

**République Algérienne démocratique et populaire**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**



**Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales**

**THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES**  
**Option : GESTION D'ENTREPRISE**

**LA PERFORMANCE DE L'INDUSTRIE NATIONALE DES CIMENTS A LA  
LUMIERE DES THEORIES CONTRACTUELLES DES ORGANISATIONS.**

**Présentée par :**

**M. MOULAI ALI**

**Sous la direction du Professeur**

**AHMED BOUYACOUB**

**Université d'Oran**

**Président : M. CHOUAM Bouchama Professeur Université d'Oran**

**Rapporteur : M. BOUYACOUB Ahmed Professeur Université d'Oran**

**Examineur : M. REGUIG-ISSAD Driss Professeur Université d'Oran**

**Examineur : M. BOUNOUA Chaib Professeur Université de Tlemcen**

**Examineur : M. KERZABI Abdelatif Professeur Université de Tlemcen**

**Examineur : M. BOUTALEB Kouider Professeur Université de Tlemcen**

**Année Universitaire 2011/2012**

***La faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.***

***A la mémoire de mes parents***

***Dédicace***

***Je dédie ce travail à :***

***Ma femme Et à Mes enfants :***

***WALID, HICHEM, SABRINA et NADA,***

***A mon petit fils : ISLAM***

## **Remerciements**

*Le travail que nous présentons dans le cadre de cette thèse aurait été impossible à réaliser si ce n'est le soutien moral de beaucoup de mes collègues et amis du secteur ciment qui m'ont encouragé en me dotant d'informations statistiques publiables nécessaires à mon travail.*

*A tous, j'adresse mes remerciements les plus sincères. Mes remerciements vont particulièrement à Messieurs :*

- **GUESMIA, MANSOURI, MEBREK, SAIM, BOUKACEM MOKHTAR, OUAMARA :ERCO**
- **GUELLATI, Mr RIAD .HANNACHE ERCE**
- **Mr KARA :ERCC**

*Je remercie, Messieurs les membres du **jury** qui, nonobstant leur multiple engagement ont accepté de réserver une partie de leur temps précieux à ma soutenance.*

*Je ne peux pas oublier mon directeur de thèse le Professeur **BOUYACOUB Ahmed** qui a été tout le temps disponible pour m'apporter ses conseils et ses remarques toujours pertinentes qui m'ont permis de réaliser ce travail.*

*Mes remerciements à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin et que je ne peux nommément cités.*

*Enfin mes remerciements les plus absolus et les plus humbles sont à **ALLAH** qui m'a aidé pour arriver à terminer ce travail qui sera in chaallah le lancement d'un processus de recherche que j'espère intense et bénéfique.*

**LA PERFORMANCE DE L'INDUSTRIE NATIONALE DES CIMENTS  
A LA LUMIERE DES THEORIES CONTRACTUELLES  
DES ORGANISATIONS.**

## **-Introduction générale :**

D'une manière générale, la performance de l'entreprise a longtemps été réduite à sa dimension financière. Elle consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires principalement avec deux paramètres, le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise<sup>1</sup>. C'est une approche qui donne aux règles du marché et aux indicateurs financiers une place prépondérante dans l'appréciation de la performance de l'entreprise.

La performance peut prendre plusieurs formes. Elle peut être financière, économique, sociale, globale ou organisationnelle ...etc., et peut concerner plusieurs domaines : économique, sportif, intellectuel et d'innovation ....etc. Elle peut être influée -aussi bien- par les ressources classiques de l'entreprise (capital, travail, organisation), que par le niveau et la structure de son capital social<sup>2</sup>. C'est cet aspect polysémique qui rend difficile sa restitution dans une seule définition.

Par ailleurs, la référence à l'aspect purement financier de la performance semble inappropriée pour expliquer celle de l'entreprise publique, car ses objectifs sont nombreux et multiformes. Ils peuvent être économiques, sociaux ou politiques<sup>3</sup>. Le plus souvent, certains d'entre eux ne peuvent être mesurables, et leur réalisation ne peut constituer une performance, parce que " la performance n'existe que si on peut la mesurer, et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat"<sup>4</sup>, alors qu'est ce que la performance ?

Tous les auteurs admettent la difficulté<sup>5</sup> de définir ce construit et ont tendance à s'accommoder plutôt avec des concepts tels que l'efficacité organisationnelle, alors que la performance est bien plus "qu'efficience et efficacité, et elle n'est pas non plus « exploit » mais plutôt un travail persévérant dans un souci d'équilibre"<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Angel Dohou et Nicolas Berlan : Mesure de la performance globale des entreprises in [www.iae.univ-poitiers.fr](http://www.iae.univ-poitiers.fr)

<sup>2</sup> Ranie-Didice Bah : capital social des dirigeants et performance des entreprises in La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 231-232 , mars 2008 ,p 133.

<sup>3</sup> Le secteur ciment au temps des SGP s'est vu fixé par l'Etat un objectif relatif au nombre de privatisation réalisée

<sup>4</sup> Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, pp. 66-71.

<sup>5</sup> Quinn R. E., ROHRBAUGH J. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", Public Productivity Review, Vol.5, n°2, pp.122-139

<sup>6</sup> . Hélène Löning : Les enjeux cachés de la mesure de la performance in « les échos ,le quotidien de l'économie du jeudi 22/05/08 » numéro 20.177 numéro spécial /l'art du management.

Le lexique du management « AXCION » définit la performance comme étant :  
« Le résultat obtenu dans un domaine spécifique et considéré comme un aboutissement victorieux. Elle peut être le fait d'une action humaine, ou de celle d'un matériel ou d'un processus, etc. Pour être appréciée, elle fait l'objet de mesure<sup>7</sup>. ».

D'autres auteurs ont tenté de définir autrement la performance avec une vision plus large de ce concept. Nous citons la définition de Bourguignon qui considère la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...»<sup>8</sup>.

Avec cette nouvelle vision de la performance, on est schématiquement <sup>9</sup> passé d'une représentation financière à des approches plus globales de la performance.

Ainsi l'entreprise est constamment à la recherche de performances multiples et multiformes, dont l'objectif est de garantir sa pérennité et de consolider sa position face à la concurrence ou sur un marché ; dès lors, la responsabilité de ces entreprises s'élargit et dépasse l'exigence des seuls actionnaires pour prendre en charge celles des autres partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, personnel...etc.

Est-ce à dire pour autant que la performance telle que définie, est un concept qui intéresse uniquement l'entreprise privé, et qu'en est-il de l'entreprise publique ?

L'entreprise publique est d'abord une entreprise, à ce titre, elle est appelée à satisfaire des besoins de la société. L'activité économique que cette entreprise développe, en combinant des facteurs de production dans le cadre d'une organisation de travail donnée, permet cette satisfaction. La combinaison efficace (recherche de l'efficacité) de ces facteurs de production ne constitue pas une priorité dans l'échelle des préférences du propriétaire (l'Etat) ; autrement dit, le profit ne représente pas pour ce propriétaire un objectif majeur.

Ce propriétaire, lorsqu'il agit en qualité d'actionnaire, impose des objectifs qui peuvent ne pas être ceux de la rentabilité et de l'efficacité que l'entreprise a naturellement tendance à rechercher.

---

<sup>7</sup> Lexique de management AXCION 2008.

<sup>8</sup> Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.

<sup>9</sup> Op cité page angel dahou et n b.

La particularité de l'entreprise publique réside donc, dans son rapport à l'Etat et son degré d'autonomie dans la prise de décision de gestion par rapport à cet actionnaire unique et particulier, à qui revient le droit d'évaluer sa performance, « définie par la mesure dans laquelle elle s'acquitte des tâches qui lui sont assignées par les pouvoirs publics<sup>10</sup> ». L'évaluation s'effectuera en référence à ces tâches, prenant la forme d'objectifs préalablement fixés, dans le cadre d'un style de gouvernance propre à l'entreprise publique.

La recherche d'un style de gouvernance efficace, traduit les mutations tant juridiques qu'organisationnelles que l'entreprise publique a connues.

