits en Acier	Tonne								
Usinage et Chaudron.	Heure								

TABLEAU 3.2

CHIFFRE D'AFFAIRES en KDA

Mois de

	Réalisé N-1	Prévu N	Période			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Chiffre d'affaires global								
Produits en Fonte								
Produits en Acier								
Usinage et Chaudron.								
S/Total								
Marchandises & PUR								
Prestations de services								

VALIDE

ANNEXE N°5

ENTITE :

TABLEAU 4	TABLEAU DES STOCKS en KDA		
	Mois M-1	Variation	Mois M
Produits Finis			
Matières et Fournitures			
TOTAL STOCKS			

TABLEAU 5	TABLEAU DES CREANCES-CLIENTS NETTES en KDA		
	Mois M-1	Variation	Mois M
Créances Recouvrables			
Créances douteuses			
TOTAL CREANCES CLIENTS			

VALIDE

ANNEXE N°6

ENTITE :

TABLEAU 6.1

EVOLUTION DES EFFECTIFS

Mois de :

	Effectifs début de période		Mouvements de la période		Effectifs de fin de période					
					Prévu		Réalisé		%	%
	Temporaires	Permanents	Temporaires	Permanents	Temporaires 1	Permanents 2	Temporaires 3	Permanents 4	3/1	4/2
Cadres										
Maitrise										
Exécution										
TOTAL										

TABLEAU 6.2	MOUVEMENT DES EFFECTIFS						Mois de :	
UNITES	Effectif N-1	Départs normaux		Total Départs	Recrutements		Total Entrées	Effectif fin période
		Retraite	Autres		Normal	Redéploiement		
	1	2	3	4=2+3	5	6	7=5+6	8=1-4+7
ALFET								
ALFON								
ALFEL								
Siège								
EPE FONDAL								

VALIDE

ANNEXE N°7

ENTITE :

TABLEAU 7.1

INDICATEURS DE RESULTATS en KDA

Mois de :

	Année N-1 Réalisé	Année N prévu	MOIS			CUMUL		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Chiffre d'Affaires								
Variation Stocks PF et Encours								
Production immobilisée								
PRODUCTION DE L'EXERCICE								
Achats consommés								
Services extérieurs et autres								
CONSOMMATIONS INTERMED.								
VALEUR AJOUTE EXPLOITAT.								
Charges de personnel								
Impôts, taxes et autres versements								
E B E								
Autres produits opérationnels								
Autres charges opérationnelles								
Dot. Amortissements et Provisions								
Reprise sur pertes de valeur, prov.								
RESULTAT OPERATIONNEL								
Produits financiers								
Charges financières								
RESULTAT ORDINANIRE								

ANNEXE N°8

ENTITE :

TABLEAU 7.2 INDICATEURS DE RESULTATS en KDA TRIMESTRE :

	ANNEE	ANNEE	TRIMESTRE		R/P	CUMUL		R/P
	N-1	N	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Réalisé	Prévu							
Chiffre d'Affaires								
Variation Stocks PF et Encours								
Production immobilisée								
PRODUCTION EXERCICE								
Achats consommés								
Services extérieurs et autres								
CONSOMMATIONS INTERMED.								
VALEUR AJOUTE EXPLOITAT.								
Charges de personnel								
Impôts, taxes et autres versements								
E B E								
Autres produits opérationnels								
Autres charges opérationnelles								
Dot. Amortissements et Provisions								
Reprise sur pertes de valeur, prov.								
RESULTAT OPERATIONNEL								
Produits financiers								
Charges financières								
RESULTAT ORDINANIRE								

VALIDE

ANNEXE N°9

ENTITE :

TABLEAU 8.1

TABLEAU DES FLUX FINANCIERS en KDA

Mois de :

RUBRIQUES EN KDA	REALISE	PREVU	MOIS			CUMUL		
	N-1	N	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
1- Trésorerie à l'ouverture de l'exercice								
+Encaissements reçus des clients								
-Sommes versées aux Fournisseurs et personnel								
-Intérêts et autres frais financiers payés								
-Impôts sur les résultats payés								
+/- Flux trésorerie lié à des événements extraordinaires								
A - Flux Trésorerie Net des Activités Opérationnelles								
-Décaissements sur Acquisition d'immobilisation C/I								
+Encaissements sur Cession d'immobilisation C/I.								
-Décaissements sur Acquisition d'immob. financière								
+Encaissements sur Cession d'immobilisation financière								
+Intérêts encaissés sur placement financier								
+Dividendes et Quote-part des résultats reçus								
B - Flux Trésorerie Net des Activités d'Investissement								
+Encaissements suite à l'émission d'actions								
+Dividendes et autres distributions effectuées								
+Encaissements provenant d'Emprunts								
-Remboursement d'Emprunts et autres Dettes assimilées								
C - Flux Trésorerie Net des Activités de Financement								
2- Variation de Trésorerie de la période (A+B+C)								
3- Trésorerie à la clôture de l'exercice								

ANNEXE N°10

ENTITE :

TABLEAU 8.2

TABLEAU DES FLUX FINANCIERS en KDA

Trimestre :

RUBRIQUES EN KDA	REALISE	PREVU	TRIMESTRE			CUMUL		
	N-1	N	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
1- Trésorerie de début de période								
+Encaissements reçus des clients								
-Sommes versées aux Fournisseurs et personnel								
-Intérêts et autres frais financiers payés								
-Impôts sur les résultats payés								
+/- Flux trésorerie lié à des événements extraordinaires								
A – Flux Trésorerie Net des Activités Opérationnelles								
-Décaissements sur Acquisition d'immobilisation CfI								
+Encaissements sur Cession d'immobilisation CfI.								
-Décaissements sur Acquisition d'immob. Financière								
+Encaissements sur Cession d'immobilisation financière								
+Intérêts encaissés sur placement financier								
+Dividendes et Quote-part des résultats reçus								
B – Flux Trésorerie Net des Activités d'Investissement								
+Encaissements suite à l'émission d'actions								
+Dividendes et autres distributions effectuées								
+Encaissements provenant d'Emprunts								
-Remboursement d'Emprunts et autres Dettes assimilées								
C – Flux Trésorerie Net des Activités de Financement								
2- Variation de Trésorerie de la période (A+B+C)								
3- Trésorerie de fin de période								

DCOCC – EPE FONDAL - DG

N° 40.10.00 *** Procédure Interne – Système de Programmation et d'Evaluation de l'Activité globale **

VALIDÉ

ANNEXE N°11

ENTITE :

TABLEAU 9

TABLEAU DES ACHATS

Trimestre :

Matières, Fournitures, PR et autres
Dont Local
import

Année N Prévu	TRIMESTRE			CUMUL		
	Prévu 1	Réalisé 2	% 2/1	Prévu 3	Réalisé 4	% 4/3

TABLEAU 10		FLASH MENSUEL DES PRINCIPAUX AGREGATS				Mois de :	
AGREGATS	Objectif Année N	Réalisé mois M N-1	Cumul fin mois M N-1	Mois M de N		Cumul fin mois M N	
				Prévu	Réalisé		
Ventes de marchandises							
Chiffre d'affaires Productions vendues							
Prestations fournies							
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL							
Production immobilisée							
Variation stocks, produits finis et encours							
PRODUCTION DE L'EXERCICE							
Achat consommée :							
dont Matières premières							
Services extérieurs							
CONSOMMATION DE L'EXERCICE							
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION							
Charges de personnel							
Impôts, taxes							
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION							
Dotation amortissements et provisions							

DCOCCG – EPE FONDAL - DG
N° 40.10.00 *** Procédure Interne – Système de Programmation et d'Evaluation de l'Activité globale **