Ces changements qui tendent à rendre flexible la prise de décision dans l'entreprise publique, tiennent compte de la nature du secteur économique dans lequel l'entreprise évolue.

Au moment où l'entreprise publique, évoluant dans un secteur concurrentiel entretient des rapports plus souples et moins contraignants avec l'Etat par rapport à des décisions de gestion qui influencent aussi bien, la rentabilité que la performance ( prix, investissements, effectif, commercialisation ), il est, concrètement problématique de généraliser ces pratiques l'entreprise qui détient le monopole d'une activité.

Nous retrouvons cette distinction dans l'entreprise publique algérienne<sup>11</sup> qui est passée par trois grandes phases : de la société nationale durant les années soixante dix, en passant par l'entreprise socialiste (puis publique) avec quelques réajustements organisationnels, puis à l'entreprise publique économique.

Cette mutation, traduit une préoccupation d'efficacité de gestion et de performance de l'entreprise publique algérienne que l'actionnaire unique s'est fixé comme objectif en l'inscrivant dans une approche de régulation par le marché, devenu incontournable depuis la promulgation de la loi portant autonomie des entreprises et confirmé par l'événement survenu en Allemagne en 1989<sup>12</sup> consacrant le marché comme seul mode de régulation économique mondial.

L'entreprise publique, évoluant dans le secteur des ciments, objet de notre recherche ne peut pas faire exception par rapport au choix stratégique du propriétaire. Elle est également passée par les mêmes phases et suivant les mêmes logiques : "développementiste", ou, lieu de valorisation du capital international<sup>13</sup>. Elle a subi les mêmes contraintes que toute autre entreprise publique, avec un

---

<sup>10</sup> Henri.j.G et Pierre.Pestieau : la performance des entreprises publiques, une question de propriété ou de concurrence in Revue éco volume47,n°6, 1996 page 1227.

<sup>11</sup> Le textile, la chaussure, la brique rouge et la céramique pour ce qui des secteurs concurrentiels et le ciment, et les hydrocarbures pour les secteurs monopolistique.

<sup>12</sup> Date correspondant à la chute du mur de berlin (09/novembre 1989).

<sup>13</sup> A.Bouyacoub : la gestion de l'entreprise publique industrielle (T1 et T2) OPU 1987

atout particulier se rapportant à la nature de son produit, le ciment, contraignant à l'importation et non substituable, ce qui a permis la consolidation de la position de monopole de cette industrie sur une longue période<sup>14</sup>.

Détenant une position de monopole dans le secteur de production de ciment, il devient naturel que l'Etat se manifeste souvent à travers des décisions que les entreprises de ce secteur exécutent. Ces décisions peuvent ne pas être celles que l'entreprise aurait pu prendre.

Comment cette démarche a-t-elle pu influencer sur les niveaux de performance réalisés par cette industrie ? Les entreprises qui forment cette industrie ont-elles été performantes ? Comment ont-elles géré l'impact des décisions prises par le propriétaire et leurs conséquences sur leur fonctionnement ?

Par rapport à ces questions, notre thèse consiste, en premier lieu à **identifier cette industrie**. Une analyse, en termes de capacités de production, de technologies, de nombre de cimenteries et d'entreprises, avec une vue rétrospective sur l'historique de cette industrie en Algérie, devient nécessaire. C'est le niveau empirique de notre thèse.

Il s'adosse, d'une part sur des données et des statistiques que nous avons conçues dans leur majorité, constituant ainsi une base de donnée sur l'industrie de ciment, qui s'étale sur un peu plus d'une trentaine d'années, et de l'autre part sur l'exploitation des procès-verbaux<sup>15</sup> de délibération d'une dizaine de conseils d'administration.

En second lieu, il s'agissait de procéder à **une analyse de la performance de cette industrie, mesurée à travers le taux d'utilisation des capacités de production des entreprises de ciments, avec une identification des contraintes à l'origine de la sous optimisation des équipements de production et les conditions de gouvernance dans les quelles exercent les gestionnaires publics**.

Ainsi, l'objet de notre thèse porte sur deux questionnements importants à savoir :

1. Quelles sont les principales caractéristiques de l'industrie du ciment et de son évolution depuis 1970 à 2008 ?
2. Quel est l'état des performances dans cette industrie, à la fois au plan macro-économique et au plan micro-économique ?

---

<sup>14</sup> Jusqu'à l'année 2001, qui a connu l'entrée d'un opérateur économique privé dans l'industrie des ciments.

<sup>15</sup> Cent cinquante procès-verbal de délibération de dix conseils d'administration de dix sociétés par action.

Le second niveau d'analyse, théorique, s'appuie d'une façon générale sur les principes de la nouvelle économie industrielle, sur les théories contractuelles des organisations et sur celle de la gouvernance qui n'est pas formellement distinguée dans le texte.

La nouvelle économie industrielle, semble offrir une nouvelle lecture stratégique du paradigme SCP<sup>16</sup> (structure-comportement-performance), et se démarque ainsi de la concurrence pure et parfaite qui apparaît aujourd'hui comme étant une situation qui ne peut être atteinte. Elle ne constitue pas une description réaliste des marchés et des comportements des différents acteurs sur ces marchés.

Quant aux théories contractuelles des organisations, elles nous ont permis de situer l'entreprise publique autonome des ciments par rapport à un ensemble de nœuds de contrats, et d'analyser les contraintes de management, auxquelles sont confrontés ses gestionnaires publics.

Ces contraintes, sont approchées par rapport à la relation de l'entreprise publique avec l'Etat, ou ses mandataires (fonds de participation, holding public, société de gestion des participations), qui se manifeste à l'occasion des prises de décision de gestion, notamment celle relative à l'investissement sous ses différentes formes.

Nous nous sommes référés également dans le cadre de ce travail de recherche aux théories de gouvernance comme instrument d'analyse théorique afin de situer le rôle du conseil d'administration des entreprises du ciment dans le processus de prise de décision, et d'identifier son rôle dans la performance du secteur national des ciments.

Nous avons structuré notre travail en six chapitres, touchant ainsi l'ensemble des points définis comme objectifs, selon une démarche d'études cliniques effectuées par l'exploitation de tous les documents disponibles dans la limite de ce qu'autorise la réglementation dans ce sens.

Le premier chapitre est consacré à l'aspect théorique de notre travail. Une rétrospective, sur la théorie des coûts de transaction, celle de l'agence et enfin la théorie des droits de propriété est succinctement présentée.

Dans ce chapitre nous présentons l'ancrage théorique de notre travail, qui nous a permis d'identifier les contraintes subies par les acteurs internes (gestionnaires, conseil d'administration) de l'entreprise publique. Ces contraintes sont, soit liées à leur position en tant qu'agent ou principal (théorie de l'agence), soit liées à la capacité de l'entreprise à gérer un ensemble de nœuds de contrat ve-

---

<sup>16</sup> Henri Lepage : La nouvelle économie industrielle ; edit hachette 1989 *coll pluriel*.

nant en substitution ou en complément de ceux qui se concrétisent normalement sur le marché (théorie des coûts de transaction).

Le second chapitre traite du concept de la performance, de sa mesure et de son évolution dans la théorie classique de l'organisation, avec une présentation du rôle du conseil d'administration dans la réalisation de la performance et de sa mesure et ce, à la lumière de la théorie de la gouvernance.

Dans les autres chapitres, nous traitons, les caractéristiques de l'industrie des ciments et son évolution depuis 1970 jusqu'à 2008 sur la base des données statistiques, avec une attention particulière sur la question de la sous-optimisation des équipements de production que certaines cimenteries<sup>17</sup> continuent à subir depuis leur entrée en production.

L'importance de l'investissement, que nous considérons au centre de la performance du secteur national des ciments, approchée en termes de taux d'utilisation des capacités de production, nous amené à lui consacrer un chapitre distinct en le situant par rapport à la problématique de la prise de décision et à celle du contrôle dans l'entreprise publique avec une présentation de quelques données relatives à cet agrégat.

Le dernier chapitre de ce travail, est consacré au marché du ciment. L'analyse de l'objet de ce chapitre, est approchée en termes de structure d'offre, de demande et de volume d'importation. L'évolution des prix et de la consommation nationale de ciment de 1970 à 2008, ainsi que les coûts de production ont également fait objet d'une présentation dans ce chapitre.

Enfin, il y a lieu de signaler que la démarche de l'enquête fondée sur le questionnaire écrit a été abandonnée, en raison des risques de faiblesse de la neutralité des opinions formulés par les acteurs.

---

<sup>17</sup> Société des ciments de Zahana et de Meftah notamment,

## **CHAPITRE 1 : Les théories contractuelles des organisations**

### **1.1 : Introduction**

Les auteurs fondateurs des théories contractuelles des organisations<sup>18</sup>, s'attaquent tous aux mêmes questions centrales à savoir : dans qu'elles conditions le recours au marché, l'intégration au sein d'une entreprise, sont-ils préférable ? Comment faire converger ou coordonner des agents économiques (pris dans le sens individu) dans une relation d'échange ?

Du point de vue de ces théories, le marché, lieu de transactions directes, subites et anonymes laisse place à un nouveau mode d'organisation fondée sur des contrats et des relations personnalisées sensées être durables et non conflictuelles.

Ce nouveau mode d'organisation du marché, est la conséquence directe d'une transformation de l'entreprise, de son rôle économique-social et de sa finalité, abstraction faite des soubassements idéologiques ayant longtemps caractérisés l'entreprise d'une façon générale et l'entreprise publique tout particulièrement.

L'entreprise cesse d'être un bloc, une entité indivisible, pour découvrir une réalité multiforme, organisée suivant des hiérarchies avec des répartitions de pouvoir de décision s'appuyant, notamment, sur des systèmes d'incitations et de contrôle.

Le contrat est devenu l'instrument le plus usuel pour réguler et organiser les relations d'échanges.

Nous avons répertorié trois grands courants théoriques contemporains de la grande famille des théories des contrats<sup>19</sup> qui semblent répondre aux préoccupations de notre travail de recherche sur la performance. Bien entendu, au delà des principes communs, chacun de ces courants a abordé la question de la performance sous un angle particulier : il s'agit de la théorie des coûts de transaction, de la théorie de l'agence et enfin celle des droits de propriété, eu égard à la nature juridique des entreprises du secteur qui intéresse notre travail.

### **1.2 - La théorie des coûts de transactions :**

Les préoccupations se rapportant à la firme, à l'entreprise, étaient à l'origine de cette théorie. En effet, Ronald COASE<sup>20</sup> était le premier à avoir apporté une réponse à une

---

<sup>18</sup>O.williamson , R.coase

Gerard Koenig : ouvrage collectif 1999<sup>19</sup>

<sup>20</sup> Giles Dostaler : Ronald Coase, Pionnier de la nouvelle économie institutionnelle, in Revues Alternatives économiques N°264, DEC 2007.

question fondamentale relative à l'existence de l'entreprise alors que le marché est censé réaliser une allocation optimale des ressources.

De cette préoccupation, découle l'hypothèse formulée par cet auteur à savoir que l'entreprise permet d'économiser les coûts que doit supporter un producteur lorsqu'il a recours au marché .

Ces coûts, de différents types concernent tous l'accès au marché (coûts d'information sur les clients, les produits, les prix pratiqués, sur la concurrence, les coûts de négociation...etc.). Dans le cas des entreprises publiques, objet de notre travail de recherche, les coûts d'accès au marché doivent être majorés par le coût né d'un processus décisionnel long et rigide, se traduisant souvent par des reports de prises de décisions de gestion, et par le coût du risque non économique auquel le gestionnaire principal public est exposé ou qui lui semble être exposé.

COASE précise que ces coûts surpassent les coûts de fonctionnement d'une entreprise intégrée. Il précise également que : « grâce à la firme il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier les prix pour chaque transactions réalisée, car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrat à court terme. ».Il définit ainsi le principe des coûts de transaction.

C'est OLIVER WILLIAMSON qui va donner à ce concept des prolongements riches et fort intéressants permettant à la fois de développer la réflexion sur l'alternative « marché/hiérarchie. », et ouvrir la voie à l'école de pensée économique néo-institutionnelle.

L'originalité de l'apport de O. WILLIAMSON, réside dans le fait qu'il a développé davantage le concept des coûts de transaction cité pour la première fois par COASE<sup>21</sup> en s'inscrivant dans une optique pluridisciplinaire regroupant trois grands domaines. Il s'agit de l'économie, du droit et de la sociologie des organisations .De chaque domaine découle une notion particulière.

La notion des coûts de transactions découle de l'économie, l'analyse des contrats provient du droit et enfin l'étude du processus organisationnel et du comportement humain relève de la sociologie.

A partir de cette forme de définition pluridisciplinaire, WILLAMSON a construit une théorie analysant les déterminants des transactions. Son objectif est d'arrivé à faire un choix en fonction des situations entre différents modes de prise de décision et plus généralement, en fonction de plusieurs modes de fonctionnement des contrats. Ces modes d'organisation sont appelés des structures de gouvernances.

Les structures de gouvernance recourent à la fois la notion d'organisation dans le sens de l'autorité et ce tout au long de la chaîne que forme le processus décisionnel,

---

<sup>21</sup> Coases : la théorie de la firme 1937 .

et la mise en place de mécanismes particuliers permettant le règlement des conflits, les sanctions et les récompenses. Comme celui qui doit prendre une décision possède dans son imaginaire un ordre de priorité « une fonction de valeur d'usage » ou « un ordre de préférence » qui hiérarchise toutes les conséquences de cette décision depuis la plus souhaitable jusqu'à la moins souhaitable<sup>22</sup>, il devient normal que le choix entre les différents modes de prise de décision et donc des différents types d'organisation ne peut se faire que par rapport aux coûts de transaction. L'organisation, réduisant les coûts de transaction est toujours préférable. A ce titre WILLIAMSON définit les coûts de transactions comme étant l'équivalent économique des frictions dans les systèmes physiques.

### **1.2.1 : Les coûts de transactions : types et caractéristiques :**

#### **a) Les types :**

Williamson distingue deux types de coûts de transaction qui sont :

- coûts de transaction ex-ante :

C'est-à-dire tous les coûts liés à la formalisation du contrat (les coûts des négociations, les coûts d'assistance spécialisée, les coûts de rédaction et les coûts du risque de garantie d'un accord).

- Coûts de transaction ex-post :

Les coûts ex-post sont ceux liés à la mise en vigueur des contrats, particulièrement ceux engendrés par une interprétation donnée à une clause quelconque du contrat, ainsi que les coûts nés d'une renégociation d'un point de divergence, les coûts des structures nécessaires à sa mise en place pour prévenir les risques de dérapage du contrat de son objectif initial et de son but final.

Enfin, de quoi dépendent les coûts des transactions ? Ces coûts sont-ils différents dans leurs structures, tenant compte de la nature de la propriété de l'entreprise ? Et de quoi dépend la nature des coûts de transaction ?

#### **b) Les caractéristiques :**

Nos lectures nous ont amené à identifier quelques caractéristiques qui semblent être déterminantes dans la formation des coûts de transactions, qui ont permis à O. WILLIAMSON de se distinguer de COASES dans le concept des coûts de transactions. Il s'agit des caractéristiques suivantes :

---

<sup>22</sup> J. G. March et H. A. Simon : les organisations, 2<sup>e</sup> édition collection Dunod 1974

### **b.1) Les caractéristiques relatives a la rationalité limitée :**

" L'homme économique" au sens de H.SIMON ou l'agent économique qui n'est pas l'homo-*economicus* ne dispose pas de la totalité de l'information nécessaire à une prise de décision rationnelle. Ses informations sont limitées et ses capacités cognitives le sont aussi, la conséquence étant que l'agent économique qui se trouve dans une situation de prise de décision, le fera parmi l'éventail de possibilité de choix qu'il a déjà étalé. Cet ensemble de possibilités de choix, est simplement une donnée ; la théorie ne dit pas comment elle est obtenue <sup>23</sup> .