VALIDE

...						
RESULTAT OPERATIONNEL						
Produits financiers						
Emprunt exploitation						
Charges financières : Emprunt investissement						
Découvert						
STOCKS						
dont Matières premières						
dont Produits finis						
CREANCES CLIENTS NETTES						
EFFECTIFS						
dont temporaires						
IMPORTATIONS						
dont pour Revente en l'état						
EXPORTATIONS						
TOTAL ENCAISSEMENT						
TOTAL DECAISSEMENT						
TRESORERIE						

ANNEXE N°12

ANNEXE 11
RAPPORT D'ACTIVITE TRIMESTRIEL – TYPE METAL

ENTITE :

PRODUCTION

Produits	Objectifs N		Rappel Trim. N-1		Trim. N				Cumul réalisé au 00.00.N	
	Tonnes	MDA	Tonnes	MDA	Prévisions		Réalizations		Tonnes	MDA
					Tonnes	MDA	Tonnes	MDA		
Fonte										
Acier										
Autres en Heures										

INVESTISSEMENTS EN MDA

Objet de l'investissement	Rappels Investissements réalisés TRIM. N-1		Investissements réalisés TRIM. N	
	Sur Autofinancement	Sur Crédit	Sur Autofinancement	Sur Crédit
Réadaptation à l'environnement				
Extension (intégration d'activité)				
Renouvellement				
Mise à niveau				
Total				

ETAT DES CREATIONS D'EMPLOIS (CDI – CDD)

Catégories d'Emplois	Emplois créés durant TRIM. N	Cumul Emplois créés au TRIM. N
CDD		
CDI		

ANNEXE N°13

ENTITE :

**TABLEAU DE BORD DES CONTRATS ET COMMANDES
CONCLUES AVEC LES PARTENAIRES ETRANGERS**

PERIODE : TRIMESTRE

N° Contrat	Nature du contrat	Quantité /Kg	Fournisseur	Montant Devise	Monnaie	Montant KDA	Cours Change
					TOTAL		

VALIDE

**Echéances prévisionnelles pour la préparation
des Objectifs Annuels**

Evènements	Structure responsable	Récepteurs	Périodes
- Prévision des ventes	Structure ventes - Unités	Structure planification production	Avant mi septembre de l'an précédant l'année de planification
- 1^{ère} Conférence-Programme <ul style="list-style-type: none"> - Bilan de capacité - Plan annuel de production - Mensuralisation 	Structure planification production - Unités	Toutes les Directions de l'Unités	Avant fin septembre de l'an précédant l'année de planification
- Prévisions de clôture N - Programme prévisionnel N+1	DG / Unités	FONDAL / DCOPCG	Avant mi- octobre de l'an précédant l'année de planification
- 2^{ème} Conférence-Programme <ul style="list-style-type: none"> - Plans annuel de production - Plans d'approvisionnement - Budgets d'exploitation - Objectifs spécifiques 	DCOPCG / Entreprise	Comité de Direction de l'Entreprise	Avant fin octobre de l'an précédant l'année de planification
- Budget Cumulé de l'Entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Production - Ventes - Effectifs et frais personnel - Comptes de résultats - Flux de trésorerie - Stocks et créances - Objectifs spécifiques 	DCOPCG / Entreprise	Structure Centrales de l'Entreprise	Avant fin novembre de l'an précédant l'année de planification
Approbation du Budget annuel de l'Entreprise et des objectifs spécifiques	DG /Entreprise	Conseil d'Administration de l'Entreprise	Avant fin décembre de l'an précédant l'année de planification

Bibliographie

I. Ouvrages

1. AGBODAN, M. M., & AMOUSSOUGA, F. G. (1995). Les facteurs de performance de l'entreprise. John LIBBEY EUROTEXT.
2. ALAZARD C. ET SEPARI S. (2004) Contrôle de gestion, Ed. Dunod 6e édition ;
3. AMINTAS A. (1999) La crise du contrôle de gestion comme crise de savoirs gestionnaires. In Faire de la recherche en contrôle de gestion, Ed. Vuibert, FNEGE ;
4. AUTISSIER D. (2007) Mesurer la performance du contrôle de gestion. Ed. Eyrolles, Paris ;
5. BATSCH, L. (1993). La croissance des groupes industriels. Economica,
6. BEAUJOLIN-BELLET, R. (2004). Flexibilités et performances : stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail. Paris : La Découverte
7. BELAÏBOUD, Mokhtar Gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne
8. BENACHENHOU, A. (2015). L'Algérie : sortir de la crise. Alger, Editions El D'iwane.
9. BENACHENHOU, Abdellatif (2004), Algérie modernisation maîtrisée,
10. BENGUERBA, MAAMAR (2006) L'Algérie en péril : Gouvernance, Hydrocarbures et devenir du sud, les éditions, L'Harmattan
11. BENISSAD, M. E. (2004). Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché. ENAG Editions.
12. BENOIT, H. (2004). La Performance, une nouvelle idéologie. Paris, La Découverte.
13. BERLAND, N. (2004), mesurer et piloter la performance, Editions de la performance, juin.
14. BERLAND, N. (2005). Le contrôle comme phénomène organisationnel et social, les grands auteurs en contrôle de gestion. Éditions EMS.
15. Berland, N. (2014). La performance, objet du contrôle. Le contrôle de gestion.
16. BERLE, A. A., & MEANS, G. (1932). The Modern Corporation and Private Property. Harcourt.
17. BERRAH, L. (2002). L'Indicateur de performance. Editions Cepaduès.

18. BESCOS P, DOLBER PH. MENDOZA C. NAULLEAU, (1997) Contrôle de gestion et management, Ed. Montchrestien E.J.A, 4ème édition ;
19. BESCOS, P., DOBLER, P., GIRAUD, F., LERVILLE-ANGER, V., MENDOZA, C., & NAULLEAU, G. (1993). Contrôle de gestion et Management, éditions. Montchrestien. Col. Entreprendre.
20. BONNEFOUS C. & COURTOIS A. (2001) Indicateur de performance, Ed. Hermès science publications France.
21. BOUDJENAH, Y. (2002). Algérie décomposition d'une industrie : La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question. Algérie décomposition d'une industrie. Harmattan, France.
22. BOUIN, X., & SIMON, F. X. (2004). Les nouveaux visages du contrôle de gestion : approches techniques et comportementales, Paris : Dunod
23. BOUQUIN H, (2008) Comptabilité de gestion, Economica, 5ème édition ;
24. BOUQUIN H. (1986) Le contrôle de gestion, éd. Puf, Paris,
25. BOUQUIN H. (1989) Contrôle, In Encyclopédie des Sciences de Gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Paris, Economica ;
26. BOUQUIN H. (1994) Les Fondements du Contrôle de Gestion, Que sais-je n° 2892, éd. PUF ;
27. BOUQUIN H. (2005) Les grands auteurs en contrôle de gestion, éd. EMS management et société, Paris ;
28. BOUQUIN, H. (1986). Le contrôle de gestion. Paris, Presses Universitaires de France.
29. BOUQUIN, HENRI (2010) Le Contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance, PUF
30. BOUSSOUMAH M. (1982) L'entreprise socialiste en Algérie, éd. OPU, Algérie ;
31. BRACE AND WORLD, NEW YORK, NY. BROSSIER, J. (1989). Risque et incertitude dans la gestion de l'exploitation agricole. Quelques principes méthodologiques. Le risque en agriculture. Coll. A travers champs, ORSTOM, Paris.
32. BRACONNIER, P., & CAUQUIL, G. (2010). L'évaluation des politiques publiques–Le développement d'une nouvelle culture. CNDP, Mayenne.