Dans ce contexte, un agent économique ne peut choisir qu'une solution qui lui procurera le maximum de satisfaction en termes de fonction d'usage ; c'est-à-dire la solution qu'il préfère par rapport à toutes les autres. Cette solution, peut ne pas lui procurer nécessairement le maximum de gains financiers, mais satisfera certains de ces besoins au sens de Maslow.

Dans son analyse de la théorie des coûts de transaction, Williamson identifie une autre dimension comportementale importante dans le choix de la décision, il s'agit de l'opportunisme.

Par opportunisme, il entend la recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie<sup>24</sup>. Cette notion, élevée au rang de concept, peut être rapprochée avec deux autres notions relevant de la théorie des contrats. Il s'agit de la notion de la sélection adverse et celle du risque moral.

La sélection adverse, est la situation dans laquelle se trouve un agent économique bien informé, traitant une transaction avec un autre mal informé ou pas informé du tout.

Pour ce qui est du risque moral, il apparaît dès qu'un agent n'est pas encouragé à remplir ses engagements et à tenir ses promesses parce que son comportement n'est pas observable par son partenaire.

Le concept d'opportunisme, explique le fait qu'un agent qui se fixe comme objectif la poursuite d'intérêt personnel, peut être amené à dissimuler ou altérer les informations, ou même à ne pas respecter, dans un processus de négociation et de choix décisionnel, les règles qui peuvent jouer en sa défaveur.

WILLIAMSON distingue l'opportunisme *ex ante* et l'opportunisme *ex post*, le premier traduit une volonté délibérée de tromper son partenaire, le second se limite à tirer profit des interprétations qui peuvent être données à une clause contractuelle du fait du flou qui la caractérise pour choisir une attitude correcte, mais non équitable.

---

<sup>23</sup> op cité page 09

<sup>24</sup> williamson 1994

C'est une situation, que nous avons observé empiriquement à l'occasion d'une négociation internationale se rapportant à une transaction portant sur l'ouverture du capital social d'une société de ciments. Le partenaire utilisant une ou le partenaire a ramené à son profit une déficience constatée sur la clause contractuelle se rapportant à la répartition des dividendes. Son objectif étant de s'approprier une part plus importante que son niveau de prise de participation dans le capital social. Cette situation a été à l'origine d'un conflit dont le dénouement a engendré des coûts d'opportunité ex-post sous formes de coûts de réunions des deux parties, des déplacements fréquents et des frais de consultants ...etc.

C'est ce qui fait que l'une des principales préoccupations des parties à toute négociation est d'arriver à définir ex-ante, des mécanismes de prise en charge des différends nés de l'interprétation de certaines clauses contractuelles. Toute la question dans ce cas là, est de savoir si les deux contractants en tant que personnes physiques sont en mesure de prévoir l'ensemble des cas qui peuvent survenir, d'où les caractéristiques liées à l'incertitude.

### **b.2) Les caractéristiques liées à l'incertitude :**

Tous les éléments liés à l'environnement ne peuvent être totalement maîtrisés par les deux parties lors des négociations. La conséquence logique, consiste en la prise d'une décision tenant compte de faits incertains. Cette incertitude, a tendance à rendre difficilement maîtrisable les facteurs qui peuvent influencer sur l'avenir et le changer.

Généralement, ce cas de figure produit une tendance à sécuriser et à protéger au maximum les intérêts des parties à la négociation. Cette protection se matérialise à travers des clauses contractuelles inhabituelles ou exceptionnelles et représente un coût, souvent dissuasif pour les deux parties<sup>25</sup>. Les juristes ont essayé de contenir ce problème lié à l'incertitude en prévoyant un mécanisme de régulation juridique, sous forme d'avenants au contrat, il n'en demeure pas moins que les théories de la décision dans un environnement incertain, admettent le principe essentiel qui consiste à dire que la personne qui fait un choix décisionnel dans un environnement incertain, ne peut pas attribuer de probabilités définies en ce qui concerne l'apparition de conséquences particulières. Réussir à limiter les conséquences particulières, revient à limiter les coûts de transactions, notamment les coûts de transaction ex- post.

### **b.3) Les caractéristiques liées à la fréquence et à la spécificité.**

Par spécificité il faut entendre la spécificité des actifs. L'actif est dit spécifique s'il ne peut être engagé que dans une transaction particulière. Il devient impossible de le réaffecter à une autre transaction sans augmentation ferme des coûts. Quant à la fréquence des transactions, elle peut être à l'origine de l'existence d'un processus d'entente particulière qui sort de ce qui est formalisé.

---

<sup>25</sup> Le cas du contentieux que la SONATRACH avec ANADARCO

Cette entente peut être rentabilisée sur le nombre de transactions entre les partenaires. Dans tous les cas, les transactions fréquentes avec le même partenaire, limitent dans un contexte d'économie de marché l'opportunisme d'un partenaire au détriment de l'autre. Il se trouve que cette forme de transactions n'a été admise en Algérie, en tant que telle, que dans le dernier dispositif réglementaire national régissant les marchés publics<sup>26</sup>.

### **1.2.2) La nature de la propriété et les coûts de transactions**

Selon l'approche consacrée par la théorie des contrats incomplets<sup>27</sup>, la propriété peut être caractérisée par de deux aspects :

- 1) l'allocation des droits de décisions relatives au contrôle (au sens anglo-saxon du terme).
- 2) L'appropriation des gains résiduels qui n'ont pas été spécifié de façon complète par contrat ; soit en raison de la rationalité limitée, soit en raison du coût d'établissement du contrat lui-même.

La notion de droit de contrôle suppose celle de prendre toutes les décisions concernant l'usage qui en est fait de l'actif. Ces décisions ne sont pas soumises à un contrôle explicite de la loi, et échappent même contractuellement à d'autres agents, elles relèvent ainsi exclusivement du propriétaire (la nomination d'un manager relève du propriétaire tout comme la décision d'investissement ou de désinvestissement).

Quant à l'appropriation des gains résiduels, ou la couverture et l'absorption des pertes subies, elles représentent les conséquences d'un choix que le propriétaire a effectué pour nommer les dirigeants d'entreprise ou pour mandater ses représentants pour la gestion de son portefeuille ; (c'est le propriétaire qui décide de l'affectation du résultat et de la politique de répartition des dividendes donc de l'accumulation du capital au sein de l'entreprise.)

L'entreprise supporte donc des coûts de transactions différents selon la nature de propriété. La propriété est caractérisée par un opportunisme ex hanté et ex post au sens de O.WILLAMSON, dans la mesure où l'appropriation du profit réalisé ou la couverture du déficit revient à l'état seul vrai propriétaire.

La théorie du choix public nous enseigne également, que les personnes qui sont supposées prendre les décisions dans une organisation publique économique le font non pas en privilégiant les intérêts de la société dans son ensemble mais plutôt leurs

---

<sup>26</sup> Section article 17 et 20 Décret présidentiel n° 10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics.

<sup>27</sup> GROSSMAN ET HART, théorie de l'intégration verticale et horizontale :in journal de l'économie politique vol 94 1986.

intérêt propres<sup>28</sup> ce qui se répercute fatalement sur la performance de l'entreprise et sur son efficacité organisationnelle.

La nature de la propriété de l'entreprise prise intrinsèquement ne doit pas avoir logiquement d'effets particuliers sur la formation ou la limitation des coûts de transactions, c'est plutôt le style de gouvernance et le choix organisationnel qui déterminent la performance d'une entreprise, sinon comment peut-on expliquer la performance de grandes entreprises publiques internationales telles que GAZ DE FRANCE ou RENAULT ? Là c'est une autre préoccupation qu'on va traiter plus tard.

D'après O. WILLIAMSON les modes d'organisation spécifiques peuvent assurer dans chaque cas une limitation des coûts de transactions, en ce sens qu'il faut associer à chaque situation les modèles de contractualisation qu'il faut.

Il parle de structure de gouvernance qu'il définit comme étant « le cadre contractuel explicite ou implicite dans lequel se situe une transaction »<sup>29</sup>.

Cette gouvernance s'appuie sur des procédures spécifiques pour régler les différends qui peuvent naître du fait de la rationalité limitée.

Ces procédures sont de deux types largement connues par les juristes, (le recours à l'arbitrage extérieur ou l'introduction dans le contrat de clauses auto-exécutoires qui s'appliquent par rapport à des engagements fermes, des parties ou par des menaces crédibles).

En effet chaque situation peut engendrer un type de contrat, O. WILLIAMSON en définit trois types de contrat :

**1) Le contrat classique :**

C'est un contrat où seules les règles juridiques s'appliquent, c'est un contrat qui correspond à une situation concurrentielle.

**2) Le contrat adaptable :**

C'est un contrat qui lie deux partenaires dans une situation caractérisée par une forte spécificité des actifs ou par une interdépendance du fait des échanges fréquents entre les deux parties. Ce contrat peut être quasi-intégré au moyen de signature de contrats bilatéraux ou totalement intégré par la constitution d'une société unifiée.

**3) Le contrat néo-classique :**

C'est un contrat où le droit classique des contrats ne suffisant plus à assurer la stabilité des relations entre les deux parties au contrat et entre elles et le marché, c'est pour cela que ce type de contrat caractérise une situation de gouvernance triennale.

---

<sup>28</sup> HACHIMI SANNI Yaya in revue de l'innovation dans le secteur public V10 2005 article n°19

<sup>29</sup> O. Williamson

### **1.2.3) L'intérêt de la théorie des coûts de transaction :**

L'intérêt de la présentation de la théorie des coûts de transaction est double. Elle permet de fournir un cadre d'analyse approprié par rapport à notre problématique relative à la performance du secteur industriel des ciments.

Elle permet également à travers ses déterminants, de mieux formaliser les caractéristiques de ce secteur public, composé de toutes les sociétés de ciment structurées en groupe. Ces caractéristiques sont dans leur majorité identiques, notamment le rapport à l'Etat (actionnaire ou propriétaire) et l'ensemble du processus décisionnel, exprimé par des procédures de gestion identiques dans leur esprit et dans leur finalité.

La théorie des coûts de transaction permet également de susciter la réflexion sur des mécanismes micro-économique permettant de mieux clarifier le rôle de l'état actionnaire dans une situation de gouvernance triennale (situation de partenariat par ouverture du capital ou par constitution de société mixte).

Ce cas de figure est à prévoir, d'autant plus que la privatisation par prise de participation dans le capital des entreprises publiques<sup>30</sup>, est une forme qui a été retenue par les pouvoirs publics dans le programme de la privatisation. au vue de la campagne de privatisation totale ou partielle qui a caractérisé le monde

### **1.3) La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence, fait partie des théories contractuelles des organisations, elle décrit les relations entre les actionnaires, à qui elle reconnaît la forme et l'appellation de principal et les gestionnaires principaux identifiés par cette théorie comme agent. On parle alors de principal et d'agent qui entretiennent une relation contractuelle dans un contexte d'asymétrie informationnelle. Les deux parties de cette relation ont des intérêts contradictoires, au moment où la valeur de la firme constitue pour eux la fonction objective qu'ils veulent maximiser, c'est son revenu que le gestionnaire cherche à maximiser.

Cette relation de principal-agent sur laquelle s'appuie cette théorie, s'applique également à l'entreprise. La théorie de l'agence permet donc d'expliquer les stratégies des firmes selon que le principal ou l'agent contrôle l'entreprise.

D'une manière générale, « L'idée qui sous-tend cette théorie est d'une simplicité extrême. En raison des divergences d'intérêt entre individu ou organisations, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de

---

<sup>30</sup> 85 opérations de privatisation partielle dont 34 opérations de plus de 50% et 13 opérations de moins de 50%, in : document de la direction générale de la gestion du secteur public marchand du 24/09/2008, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des investissements.

coûts qui réduisent les coûts potentiels issus de la coopération. La théorie de l'agence cherche soit à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution de ces conflits ou plus exactement de réduction de coûts induits –c'est la théorie positive de l'agence –soit à proposer des mécanismes qui permettent de réduire les coûts de ces conflits –c'est la théorie normative – ». C'est ainsi que reprend G.Charreaux<sup>31</sup> la définition de la théorie de l'agence.

Il faut dire que cette distinction entre théorie positive de l'agence et théorie normative a été introduite par M.C Jensen et W.H.Meckling ce qui a donné naissance à des courants de pensées privilégiant l'une par rapport à l'autre des théories.

Nous nous intéressons particulièrement à la théorie positive de l'agence dans la mesure où elle traite en priorité des mécanismes effectivement mise en œuvre pour traiter de la relation d'agence et résoudre les conflits.

### **1.3.1) - Théorie de l'agence et conflits.**

Le constat de départ de la théorie de l'agence est simple. Il considère que les intérêts différents entre les individus sont nécessairement contradictoires ce qui augmente les risques conflictuels du fait de cette relation. Le fait que les intérêts des parties ne convergent pas dans une relation d'association ou de collaboration ne doit pas signifier que la tromperie et la tricherie constituent un objectif d'une des parties. La notion de conflit ne doit pas être considérée dans un sens péjoratif et agressif.

La théorie de l'agence est d'abord une théorie de la coopération et non du conflit. Si conflit y aura c'est parce que chaque une des parties espère en perspective un gain dans le cadre de la relation de coopération et de la rationalité.

En effet selon la théorie de l'agence, le principal ne ressent aucun remord si l'agent travaille trop longtemps ou perçoit une rémunération trop faible.

De même que le dirigeant ne ressent aucune gêne pour consolider son pouvoir de décision ou sa position dans la structure organisationnelle au moyen de l'asymétrie informationnelle.

Il agira ainsi en toute rationalité afin d'optimiser à son avantage le rapport travail-rémunération, que nous complétons par le binôme niveau de risque encouru et pouvoir réel de décision, et ce dans le cas du gestionnaire principal public, sans pour autant être tenté par un usage malhonnête de l'information ou du pouvoir de décision dont il dispose.

Entre les deux préoccupations, du principal et de l'agent, nous situons le débat par rapport au thème central de notre travail à savoir la performance du secteur national des ciments dans l'optique des gestionnaires.

---

<sup>31</sup> G.CHARREAUX : « la théorie positive de l'agence, lecture et relectures » in IAE DIJON SEP1998

Suivant cette optique, les conflits potentiellement associés à une collaboration ou association naissent soit du mandat délimitant le pouvoir de décision relatif à la création de la richesse soit à l'appropriation de la richesse créée et ce dans le cadre d'une relation d'agence.

### **1.3.2) La relation d'agence :**

M.C JENSEN et W.H. MECKLING définissent la relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnel à l'agent.

Cette définition est à la base de l'analyse de la relation entre les actionnaires et les dirigeants, entre le pouvoir du capital et celui des technocrates au sens de Max Weber.

Cette relation entre l'actionnaire et le dirigeant comprend plusieurs caractéristiques :

- Elle est assise sur une relation d'autorité

dans la mesure où le principal(l'actionnaire) dispose d'un droit de contrôle des décisions de l'agent(dirigeant) en fonction des objectifs préalablement établies et négociées entre les deux parties .Nous retrouvons là la définition de l'autorité selon J.S Coleman.

- La relation est asymétrique :

En effet, du fait de la délégation du pouvoir de décision et d'action à l'agent, le principal lui est difficile d'évaluer d'une manière précise l'effort consenti par l'agent pour réaliser les objectifs.

Pour maximiser sa fonction d'usage, le principal se trouve dans l'obligation de mettre en place un mécanisme de motivation (comme déterminant de la performance selon CAMPBELL) qui incite l'agent dans ses choix décisionnel à opter pour l'action optimale du point de vue du principal.