33. BUREAU, D., & MOUGEOT, M. (2007). Performance, incitations et gestion publique. Paris, La Documentation française.
34. BURLAND A. & SIMON C. (1997). Le contrôle de gestion, éd. La découverte.
35. BURLAUD A. ET SIMON C. (2006), le contrôle de gestion, la Découverte, Paris.
36. CAROLL, A. B., & BUCHHOLTZ, A.K. (1989). Business and Society : Ethics and Stakeholder Management (Cincinnati, OH : South.)
37. CASTELNAU J. DANIL L. ET BRUNO M. (2001) Le pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective, éd. Organisation ;
38. CHANDLER A. D. (1988) La main visible des managers, Economica, Paris ;
39. CHANDLER, A. D. (1992). Organisation et performance des entreprises / (1880-1939) : épilogue, conclusion générale : la grande entreprise depuis 1945 : la dynamique du capitalisme industriel. Les Ed. D'Organisation.
40. CHANDLER, A. Stratégiques et structures de l'entreprise, Les éditions d'Organisation Paris, 1972.
41. CHARREAUX, G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures.
42. CHARREAUX, G. (ED.). (1997). Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance : théories et faits. Economica, 1997.
43. CORIAT O. ET WEINSTEIN O. (1995) Les nouvelles théories de l'entreprise, éd. LGF
44. COURET. A (1987) « La théorie des droits de propriété », in « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », collectif dirigé par Martinet, éd. Economica, Paris ;
45. DAVIDOVICI, M. (1995). Monopole naturel et réglementation. In. Chevalier, JM, éd., L'économie industrielle des stratégies d'entreprises, Éditions Montchrestien, Paris, 1995.
46. DEMEESTERE, R., LORINO, P., & MOTTIS, N. (2006). Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. Dunod, 2004.
47. DENIS, J. P., MARTINET, A. C., & PAYAUD, M. A. (2011). Gouvernance et stratégies des groupes : régénérer la politique générale d'entreprise. Lavoisier.
48. DENIS, J. P., MARTINET, A. C., & SILEM, A. (2016). Lexique de gestion et de management-9e éd. Dunod. Discovery. Springer Science & Business Media.

49. DUPUY Y. (1999) Faire de la Recherche en contrôle de gestion, éd. Vuibert ;
50. DURUPTY M. (1986) Les entreprises publiques : gestion – contrôle tome 2, éd. PUF ;
51. FAURE, G., & LEVY-LANG, A. (1991). Structure, organisation et efficacité de l'entreprise. Dunod.
52. FERNANDEZ, A. (2018). Les tableaux de bord du manager innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe. Editions Eyrolles.
53. FRANCK, B. (1997). La gouvernance des entreprises. Economica
54. FREEMAN, R. E. (1984). Strategic management : à stakeholder approach, Pitman. Boston, MA.
55. GAVARD-PERRET, M. L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2008). Méthodologie de la recherche. Editions Pearson Education France.
56. GERVAIS M. (2005) Contrôle de gestion, Economica, Paris 2005 ;
57. GIROUX, N., (2003), l'étude de cas, in Giordano Y., Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative, Editions Management & société, Caen.
58. GODFREY, J., HODGSON, A., TARCA, A., HAMILTON, J., & HOLMES, S. (2010). Accounting Theory.
59. GODONG, S. A. (2011). Implanter le capitalisme en Afrique : bonne gouvernance et meilleures pratiques de gestion face aux cultures locales. Karthala Editions.
60. GOMEZ P.Y. (1996) Le gouvernement de l'entreprise, Inter édition, Paris ;
61. GOND, J. P. (2010). Gérer la performance sociétale de l'entreprise. Vuibert.
62. GOND, J. P., & IGALENS, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, PUF, coll. Que sais-je.
63. GRIM, N. (2012). Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie. Casbah Editions, Alger.
64. GUENNOU, P. (2001). Maîtrise de la performance, les travaux de l'AFGI. Bonnefous C., Courtois A., Indicateurs de performance, Hermès Sciences Publications, Lavoisier.
65. GUINDON, M., BOULIANNE, É., Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. (1996). Les indicateurs de performance. Guérin.

66. GUY, H., (2005). La gouvernance-Un concept et ses applications. KARTHALA Editions.
67. Hafsi T. La gouvernance des entreprises d'Etat : surmonter les défis de l'interface entre management et politique.
68. HAFSI, TAÏEB (1884) Entreprise publique et politique industrielle, Mc Graw-hill, 1984.
69. HAUDEVILLE, B., HUMBERT, M., & HERAUD, J. A. (1995). Technologie et performances économiques. Economica.
70. IGALENS, J., & POINT, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes. Dunod, 2009
71. IRIBARNE P. (2003) Les tableaux de bord de la performance, éd. Dunod ;
72. IRIBARNE, P., & VERDOUX, S. (2008). La haute performance publique : comment piloter et évaluer les performances des organismes publics. AFNOR.
73. JOHN WILERY & SONS. AUSTRALIA, LTD. KALIKA M. (1987) Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances, Économica ;
74. KAPLAN R. ET NORTON D. (1998) Le Tableau de Bord Prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès. Les éditions d'Organisation ;
75. KAPLAN R. ET NORTON D. (2007) Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif, éd. Eyrolles, sixième tirage ;
76. KAPLAN R. ET NORTON D. (2007) L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif, éd. Eyrolles ;
77. KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie. Editions d'organisation.
78. KAPLAN, R., & NORTON, D. The balanced scorecard: translating strategy into action (1996) Harvard. Traduit en français en (1998), Le tableau de bord prospectif, les éditions d'Organisation.
79. KOENIG G. (2000) De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle, Ed. Economica ;
80. LAMIRI, A. (2022). La décennie de la dernière chance : Émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab.

81. LANGEVIN P. (1999) Contrôle de gestion et théories économiques des organisations. In faire de la recherche en contrôle de gestion ? Ed. Vuibert ;
82. LAWRENCE P. R ET LORSCH J. W Adapter les structures de l'entreprise, les éditions d'organisation paris, 1973.
83. LEROY M. (1991) Le Tableau de Bord, éd. Organisation, Paris ;
84. LONING H., PESQUEUX Y. Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, Dunod, 3ème édition ;
85. LORINO, P. (1995). Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise. Les Editions d'organisation.
86. LORINO, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Ed d'organisation.
87. LORINO, PH. (1991) Le contrôle de gestion stratégique, Dunod, Paris ;
88. LUGAN J. C. (2009). La systémique sociale, collection que sais-je ? Paris.
89. MADOU, MOHAMED (2012) Entreprise et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration : essai de sociologie économique, Karthala
90. MAHREZ, HADJSEYD (1996) L'industrie algérienne : Crise et tentatives d'ajustement, : Le harmattan
91. MALLYA, E. T. (1994). Privatisation in Tanzanie: The politics of policy reform. The University of Manchester (United Kingdom).
92. MANDZILA, E. E. W. (2006). La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne. Editions Le Harmattan.
93. MELBOUCI L. (2008) Le modèle des entreprises algérien : échec ou fin de missions, éd. Elamal, Algérie ;
94. MELBOUCI, B. L. (2009) Economie de l'entreprise algérienne, édition El-Amel
95. MENARD L. (1994) Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière. Paris ;
96. MENOUE, M. (1991). L'autonomie de l'entreprise publique en Algérie : La fin de l'hégémonie étatique. Annuaire de l'Afrique du Nord, éd.
97. MINTZBERG H. (1989) Le management : voyage au centre des organisations, éd. Organisation ;