Selon CAMPBELL <sup>32</sup> « être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. »

---

<sup>32</sup> Cité par Claude Levy LEBOYER : la motivation dans l'entreprise, in modèles et stratégies ed org 98

### 1.3.3) Relation d'agence et forme organisationnelle.

Nous avons vu que les parties à la négociation ont des intérêts différents qui font que la relation de collaboration ne va pas sans conflits.

Le coût de ces conflits réduits d'autant les gains tirés de cette relation commune et écarte l'équilibre de l'optimum économique.

La théorie vise alors soit à expliquer les formes organisationnelles comme mode de réduction des coûts d'agence soit à proposer des procédures de contrôle et d'incitation visant à réduire ces coûts.

Dans tous les cas la théorie de l'agence présume que la performance des firmes est le fruit de leurs choix organisationnels<sup>33</sup>.

Il est toujours surprenant de constater la diversité des formes juridiques utilisées pour le fonctionnement des différentes organisations, alors comment peut-on expliquer l'efficacité de certaines formes organisationnelles par rapport à d'autres ?

Jensen et Meckling<sup>34</sup> estiment que le développement du monde occidental actuel est dû à deux éléments :

-le système régissant le droit contractuel

-La diversité des formes juridiques possibles

HANSSMAN et KRAAKMAN<sup>35</sup> remarquent que les formes juridiques existantes sont avant tout un moyen de créer des relations qui autrement n'auraient pu exister : elles servent de protection interne à la firme et permettent ainsi la construction d'organisations de grande taille, caractéristiques des économies modernes.

Cette remarque aussi pertinente soit-elle ne peut à notre avis s'appliquer à l'entreprise publique sous toutes ses formes juridiques dans la mesure où cette espace de création de richesse se trouve être un lieu privilégié des manœuvres et de luttes des différentes parties prenantes (ministère, tutelle, syndicat ...etc.) pour faire prévaloir leurs préférences avec comme conséquence des coûts d'opportunité engendrés par les relations de pouvoir.

---

<sup>33</sup> RAJAA MTANIOS et MATHIEU PAQUEROT : structure de propriété et sous performance des firmes in Finance contrôle et stratégie Vol 2, N°4, D2C1999

<sup>34</sup> JENSEN.M.C et W.HMECKLING,1978 « Can the corporate survive » in Financial Analysis journal janvier et février pp31-37

<sup>35</sup> HANSSMAN.H et R .KRAAKMAN cité par Jean-Baptiste cartier cahier de l'IAE Dijon in « le développement sous formes de SAS (société par action simplifiée)

Ces pratiques ne protègent en rien l'entreprise, elles fragilisent les facteurs pouvant contribuer à sa performance, particulièrement l'incitation et le contrôle, donc la gouvernance.

La relation contractuelle génère des coûts d'agence qui sont fonction des éléments suivants :

- De l'asymétrie informationnelle (une imparfaite observabilité des efforts)
- De la fréquence des relations
- De la rationalité limitée dues à l'incertitude environnementale et comportementale)
- Des divergences d'intérêt des parties au contrat.

C'est vraisemblablement ce qu'on retrouve dans la définition de Charreaux.

#### **1.3. 4) Relation d'agence et droits de propriété**

Du fait de cette relation le principal déplace temporairement (selon la durée du contrat) à l'agent une partie de son droit de propriété sur les actifs concernés par le mandat qui lui est donné.

Le principal procède à cette délégation de pouvoir pour différentes raisons le concernant par exemple :

- Absence chez le principal de capacités suffisantes et nécessaires pour accomplir cette tâche objet de la relation
- L'utilisation de ses capacités d'une manière plus efficace dans un autre domaine d'activité.
- Une volonté politique pour un désengagement de la gestion (le cas des entreprises publique).

L'agent, par contre en acceptant cette relation et en se mettant au service du principal ou de l'actionnaire au moyen de ses capacités de gestion accepte de céder une partie de son capital humain et espère en tirer profit des gains résiduels produits dans le but de maximiser sa fonction d'usage.

Dans le contexte de l'asymétrie d'information et de la rationalité limitée les conflits d'agence peuvent survenir à la fois ex-ante et ex-post, ce qui rejoint la notion d'opportunisme soulignée par WILLIAMSON dans la théorie des coûts de transactions.

### **1.3.5) Relation d'agence et conflits**

#### **1.3.5.1) Conflits d'agence ex-hanté ou risque précontractuel**

Les conflits d'agence ex-hanté peuvent avoir comme origine une insuffisance informationnelle se rapportant à l'agent et concernant ses compétences.

Cette insuffisance peut avoir des causes diverses partant du coût de l'information se rapportant à l'agent et peut être jugée élevée, à l'insuffisance de ses capacités cognitives, ce qui amène le principal à refuser une relation d'agence dont le coût de recrutement est supérieur aux gains attendus de cette collaboration associée à la relation d'agence. L'approche peut être différente lorsque l'actionnaire est institutionnel (l'Etat), ce qui explique à posteriori les constats d'incompétence survenus dans la gestion des entreprises publiques.

L'état à travers un dispositif juridique et réglementaire fort donne un poids important à ses mandataires (actionnaire institutionnel) lors des négociations qui fait que son intérêt est respecté ou (est censé être respecté). Il se trouve que tout le problème réside dans la définition de l'intérêt de cet actionnaire qu'est l'Etat.

Face à ce flou qui caractérise la définition de l'intérêt de cet actionnaire à pouvoir institutionnel fort et son interprétation selon la position du principal -(mandataire de l'Etat)- dans la hiérarchie de l'Etat ,et le secteur qu'il gère fait que les gestionnaires publics ont le plus souvent tendance à subir des contraintes lors des négociations (par ex acceptent des niveaux de rémunération en disproportion avec le poids de la responsabilité qu'ils veulent assumer, ou des objectifs en disproportion avec les moyens et le pouvoir réel d'action dont ils disposent). Dans ce cas, deux attitudes peuvent se déclarer de la part du gestionnaire public principal, une qui penche ouvertement à accepter toutes les conditions du principal ; c'est une attitude qui caractérise les gestionnaires "choisis" (coopter), l'autre qui a tendance à résister aux propositions du principal lors des négociations pour arriver réduire son influence, souvent ce contrat n'aboutit pas, dans la mesure où le principal cherche à étendre son pouvoir d'influence dans l'entreprise ,et par voie conséquence la maîtrise de son flux informationnel.

Le flux informationnel est un moyen important entre les mains du gestionnaire public dont il tire une valeur d'usage importante. L'expression de cette valeur d'usage, consiste à utiliser ces informations pour concilier entre ses intérêts propres et ceux de l'état actionnaire (principal).

Il est en mesure de lui présenter un niveau de performance (souvent financier) en fonction de l'échelle d'appréciation que se fixe cet actionnaire (l'Etat).

Le gestionnaire public s'adapte à cette échelle d'appréciation et met en valeur- en fonction des informations qu'il détient- les indicateurs jugés pertinents par

l'actionnaire, en "pointant" certaines variables de gestion à l'exemple des effectifs, des prix ou du niveau de taux de change. Il se trouve que sur ces variables, le gestionnaire public n'a aucun pouvoir de décision réel. Elles relèvent toutes et en définitive du pouvoir du propriétaire-actionnaire- qui est l'Etat.

Cette tactique de maximiser la valeur d'usage de l'information et de son utilisation a survécu au système de gestion socialiste des entreprises pour être reproduite dans l'entreprise autonome, pour justifier le niveau de performance réalisé.

Au niveau du secteur ciment, les explications, souvent mises en avant par le gestionnaire public pour expliquer le non atteinte des niveaux de performance, de surcroits, contractuels sont d'ordre technique liées aux équipements de production et sur lesquels l'actionnaire (l'Etat) ou son mandataire ne peuvent émettre aucun avis en raison de la formation de l'un ou des techniques de contrôles que l'autre utilise , alors que l'origine des défauts de fonctionnement de ces équipements s'explique en grande partie par le style de direction et des choix décisionnel qui sont faits par le gestionnaire public principal, particulièrement ceux se rapportant aux choix des hommes et les rapports qu'ils développent à la machine (équipement) ce qui nous amène au conflits d'agence ex-post ou post contractuel.

### **1.3.5.2) Conflit d'agence ex-post où risque post-contractuel**

Une fois la relation d'agence établie, le risque post-contractuel apparaît. Il trouve son origine dans l'incertitude (au sens de H. Simon) informationnelle comme source de conflits qui s'établie désormais chez l'actionnaire (le principal) par rapport au comportement de l'agent durant l'exécution du contrat.

En effet l'agent peut être porté sur un comportement qui minimise son effort , se répercute sur la qualité de ses prestations, et risque d'être interprété par le principal comme de la mauvaise foi, d'où la nécessité de prévoir une clause contractuelle amenant l'agent à remplir ses engagements en bon père de famille. Cette formule juridique, utilisée fréquemment dans les transactions internationales du fait du principe de la rationalité limité qui caractérise les transactions au sens de Williamson, ne peut contenir toutes les situations qui peuvent naître ex-post à la relation d'agence.

Les conflits d'agence peuvent provenir du manque de clarté qui peut caractériser les termes du contrat se rapportant au droit de propriété sous son aspect partage des gains produits, ou des pertes subies à la suite de cette collaboration.

Le risque post-contractuel a des conséquences a des conséquences qui se répercutent sur les coûts d'agence ex-hanté et ex-post, d'autant plus que les parties au contrat ne se résument pas aux seuls contractants.

S'agissant d'une entreprise, les salariés les consommateurs, ainsi que l'Etat puissance publique sont parties prenantes dans cette relation ; il y a donc un croisement entre

des intérêts multiples qui débouchent sur une explication de l'existence même des organisations, en conséquence, les formes organisationnelles doivent permettre une minimisation des coûts conflictuels nés d'une relation d'agence. A ce titre, JENSEN et MECKLING en déduisent une théorie de l'architecture organisationnelle à laquelle deux dimensions importantes sont associées :

« 1) L'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation, en distinguant les droits liés à la gestion de la décision de ceux liés au contrôle de la décision.

2) La conception du système de contrôle, qui associe le système d'évaluation et de mesure de la performance et le système d'incitation qui, en fonction de la performance mesurée, établit des sanctions ou des récompenses. »

Ces dimensions vont être mobilisées pour la suite de notre travail, se présentent comme étant à l'origine des niveaux de performance réalisés par l'industrie des ciments et d'un style de gouvernance d'entreprises dans ce secteur.

### **1.3.6) Les apports de la théorie de l'agence**

La théorie de l'agence semble être appropriée au cas qui intéresse notre travail de recherche et ce pour les raisons suivantes :

- a. La relation principal - agent correspond très exactement à la situation dans laquelle se trouvent les différents acteurs intervenants dans le processus de gestion et d'administration de l'entreprise publique, par rapport à l'Etat, ou à son mandataire.
- b. La relation d'agence apparaît plus confuse en raison du statut propre à la propriété publique.

En effet, dans le cas d'une entreprise à capitaux privés, les actionnaires s'approprient les gains résiduels et les dirigeants les droits de décisions résiduels.

Ce n'est pas le cas dans une entreprise caractérisée par une structure de capital totalement publique, ou l'état assumant plusieurs fonctions, s'approprie des gains résiduels mais contraint les dirigeants en vertu des principes de la théorie des choix public à optimiser les décisions qu'ils prennent en fonction de leurs intérêts propres.

Ce comportement influe obligatoirement sur l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Ainsi approché, il oppose l'incitation au contrôle.

Dés lors, l'incitation et le contrôle deviennent plus problématiques si les droits de propriété sont détenus par l'état puissance publique, car les formes de propriété et les formes organisationnelles d'une manière générale, peuvent conditionner les actions des agents, d'où l'intérêt d'une analyse de la théorie des droits de propriété.

#### **1.4) La théorie des droits de propriété**

Dans cette partie nous n'avons nullement la prétention de développer toute la littérature se rapportant à la théorie des droits de propriété qui est tellement abondante, traitant d'un fait qui remonte loin dans l'histoire de l'humanité, à savoir la propriété.

Notre objectif est d'inscrire cette partie en tant que composante des théories contractuelles des organisations, et mobiliser ses analyses qui peuvent intéresser notre travail de recherche.

A ce titre, et en guise d'hypothèse, la théorie refuse de considérer l'entreprise comme une unité indivisible, elle construit son analyse sur l'individualisme méthodologique.

Les comportements des individus sont influencés par les structures dans les quels les agents évoluent et par la nature de la propriété qui imposent des rapports au travail - (pris dans son sens le plus large, du travail du manoeuvre à celui du gestionnaire principal)- différents dans une organisation, selon que la propriété est publique, privé ou semi-publique.

Les lectures faites, traitant de la formulation des concepts de la théorie des droits de propriété, que nous retrouvons chez ARMEN ALCHIAN, HAROLD DEMSETZ et RONALD COASES, nous ont permis de retenir deux dimensions par rapport aux quelles on peut définir la théorie des droits de propriété.

Détenir le droit de propriété sur un actif, suppose en premier lieu, la détention du droit aux gains résiduel résultant de la production (c'est-à-dire s'approprier du bénéfice réalisé). Cette détention ne constitue pas la seule forme d'expression du droit de propriété, puisque le propriétaire a également la charge de couvrir les pertes résiduelles (déficit). Ce cas de figure, est largement répondu dans les entreprises publiques.

En second lieu, le droit de propriété sur un actif suppose la détention du droit au contrôle résiduel, autrement dit le droit de prendre toutes les décisions se rapportant à l'utilisation de cet actif et ce, dans les limites prévues par les lois et règlement, et les pactes d'actionnaires. Le propriétaire est le seul à pouvoir disposer de l'actif. Il peut le transférer, le céder, le partager avec d'autres tiers (partenariat), le tout dans le cadre d'un système organisationnel approprié.

Le droit de propriété peut être atténué par les limites légales, réglementaires et par des contraintes organisationnelles liées à la répartition du pouvoir de décision. Ces contraintes font que la théorie des droits de propriété rejoint les théories contractuelles des organisations. Ainsi, elle s'intéresse à l'organisation des entreprises, dont la mesure ou elle permet au moyen des règles de droit, des contrats

interindividuels, des processus d'incitation et de contrôle, de faire de sorte que la répartition des droit de propriété, conduise à une coordination optimale des intérêts.

#### **1.4.1) l'intérêt de la théorie des droits de propriété**

Nous avons retenu sciemment la théorie des droits de propriété, non seulement parce qu'elle fait partie des théories contractuelles des organisations, mais parce qu'elle permet de mieux comprendre le comportement du mandataire pour réaliser les objectifs du propriétaire. Dans notre cas, il s'agit de l'Etat dans la mesure où le secteur national des ciments est composé dans sa majorité, à partir de 2001 d'entreprises publiques.

La théorie va nous permettre également de voir si la nature et la structure de la propriété conduiront à une incitation du mandataire, et à une efficacité organisationnelle dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise publique.

Il est clair que ces conclusions ne pourront pas constituer des parties distinctes dans ce travail, elles seront diluées tout au long de l'analyse de la performance du secteur national des ciments.

## **CHAPITRE 2 : Le concept de la performance, une lecture dans les théories des organisations.**

Le concept de la performance est omniprésent dans la littérature de gestion, beaucoup de recherches se sont intéressées à ce concept dans l'objectif de comprendre le sens et d'en définir le contenu. A l'instar de tous les autres concepts, celui de la performance occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle. Certains auteurs<sup>36</sup> le considèrent comme étant un des trois piliers des systèmes avec la culture et les règles.

### **2.1) Evolution du concept de la performance :**

A l'origine le concept de la performance a été appréhendé uniquement sur le plan strictement financier.

Cette approche a évolué en fonction de l'évolution historique de l'entreprise et celle des théories des organisations.