98. MINTZBERG, H. (1982) Structure et dynamique des organisations, éd. Editions d'Organisation ;
99. MINTZBERG, H. (2004). Le Management : voyage au centre des organisations. Editions d'organisation.
100. MORVAN, Y. (1985). Fondements d'économie industrielle, (7). Paris : Economica.
101. NGOBO, P., & ESCAFFRE, L. (EDS.). (2007). Capital immatériel & performance de l'entreprise. Presses de l'Université d'Angers.
102. NIZET, J. (2007). Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain. Les performances des organisations africaines, 1-300.
103. PARIENTE P. (1999) Les approches contingentes en contrôle de gestion, in DUPUY Y. (coordonné par), Faire de la recherche en contrôle de gestion, Vuibert, FNEGE ;
104. PATRICK JANLEUT, MARIE GRENIER (2011), Objectif performance, édition AFNOR, Paris ;
105. PEREZ, R. (2010). La gouvernance de l'entreprise. La découverte.
106. PESQUEUX, Y., & MARTINET, A. C. (2013). Epistémologie des sciences de gestion. Paris, Vuibert.
107. PIERRE-ERIC TIXIER (2002) Du monopole au marché : les stratégies de modernisation des entreprises publiques, la Découverte
108. PIGE, B. (2008). Gouvernance, contrôle et audit des organisations. Economica..
109. PIGE, B. (2011). Reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité, EMS management & société
110. PINTO, P. (2003). La performance durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent. Dunod.
111. PORTER M. (1986) L'avantage concurrentiel. Inter Edition, Paris ;
112. RAPP, L. (1986). Les groupes d'entreprises publiques. Presses universitaires de France.
113. ROBERTS, J. (2007). The modern firm: Organizational design for performance and growth. Oxford university press.
114. SADEG M. (1999) Management des entreprises publiques, Les Presses d'Alger

115. SADI N. (2005) La privatisation des entreprises publiques en Algérie, éd. L'Harmattan, Paris ;
116. SAULPIC, O., GIRAUD, F., & NAULLEAU, G. (2005). Management control and performance processes. Gualino.
117. SAVALL, H., & ZARDET, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe (No. Halshs-00783087), Paris : Economica.
118. SELMER, C. (2019). La boîte à outils du contrôle de gestion. Dunod.
119. SOLER, L. (2000). Introduction à l'épistémologie. Ellipses.
120. TABATONI, P., & JARNIOU, P. (1975). Les systèmes de gestion : politiques et structures. Presses universitaires de France.
121. TARONDEAU J.C. (1999) La flexibilité dans les entreprises, Ed. Puf. Paris ;
122. TAYLOR.F.W. (1991) La direction scientifique des entreprises. Dunod ;
123. THOMAS, H., & DAEMS, H. (1994). Strategic groups, strategic moves and performance. Grand Bretagne : Pergamon,
124. VOYER, P. (2011). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2e édition. PUQ.
125. WACHEUX, F., & ROJOT, J. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris : Economica.
126. WILLIAMS, G. (2011). Data mining with Rattle and R : The art of excavating data for knowledge
127. WIRTZ, P. (2019). Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. La Découverte.
128. XAVIER DEROY (2007) Fromes de l'agir stratégique, éd. De Boeck ;
129. ZIMNOVITH H, (1999) La recherche historique en contrôle de gestion. In Faire de la recherche en contrôle de gestion, Vuibert, FNEGE ;

II. Articles et revues

1. Addi, L. (1990). Forme néo-patrimoniale de l'Etat et secteur public en Algérie ;
2. Albouy, M (2006). Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur. Revue française de gestion ;

3. Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance* ;
4. Ameels, A., Bruggeman, W., & Scheipers, G. (2002). Value-based management control processes to create value through integration: a literature review;
5. Amroun S. (2008). L'émergence de la fonction marketing en Algérie, In *Recherches économiques et managériale - Recherches économiques et managériale* ;
6. Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives* ;
7. Article de presse, *Le soir d'Algérie* n°6356 du 11 septembre 2011 ;
8. Aubert, N. (2006). *Hyperperformance et combustion de soi. Études* ;
9. Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* ;
10. Aytaç, B. (2013). Mimétisme institutionnel sur le marché financier émergent turc. *La Revue des Sciences de Gestion* ;
11. Aziez, L., & Koudri, A. (2015). Le conseil d'administration : Un mécanisme inefficace de la gouvernance des Entreprises Publiques Economiques (EPE). *Les cahiers du CREAD* ;
12. Baby, A. (1992). À travers le chaos épistémologique ou comment la théorie des deux sacs permet de faire un bilan sommaire de la recherche qualitative. *Revue de l'Association pour la recherche qualitative* ;
13. Bahamed, A. (1984). Le marketing en Algérie : méconnu ou méprisé ? *Les Cahiers du CREAD*;
14. Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75;
15. Belhadj S. La rationalité et l'analyse des politiques publiques, In *المجلة الجزائرية للدراسات السياسية*, Volume 3, Numéro 2;
16. Belmihoub M. C. L'autonomie des entreprises comme réponse aux dysfonctions de la régulation du système de production. *Communication au colloque international sur la régulation et l'expérience algérienne. Université d'Oran 1989* ;

17. Bendiabdellah, A., Benabou, D., & Chelil, A. (2006). L'apport des TIC à la réalisation des performances des entreprises algériennes. Université de Tlemcen et Mascara, les Cahiers du MECAS ;
18. Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. 6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal. ;
19. Bernrath, W. (1998). Le nouveau management public : concept, situation en Wallonie. Quelques réflexions, visions et conclusions opérationnelles. Revue OSF ;
20. Bessire, D. (1999). Définir la performance. Comptabilité-Contrôle-Audit ;
21. Blaikie, N. (2000). Using triangulation and comparative analysis to advance knowledge in the social sciences: The role of four research strategies. In 5th International conference for methodologists in social sciences, Cologne, Germany;
22. Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. Finance Contrôle Stratégie ;
23. Borgès Da Silva, G. (2001). La recherche qualitative : un autre principe d'action et de communication. Revue médicale de l'assurance maladie ;
24. Botton, C., Jobin, M. H., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. Gestion 2000 ;
25. Bouabdellah H. (2018). La problématique de l'adoption de l'internet en Algérie, Revue le manager ;
26. Bouba-Olga, O. (2005). Gouvernance d'entreprise : élargir la problématique. Revue économique et sociale, 2005 ;
27. Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, (10), ISSN : 2028-4098 ;
28. Boukhezer-Hammiche N. (2016). Les politiques d'ouverture et désintégration du secteur industriel public en Algérie, Al-Bashaer Economic Journal ;
29. Bouquin H. « La notion de performance », journée d'étude IAE de Tours, 15/1/2004 ;
30. Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. Comptabilité-Contrôle-Audit ;

31. Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité ;
32. Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. Comptabilité-Contrôle-Audit ;
33. Bouvier-Patron, P. (1996). La question de la réduction d'incertitude chez F. Knight. L'actualité économique ;
34. Bouyakoub, A. (1997). La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché. Les Cahiers du CRAD ;
35. Brameret, S. (2014). Entreprise publique. Dictionnaire d'administration publique ;
36. Brulhart, F., & Moncef, B. (2010). L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français. Finance Contrôle Stratégie ;
37. Brullebaut, B., Allemand, I., Louis, A. S., Ola, A. M., & Pourchet, A. (2020). Gouvernance des coopératives d'entreprises, de salariés et bancaires : quelles différences en termes de propriété et de contrôle. Finance Contrôle Stratégie ;
38. Burell G. et G. Morgan cités par Joannides, V. (2011). Influences de la pré-connaissance sur le design de la recherche : le cas des liens entre comptabilité et gestion. Revue Finance Contrôle Stratégie ;
39. Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises (No. 0960601). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 centre de recherches en gestion des organisations ;
40. Charreaux, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ?. Revue française de gestion ;
41. Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. Revue du financier ;
42. Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. Finance contrôle stratégie ;
43. Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations ;

44. Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire ... Revue française de gestion ;
45. Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations ;
46. Chatelin, C., & Trébucq, S. (2003). Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse. 9e journées d'histoire de la comptabilité et du management, Paris ;
47. Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. Comptabilité-contrôle-audit ;
48. Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y., & Sole, A. (2008). Le contrôle de gestion-organisation et mise en œuvre ;
49. Cohendet, P., & Llerena, P. (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissances. Revue d'économie industrielle ;
50. Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives ;
51. Éditeur, C., & Angers, M. (1992). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Montréal : Centre éducatif et culture ;
52. Errami, y. (2007, may). Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises. In « comptabilité et environnement » ;
53. Fiol, M., & Jouault, P. (1991). Pour un contrôle de direction. Revue française de gestion ;
54. Frigo, M. L. (2002). Nonfinancial performance measures and strategy execution. Strategic Finance ;
55. Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. Semaine sociale Lamy ;
56. Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion ;
57. Gomez, P. Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. Finance Contrôle Stratégie;

58. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology* ;
59. Hafsi T. La gouvernance des entreprises d'Etat : surmonter les défis de l'interface entre le management et politique, communication au séminaire sur « gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration », le 12 Juillet 2021. In *gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration*, Bulletin n°8 ;
60. Heem, G. (2002, September). L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques In *XXIe Journées des IAE*, IAE de Paris ;
61. Hirigoyen, G. (2000). La gouvernance de l'entreprise familiale (rapport moral sur l'argent dans le monde). *Revue d'économie financière* ;
62. Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique* ;
63. Jeannot, G. (1988). Luc Boltanski, Laurent Thevenot, *Les économies de la grandeur*, Cahiers du centre d'études de l'emploi N° 31, 1987. In *Les Annales de la Recherche Urbaine* (Vol. 40, No. 1, pp. 118-118). *Persée-Portail des revues scientifiques en SHS* ;
64. Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting [2]. *Strategic Finance*;
65. Kaplan, R. S., & Norton D.P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard business review* ;
66. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance. *Les systèmes de mesure de la performance* ;
67. Lacroix, M. (1998). De la représentation des immatériels en comptabilité. *Comptabilité-Contrôle-Audit* ;
68. Langevin, P. (1999). *Contrôle de gestion et théories économiques des organisations*. Y. Dupuy, *Faire de la recherche en contrôle de gestion* ;
69. Laurent, B., & Wirtz, P. (2010). Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan. *Cahier du FARGO*, 1100703.;
70. Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2001). *Practical research: Planning and designing*. New Jersey: Merritt Prentice Hall;

71. Leibenstein, H. (1987). Inside the firm: the inefficiencies of hierarchy. Harvard university press ;
72. Lorino Ph. Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion ;
73. Maeder, R. (1991). De nouvelles missions pour le contrôle. Revue Française de Gestion, janvier-février ;
74. Mahmoudia M. (2018). The performance of Algerian public economic enterprises longitudinal study: indicators analysis through industrial policies (1966 - 2016). Revue d'Economie et de Statistique Appliquée ;
75. Mahmoudia M. et Oukaci D. (2017). La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale, Revue d'économie et de statistique appliquée ;
76. Martinet, A. C. (2008). Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique. Revue française de gestion ;
77. Merchant et Van der Stede cité par Tremblay, J. F. (2012, May). Les indicateurs non financiers dans la littérature scientifique du contrôle de gestion : un bilan. In Comptabilités et innovation (pp. cd-rom) ;
78. Mereien F. La nouvelle gestion publique en action, Revue internationale des politiques comparées, 2004, volume 2 ;
79. Mongin, P. (2002). Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales. Revue économique ;
80. Mostefaoui, R., & Pluchart, J. J. (2011). La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie. Revue management et avenir ;
81. Orléan, A. (1989). Pour une approche cognitive des conventions économiques. Revue économique ;
82. Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. Administrative Science Quarterly, 25 ;
83. Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche, Méthodes de recherche en management ;
84. Pesqueux, Y. (2017). Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question (Doctoral dissertation, Université de Paris Dauphine).

85. Pesqueux Y. V. De la performance. Master. France. 2020. fffalshs-02612883v3f, HALSHS, Submitted on 14 May 2021;
86. Pesqueux, W. (2004). La notion de performance globale. 5ème forum international sur " La Performance Globale de l'Entreprise", Université Tunis Carthage ;
87. Piveteau, A., & Rougier, É. (2011). Le retour en trompe l'œil de la politique industrielle L'expert, l'État et l'économie politique locale. *Revue Tiers Monde* ;
88. Pluchart, J. J. (2014). Une approche critique de la gouvernance d'entreprise : les chaebols coréens entre gouvernance familiale et gouvernementalité. *Vie & Sciences Économiques* ;
89. Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit* ;
90. Rachedi, A. (2011). L'apport Des Tic Sur La Performance De L'entreprise Algérienne. *Revue d'Economie et de Management* ;
91. Redjimi S. (2020). TIC et apprentissage nomade en contexte universitaire algérien : Difficultés et perspectives. *Didactiques* ;
92. Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 3003 ;
93. Sadi, N. E. (2006). La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. *La privatisation des entreprises publiques en Algérie* ;
94. Said, A. A., HassabElnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of management accounting research* ;
95. Salah, M. (1991). Le dysfonctionnement de l'entreprise publique économique en Algérie. *Revue internationale de droit comparé* ;
96. Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. HAL Id : hal-00842219 ;
97. Sari Hassoun, S. E., & BellahcenE, M. (2019). Examiner L'influence des TIC sur la Valeur-Ajoutée des Industries Algériennes. *Strategy & Development Review*, ;
98. Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion* ;

- 99.** Séminaire organisé par le CNESE sur le thème « gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration », le 12 Juillet 2021, In Gouvernance des EPE et rôle des conseils d'administration, Bulletin n°8 ;
- 100.** Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The journal of finance ;
- 101.** Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. Revue Pistes ;
- 102.** Slimani, R., & BOUKRIF, M. La gestion du changement organisationnel : Implantation d'un ERP dans une entreprise publique ;
- 103.** Tchotourian, I. (2010). Lorsque le droit nord-américain des sociétés dessine les nouvelles frontières de l'entreprise : les clés pour un autre futur ? La Revue des Sciences de Gestion ;
- 104.** Vezinat, N. (2019). L'entreprise publique : un statut fragilisé ou protecteur ? Missions de service public et rapport à l'État de l'entreprise La Poste. Droit et société ;
- 105.** Von Hirschhausen, C. (1996). Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste : une analyse des réformes industrielles en Europe de l'Est. Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste ;
- 106.** Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. Finance Contrôle Stratégie;
- 107.** Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. Evaluation practice;
- 108.** Zemirli Radhi, Analyse de l'effet de la politique industrielle sur le décollage du secteur industriel algérien en 2019 ;
- 109.** Zoukous, E. A. (2006, May). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. In Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution (s) (pp. CD-Rom) ;
- 110.** بوربة أحمد الحاج, & أ. مخفي أمين. Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde ;

III. Thèses

- 1. Aziez, L. (2018). Le conseil d'administration : portée et limite de son influence sur la gouvernance des entreprises publiques économiques Algériennes. (Doctoral dissertation, Algiers university).*
- 2. Bouamama, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord (Doctoral dissertation, Bordeaux).*
- 3. Chatelin, C. (2001). Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées (Doctoral dissertation, Dijon).*
- 4. Dehhak, A. (2016). Analyse du processus de la prise de décisions stratégiques chez les managers des entreprises économiques algériennes. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Médéa.*
- 5. Dhahi Sellami, N. (2012). Convergence entre les institutions de gouvernance publique et rivée : rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance : cas des pays du Maghreb : Tunisie-Algérie-Maroc (Doctorat dissertation, Bordeaux 4).*
- 6. Gueguen, G. (2001). Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet. Doctorat en sciences de gestion. Université Montpellier.*
- 7. Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III).*
- 8. Guerchouh, M. (2017). Système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes : une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).*
- 9. Hamimed, S. (2022). Concurrence et performance institutionnelle dans une économie en transition (Doctoral dissertation, Mascara university).*
- 10. Hichem, m. B. (2014). La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant: cas de l'entreprise publique algérienne (doctoral dissertation, université de mascara).*
- 11. Mahmoudia M. (2012), l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne. Thèse de magistère, Université Mouloud Mammeri.*

12. Melbouci, L. (2007). Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005) (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat de l'université de Tizi-Ouzou).
13. Mira, R. (2015). Économie politique de l'industrialisation en Algérie : analyse institutionnelle en longue période (Doctoral dissertation, Sorbonne Paris Cité).
14. Oukaci, D. (2014). Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché : Filière bois/ameublement (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

IV. Textes de loi

1. L'ordonnance 01-04 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques du 20 août 2001, modifiée et complétée.
2. La loi n° 88-01 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques du 12 janvier 1988,
3. Loi n°88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-59 du 20 ramadhan 1395 correspondant au 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques, modifiée et complétée
4. Ordonnance n°75-59 du 20 ramadhan 1395 correspondant au 26 septembre 1975 portant code de commerce, modifiée et complétée ;
5. L'ordonnance 10-02 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-20 du 17 juillet 1995, élargissent le domaine de contrôle des chambres au contrôle de la gestion des sociétés, entreprises et organismes quel que soit leur statut juridique dans lesquels, l'État, les collectivités territoriales, les établissements, entreprises ou autres organismes publics détiennent, conjointement ou séparément, une participation majoritaire au capital ou un pouvoir prépondérant de décision.
6. La loi n° 14-10 du 30 décembre 2014 portant loi de finances pour 2015, modifiée et complétée
7. Loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME).
8. Code algérien de bonne gouvernance, In www.algeriacorporategovernance.org
9. Instruction du premier ministre N°263 du 12 octobre 2014.

- 10.* Instructions du premier ministre N°01 du 21 octobre 2015.
- 11.* L'ordonnance N°75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée.
- 12.* La directive de la Commission du 25 juin 1980.
- 13.* La loi N°10-01 du 29/06/2010.
- 14.* Le décret exécutif N°09-96 du 22 février 2009.
- 15.* Le décret exécutif N°2001-283 du 24 septembre 2001.
- 16.* Loi N° 06-01 du 20 février 2006, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.
- 17.* Résolution du CPE N°02/154 du 12 octobre 2017.
- 18.* Résolution du CPE N°142 du 28 août 2014.

V. Rapports des institutions

1. Banque Mondiale, Rapport suivi de la situation économique : redresser l'économie algérienne après la pandémie, automne 2021 ;
2. Rapport annuel de la Cour des comptes pour l'année 2021 ;
3. Rapport annuel de la Cour des comptes pour l'année 2022 ;
4. Rapport de Synthèse Sectorielle, Secteur fonderie, réalisé par l'union européenne, Réalisation de 7 Études sectorielles pour le compte du Ministère de l'Industrie (POA-MI2), 2004.

VI. Sites web

- <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF/WD\(2008\)43/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF/WD(2008)43/fr/pdf)
- <https://radioalgerie.dz/news/fr/article/20210925/218138.html>
- <https://theses.hal.sciences/tel-00684329/document>
- <https://theses-algerie.com/>
- <https://www.algeriacorporategovernance.org/pme-prive.php>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/15822>
- <https://www.industrie.gov.dz/?Filières-industrielles>
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1241>
- www.asjp.cerist.dz
- www.bastp-dz.org

- www.cnrtl.fr
- www.industrie.gov.dz
- www.ocde.org
- www.scholar.google.com

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Sommaire.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux	V
Introduction générale.....	01
I. Introduction	02
II. Problématique de recherche	05
III. Hypothèses de la recherche	06
IV. Démarche méthodologique et terrain de recherche	07
V. Les objectifs de recherche	09
VI. Plan de rédaction et architecture générale de la thèse	10
Chapitre 01 : L'entreprise publique économique (EPE) : Contexte institutionnel de la recherche (contrainte)	12
<i>Introduction du chapitre 01.....</i>	<i>13</i>
Section 01 : De l'industrie industrialisante à la privatisation	15
Paragraphe 01 : Les entreprises publiques économiques : approche conceptuelle	16
Paragraphe 02 : Evolution des EPE depuis leur autonomie en 1988.....	19
1. La loi 88-01 : de l'EP structure d'exécution à l'entreprise autonome	20
2. L'ordonnance 95-25 : EPE et le caractère marchand des capitaux publics	21
3. L'ordonnance 01-04 : Dilemme privatisation versus étatisation ?	22
Paragraphe 03 : le poids des EPE dans l'économie algérienne	24
1. Contribution du secteur public et du secteur privé à la formation du PIB national	25
2. Contribution du secteur public dans la création de valeur ajoutée globale du pays.....	28
3. Contribution des secteurs public et privé dans la formation du revenu intérieur du pays...	33
4. Rémunération des salariés	37
5. Excédent Net d'Exploitation (revenu primaire de l'entreprise)	40
Section 02 : La nouvelle politique du développement industriel.....	45
Paragraphe 01 : Evaluation des différentes politiques publiques industrielles (1966 – 2016).....	45
1. La phase de construction (1966 / 1980).....	46
2. La phase de désinvestissement (1981 / 1986)	47
3. La phase de récession industrielle (1987 / 1999)	48

4. La phase de stabilisation (2000 / 2014)	48
5. La phase de ré-concentration (2014...)	49
Paragraphe 02 : Présentation de la nouvelle politique industrielle amorcée depuis	
2007	50
1. La stratégie industrielle amorcée depuis 2007	50
2. Les grands axes de la nouvelle stratégie industrielle.....	52
Paragraphe 03 : Priorités, structuration et nouveaux rôles de l'EPE	54
1. Les filières industrielles prioritaires	54
2. Le Secteur Public Marchand Industriel restructuré	56
3. Rôle du groupe industriel dans l'effort de développement de l'économie nationale	58
Section 03 : l'environnement exogène et endogène des EPE : approche déterministe....	60
Paragraphe 01 : l'environnement exogène des EPE : Facteurs externes	60
1. La concurrence nationale et étrangère	61
2. Un cadre et un champ d'action très réglementé	62
3. L'interférence du politique vs l'économique et pluralité des intervenants dans l'action	
des EPE	65
Paragraphe 02 : L'environnement endogène : Facteurs internes	67
1. Un mode de financement particulier	67
2. La taille et l'effet du gigantisme	69
3. La stratégie (déterminisme environnemental)	70
4. La technologie, retard dans l'adaptation.....	72
5. La culture organisationnelle	73
Section 04 : Caractéristiques managériales des EPE	74
Paragraphe 01 : la gouvernance des EPE et leur management stratégique	74
1. Non transférabilité des titres.....	75
2. L'exclusivité et partitionabilité floues	76
3. Droit de décision résiduelle dilué	77
4. Droit au gain / perte résiduel peu incitatif	78
Paragraphe 02 : La configuration organisationnelle des EPE et pouvoir de décision	79
Paragraphe 03 : Le pouvoir des niveaux opérationnels.....	81
Paragraphe 04 : La maîtrise des instruments de mesure et de suivi de la performance	84
1. Loi de 2007 sur l'intégration de la comptabilité analytique.....	84
2. Le retard dans l'intégration des nouvelles solutions high Tech (TIC & ERP).....	85

3. Absence de l'approche marketing et de l'évaluation de la performance commerciale dans les EPE	87
<i>Conclusion du chapitre 01</i>	89
Chapitre 02 : De la performance à la performance de l'entreprise publique économique algérienne	91
<i>Introduction du chapitre 02</i>	92
Section 01 : Le système de contrôle de la performance de l'entreprise	94
Paragraphe 01 : Le système de contrôle dans l'entreprise : Approche historique et conceptuelle	94
1. Les prémisses.....	95
2. La remise en cause de l'approche mécaniste.....	96
3. Enrichissement et intégration du contrôle social.....	96
4. Nouvelle approche de contrôle transversal.....	97
Paragraphe 02 : Le contrôle du processus managérial : Les trois niveaux de contrôle ..	98
Paragraphe 03 : La légitimité de la notion du contrôle en entreprise	100
1. Rôle instrumental : Apports spécifiques des théories de la contingence.....	101
2. La raison d'être de l'entreprise : Apports spécifiques des théories de la firme.....	104
Paragraphe 04 : Le contrôle formel et informel	110
Section 02 : Cadre conceptuel et typologie de performances de l'entreprise	113
Paragraphe 01 : La performance, une notion polysémique	113
Paragraphe 02 : La performance : un concept « flou » en sciences de gestion	115
Paragraphe 03 : Le concept de performance en contrôle de gestion	119
Paragraphe 04 : La prédominance de la performance financière : indicateurs financiers	124
1. La mesure de la performance comme point de départ.....	124
2. L'origine des indicateurs financiers : Du ROI à l'EVA	127
3. Essai de définition des indicateurs de performance.....	128
Section 03 : L'évaluation de la performance d'une entreprise	132
Paragraphe 01 : Critiques et remise en cause des indicateurs financiers	132
1. Les travaux fondateurs Slown & Brown	132
2. Les raisons de l'émergence des indicateurs non financiers	133
Paragraphe 02 : Utilité et nouveaux défis des indicateurs non financiers	136

Paragraphe 03 : L'objectif de complémentarité entre indicateurs financiers et non financiers	141
Paragraphe 04 : Le système d'indicateurs pertinent et efficace : de nouveaux modèles de suivi de performance globale.....	143
1. Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin	144
2. Le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)	145
3. The Balanced scorecard (BSC) de Kaplan et Norton	146
Section 04 : Le système de contrôle et la nature de la performance recherchée par les EPE	149
Paragraphe 01 : Le système de contrôle de performance et évaluation des performances managériales dans les EPE	150
1. Du contrôle des individus au contrôle des acteurs	150
2. Le pilotage des acteurs	152
3. Du pilotage à l'évaluation des performances	153
Paragraphe 02 : Principes de l'évaluation des performances d'un manager des EPE... 154	154
1. De la pertinence du système	154
2. Principe de contrôlabilité.....	155
3. Vérifiabilité et subjectivité du système de mesure de la performance	155
4. La détermination de standards de performance	157
5. Le système d'incitation des managers	157
Paragraphe 03 : De la construction d'un système de contrôle de performances des EPE	158
1. L'évaluation des performances d'une EPE : performance en termes d'activité ?.....	159
2. L'application du principe de pertinence : l'orientation des comportements vers un horizon plus long.....	161
3. L'application du principe de contrôlabilité : le traitement des phénomènes externes.....	162
Conclusion du chapitre 02.....	164
Chapitre 03 : La performance comme expression d'une gouvernance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien.....	166
<i>Introduction du chapitre 03.....</i>	<i>167</i>
Section 01 : La gouvernance de l'entreprise : quelle approche pour expliciter le cas des EPE algériennes ?	169
Paragraphe 01 : : Les prémisses d'un concept polysémique	169

Table des matières

1. La première est l'approche disciplinaire	170
2. La seconde, est l'approche cognitive et comportementale	171
Paragraphe 02 : Les approches de gouvernance et les mécanismes disciplinaires proposés.....	171
1. L'approche disciplinaire actionnariale	172
2. L'approche disciplinaire partenariale de la gouvernance d'entreprise	175
3. L'approche cognitive de la gouvernance	179
4. L'approche comportementale	180
Paragraphe 03 : Les objectifs de la gouvernance : du contrôle à l'accroissement de la valeur de l'entreprise	181
Section 02 : les initiatives privées de formalisation d'un code de bonne gouvernance en Algérie : l'apport considérable du cercle d'action et de réflexion sur les entreprises	185
Paragraphe 1 : L'initiative de CARE : quels enseignements pour le cas des EPE.....	186
1. Présentation du CARE.....	186
2. Les événements marquants la genèse de l'idée de bonne gouvernance en Algérie	186
3. Les principales contributions et recommandations	187
Paragraphe 02 : Lecture analytique du code algérien de bonne gouvernance	189
1. Présentation du code algérien de bonne gouvernance d'entreprise.....	189
2. Le concept de gouvernance d'entreprise : Eléments de définition et caractéristiques selon le code algérien de BG.....	190
3. Les cibles de ce code algérien de bonne gouvernance	191
Paragraphe 03 : Les défis de la bonne gouvernance d'entreprise en Algérie	195
1. Règle de droit versus principe de bonne gouvernance : l'autonomie de la volonté	196
2. Standards régissant les relations réciproques entre parties prenantes internes.....	196
3. Standards régissant les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes.....	199
4. Qualité et diffusion de l'information : réduire l'asymétrie informationnelle	200
Section 03 : Apport de la théorie des conventions à l'expression d'une performance sous régulation contrainte dans le cas du secteur public marchand algérien.....	201
Paragraphe 01 : Présentation des approches conventionnalistes en sciences de gestion	201
Paragraphe 02 : L'apport de la théorie des conventions à la problématique de contrôle dans le secteur public marchand algérien.....	204
Paragraphe 03 : Le cas du contrôle du risque de non performance dans les EPE algériennes.....	208
1. La convention comme réponse à l'incertitude de l'environnement exogène et endogène ..	208

2. Ni individualisme méthodologique ni holisme : une voie médiane est-elle possible ?.....	209
3. Le mimétisme comme mode d'adaptation des conventions.....	210
4. Le principe de rationalisation des actions.....	211
Section 04 : Résultats d'opérationnalisation des approches conventionnalistes dans l'explication du contrôle de la performance des EPE.....	213
Paragraphe 01 : Le secteur public marchand composé d'EPE en situation de quasi-monopole : contrôle direct, règles contraintes, contrôle des résultats, performance monocritère.....	213
Paragraphe 02 : Le secteur public marchand composé d'EPE en situation de concurrence privée nationale et étrangère : Contrôle de comportements, coordination par les règles, conventions, performance multicritère.....	215
Section 05 : Le contrôle de la performance des EPE algériennes : vision de l'Etat actionnaire.....	219
Paragraphe 01 : Les EPE et le régime d'autorisation de l'Etat.....	219
1. Les modalités de l'autorisation et contrôle ex ante.....	220
2. Limites de l'autorisation préalable et du contrôle administratif ex ante.....	221
Paragraphe 02 : Les groupes industriels : la fonction de gestion et de contrôle des participations de l'Etat.....	224
1. La diversité des holdings publics.....	225
2. L'efficacité du mode de contrôle holding public.....	226
Paragraphe 03 : Les EPE et la méthode des contrats « de performance » comme solution à la contre-performance.....	227
1. Les avantages d'une politique contractuelle de l'Etat vis-à-vis des EPE.....	228
A. L'objet du contrat à conclure entre l'Etat puissance publique et les EPE.....	228
B. Les diverses formes contractuelles.....	229
2. Les conditions d'une politique contractuelle de l'Etat vis-à-vis des EPE.....	230
A. La condition d'interdépendance des managers des EPE.....	230
B. La condition de cohérence des administrations de tutelle.....	232
Conclusion du chapitre 03.....	233
Chapitre 04 : Contribution empirique a la compréhension du système de contrôle de la performance des entreprises publiques économiques.....	236
<i>Introduction du chapitre 04.....</i>	<i>237</i>
Section 01 : Le design de la recherche.....	239

Paragraphe 01 : L'épistémologie de recherche : l'attitude constructiviste.....	239
1. Processus de la recherche	240
2. Posture épistémologique constructiviste	242
Paragraphe 02 : L'approche inductive.....	246
Paragraphe 03 : La méthode qualitative	248
Paragraphe 04 : le protocole de recherche sur le terrain	252
Section 02 : Présentation des données secondaires de la recherche.....	257
Paragraphe 01 : Les travaux universitaires antérieurs : Quelques enseignements sur la problématique du contrôle de la performance dans les EPE algériennes.....	257
1. Les travaux antérieurs portant sur les EPE algériennes en général	258
2. Les travaux antérieurs portant sur le contrôle, la gouvernance et la performance des EPE.....	260
Paragraphe 02 : L'étude documentaire : Analyse critique du rapport de la Cour des comptes 2022 sur la performance du secteur public marchand	262
1. Démarche de collecte, d'analyse et de présentation du rapport de la Cour des comptes de 2022.....	262
2. Analyse des principaux indicateurs de performance retenus par la Cour des comptes dans son rapport 2022	264
Section 03 : Caractéristiques du système de contrôle de la performance issues des données secondaires : incohérence avec les diverses politiques publiques	270
Paragraphe 01 : Instabilité du schéma organisationnel du SPM.....	271
Paragraphe 02 : La problématique de gouvernance des EPE.....	273
Paragraphe 03 : Les contraintes de réalisation d'un système pertinent de contrôle de la performance par la tutelle (le CPE)	277
Section 04 : Synthèse des résultats des données secondaires et formulation des hypothèses	281
1. L'EPE, comme entreprise commerciale depuis 1988.....	281
2. EPE : Mode de gouvernance et système de contrôle de performance atypique	282
3. La performance de l'EPE est fonction de sa position concurrentielle.....	283
4. La dimension institutionnelle de la performance des EPE	283
5. Définition de la performance institutionnelle des EPE	285
Conclusion du chapitre 04.....	286

Chapitre 05 : Synthèse et discussion des résultats de la recherche empirique	288
<i>Introduction du chapitre 05</i>	289
Section 01 : Illustration par le cas de l'EPE/FONDAL	291
Paragraphe 01 : Présentation de l'EPE/FONDAL étudiée	291
1. Rappel historique	291
2. La fiche signalétique de l'EPE/FONDAL	292
Paragraphe 02 : Visions et missions de l'EPE/FONDAL	293
Paragraphe 03 : Analyse de la configuration organisationnelle de l'EPE/FONDAL	295
Paragraphe 04 : Diagnostic des ressources et des compétences de l'EPE FONDAL	297
1. La stratégie de FONDAL	297
2. Diagnostic technique	299
3. Diagnostic ressources humaines	301
4. Diagnostic financier.....	301
Section 02 : Diagnostic des marchés et de la concurrence de l'EPE/FONDAL	306
Paragraphe 01 : Analyse de la performance de l'ISMME publique	306
A. Contribution de l'ISMME publique et privée à la formation du PIB national	308
B. Contribution de l'ISMME publique et privée dans la création de valeur ajoutée globale du pays.....	311
C. Contribution de l'ISMME publique et privée dans la formation du revenu intérieur du pays.....	315
D. Contribution de l'ISMME publique et privée dans la rémunération des salariés.....	317
E. Contribution de l'ISMME publique et privée dans l'Excédent Net d'Exploitation du pays (Revenu primaire de l'entreprise)	320
Paragraphe 02 : Analyse de la concurrence	323
Paragraphe 03 : Synthèse des opportunités et menaces	327
Section 03 : Les caractéristiques du système de contrôle de la performance dans l'EPE/FONDAL	330
Paragraphe 01 : Le mode de gouvernance de l'EPE/FONDAL	330
1. Le dispositif institutionnel	330
2. Le comportement des acteurs principaux (managers publics et Etat actionnaire)	332
Paragraphe 02 : Les mécanismes de contrôle de leur performance	337
2.1 Les mécanismes internes	337
2.2 Les mécanismes externes.....	340

Table des matières

Section 04 : De la validation des hypothèses de la recherche	345
Paragraphe 01 : Rappel sur le sujet et objet de recherche	345
Paragraphe 02 : La validation des hypothèses de la recherche à partir des données primaires	347
Section 05 : Généralisation des résultats de la recherche à l'ensemble des EPE.....	351
Paragraphe 01 : Caractéristiques des entreprises publiques économiques objet de généralisation des résultats.....	351
Paragraphe 02 : Caractéristiques de leur système de contrôle de performance	354
1. Les mécanismes de contrôle statutaires et extrastatutaires.....	354
A. Les mécanismes de contrôle statutaire	354
B. Les mécanismes de contrôle extrastatutaires	356
2. Le processus de contrôle de la performance des EPE	358
A. Les facteurs justifiant le maintien des EPE.....	358
B. Les instruments de contrôle de performance des EPE.....	360
C. La nature de la performance recherchée pour les EPE	362
Conclusion du chapitre 05	365
Conclusion générale	368
Annexes	379
Références bibliographie	393
Table des matières	414

Résumé : Cette recherche a pour ambition de contribuer à la compréhension du système de contrôle de la performance appliqué dans le cas particulier des entreprises publiques économiques algériennes (EPE). L'objet de notre recherche est la performance des EPE comme expression d'une régulation contrainte, sous l'effet de leur mode de gouvernance spécifique et leur contexte institutionnel très déterminant. En effet, face au critère de commercialité qui leur a été imposé depuis 1988, et leur maintien comme instrument de réalisation des stratégies publiques économiques, cette recherche, analyse ainsi le dilemme de performance et de gestion de cette propriété publique marchande.

En vue de contribuer à une meilleure compréhension de ce phénomène, le présent travail de recherche propose, en s'appuyant sur un cadre théorique et typologique, une grille de lecture opérationnelle mettant en évidence les liens, possibles, entre les concepts de contrôle, de gouvernance et de performance dans le cas des EPE. L'attitude constructiviste choisie dans cette recherche est justifiée par le système de contrôle de la performance de ces EPE *atypique* que la littérature managériale actuelle, n'a pas trop explicitée. Pour l'expliquer, une démarche inductive fondée sur l'étude de cas de l'EPE/FONDAL a été mobilisée. Les résultats empiriques obtenus ont permis de relever qu'en absence d'un contrat de performance formel, entre l'Etat-actionnaire et les managers d'EPE ; le mode de gouvernance disciplinaire, le contrôle gouvernemental, le contrôle statutaire et extra statutaire sont les principales caractéristiques de leur système de contrôle, tandis que la performance recherchée est plus de type institutionnel.

Mots clés : *Entreprise publique économique, gouvernance d'entreprise, système de contrôle, contrôle gouvernemental, performance institutionnelle.*

Abstract : This research aims to contribute to the understanding of the performance control system applied the of Algerian State-owned economic enterprises (SOEE). The object of our research is the performance of SOEE as an expression of constrained regulation, under the effect of their specific mode of governance and their very determining institutional context. Indeed, faced with the criterion of commerciality which has been imposed on them since 1988, and their maintenance as an instrument for achieving public economic strategies, this research analyzes the dilemma of performance and management of this commercial public property.

In order to contribute to a better understanding of this phenomenon, this research work proposes, based on a theoretical and typological framework, an operational reading grid highlighting the possible links between the concepts of control, governance and performance in the case of EPE. The constructivist attitude chosen in this thesis is justified by the performance control system of these atypical EPE that the current managerial literature has not explained too much. To explain it, an inductive approach based on the SOEE/FONDAL case study was used. The empirical results obtained made it possible to note that in the absence of a formal performance contract, between the State shareholder and the EPE managers; the mode of disciplinary governance, government control, statutory and extra-statutory control are the main characteristics of their control system, while the performance sought is more of an institutional type.

Keywords: *State-owned economic enterprises, corporate governance, control system, government control, institutional performance.*