ZENISEK<sup>37</sup> a segmenté cette évolution en quatre phases :

- La première phase, est celle où la gestion concernait uniquement le dirigeant et les actionnaires, c'est la phase qui correspondait à la naissance de la firme se situant entre 1850 et 1910.
- La seconde se caractérise par une montée en puissance des syndicats qui ont fini par s'imposer comme facteur de régulation interne de l'organisation et dont il faut tenir compte dans toutes les décisions de gestion de l'entreprise notamment, celles qui ont un impact direct sur le salarié. Cette phase est recensée par l'auteur entre 1900 et 1950.
- Après cette période, l'entreprise est arrivée à un niveau de production telle que l'offre était supérieure à la demande, ce qui est à l'origine de l'apparition de techniques de marketing ont fait leur apparition tout au long de la période 1945-1965 ; et une nouvelle approche du rôle des consommateurs comme acteurs et partenaires de l'entreprise est apparue.
- En réalité à travers ce « partenaire » de l'entreprise, c'est le jeu des acteurs qui s'est progressivement installé et s'est étendu aux clients aux fournisseurs et à partir du milieu des années 60, avec l'apparition des mouvements de société défendant la cause de l'environnement, le nombre de doléances socié-

---

<sup>36</sup> LEBAS et WEIGENSTEIN : « "Management control : the roles of rules, markets and culture", *Journal of Management Studies*, MAI 1986

<sup>37</sup> T.ZENISEK : Corporate Social Responsibility : A Conceptualization Based On Organizational Literature » *Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, n° 3, pp. 359-368.

tales a fortement progressé, pour atteindre, vers le début du siècle présent en ce qui concerne l'industrie mondiale des ciments, le rang d'objectifs d'entreprise<sup>38</sup>.

Cependant, comme le rappelle TUZZOLINO et ARMANDI<sup>39</sup> toute entreprise cherche d'abord à assurer sa rentabilité économique. Les questions liées à l'environnement et d'une manière générale à la responsabilité sociale de l'entreprise, ne peuvent pas constituer un objectif qui passe avant sa pérennité.

L'approche de la performance par strates, nous la retrouvons chez VENKATRAMAN et RAMANUJAM<sup>40</sup>.

Ils distinguent entre la performance financière, la performance opérationnelle et organisationnelle, ils différencient entre les objectifs de l'entreprise, et ce à l'occasion de la mesure de la performance,

La complexité des relations auxquelles est arrivée l'entreprise avec son environnement (marché, propriétaire, bailleurs de fonds, travailleurs,) a suggéré à certains autres<sup>41</sup> auteurs de distinguer entre quatre dimensions de la performance :

- La performance stratégique
- La performance concurrentielle
- La performance socio-économique
- La performance économique et financière

Chacune de ses dimensions renvoie à une définition. La performance stratégique correspond aux approches par l'excellence de Peters et WATERMEN<sup>42</sup>.

Ces auteurs retiennent huit leviers de la performance fondée sur le bon sens, à savoir :

- A) privilégier l'action
- B) Rester à l'écoute du client
- C) Favoriser l'autonomie et l'innovation
- D) Productivité sur la motivation du personnel
- E) Se mobiliser autour de valeurs-clés

---

<sup>38</sup> Le Groupe Lafarge leader mondial de l'industrie des ciments a introduit dans sa stratégie de développement le concept de développement durable ce qui a impacté les coûts de production du ciment du fait des coûts de la recherche et développement.

<sup>39</sup> F. TUZZOLINO et B.R. ARMANDI, « A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, no 1, pp. 21-28.

<sup>40</sup> RAMANUJAN, V., VENKATRAMAN, N., 1986, "measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, vol 11, N°4, cite par MARMUSE, C., 1997, in: "Performance", *Encyclopédie de gestion, Economica*, tome 2, p.2195-2208

<sup>41</sup> MARMUSE, C : « Performance » in *Encyclopédie de gestion ,édi economica* tome 2 ,1997.

<sup>42</sup> Peters T.J., Waterman, R.W., 1983, *Le prix de l'excellence*, Inter Editions, Paris

- F) Préserver une structure simple
- G) Allier souplesse et rigueur
- H) S'en tenir à ce l'on sait faire.

Elle correspond également aux approches d'intention stratégique de HAMEL et PRAHALAD<sup>43</sup>. La performance concurrentielle qui regroupe les contributions de HAX et MAJLOUF en termes d'analyse des systèmes concurrentiels, celles contenues dans le modèle de PORTER à travers l'idée des forces concurrentielles<sup>44</sup>, et les contributions de ANSOFF<sup>45</sup> par l'idée d'écart stratégique.

La performance socio-économique est basée sur l'idée de performance organisationnelle développée par KALIKA<sup>46</sup>, quant à la performance économique et financière, elle est évaluée, simplement à partir des documents comptables de l'entreprise. Ainsi exposé, l'évolution de l'entreprise et celle de la gestion, nous révèlent toute la difficulté d'appréhender la définition de la performance.

## 2.2) Définition de la performance

La définition de la performance est un exercice difficile et délicat dans la mesure où ce concept peut concerner différents domaines et différentes disciplines.

On parle alors de la performance économique, financière, sportive, sociale, juridique organisationnelle ...etc. Cette hétérogénéité du concept rend problématique sa restriction dans une seule définition. Ce constat est confirmé par QUINN et ROHRBAUGH<sup>47</sup> qui considèrent que la performance est un construit et non pas un concept. Un concept pour eux est une abstraction de faits observables « ... lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables ... », certains autres concepts sont « ...inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des événements observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers de telles abstractions sont parfois appelées construits.... », Concernant la performance, « ...personne ne semble capable de citer les concepts tels que la productivité ou la croissance du capital qui doivent être inclus dans le construit de performance. »

Le lexique de gestion approche la définition de la performance dans un cadre plus globale que celui de l'efficacité des systèmes, sachant que l'efficacité est un concept qui fait appel à d'autres concepts dont celui de la performance définie comme suit : « La performance est définie comme un indicateur mesurant le degré d'accomplisse-

<sup>43</sup> Cités par Piere ROY : vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, cahiers de

<sup>44</sup>

<sup>45</sup> Op ;cit page

<sup>46</sup> KALIKA.M : « structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance »in éditions economica Paris 1995.

<sup>47</sup> Quinn R. E., ROHRBAUGH J. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Public Productivity Review*, Vol.5, n° pp.122-139

ment des buts, des objectifs, des plans, des programmes que l'entreprise s'est fixée.»<sup>48</sup>.

Par contre le lexique AXCION définit la performance comme étant : « Le résultat obtenu dans un domaine spécifique et considéré comme un aboutissement victorieux. Elle peut être le fait d'une action humaine ou de celle d'un matériel ou d'un processus, etc. Pour être appréciée elle fait l'objet de mesure<sup>49</sup>. ».

Dans tous les cas, la difficulté de définir la performance s'accroît d'avantage lorsqu'il s'agit de l'entreprise publique, où les objectifs sont nombreux et l'analyse de la performance devient multidimensionnelle. Se référer aux fondements de la définition de la performance dans l'entreprise privée pour définir celle de l'entreprise publique, et lui appliquer les mêmes indicateurs de mesure semble inapproprié.

Alors qu'elle est la définition appropriée de la performance de l'entreprise publique ? Est-ce par rapport aux objectifs qui lui sont fixés par l'état ? ou par rapport au niveau de satisfaction que procure l'entreprise à la société d'une manière générale ?

L'entreprise publique, est une organisation économique avec des objectifs qui peuvent être particuliers, fixés par l'Etat, prenant la forme –aussi bien- d'objectifs économiques, sociaux que politiques<sup>50</sup>, en ce sens, elle est définie: « par la mesure dans laquelle elle s'acquiesce des tâches qui lui sont assignées par les pouvoirs publics<sup>51</sup> ».

Cette définition ne peut pas constituer à elle seule la référence pour notre travail, dans la mesure où les entreprises du secteur ciment ne se limitent pas à exécuter uniquement des tâches qui leur sont assignées par l'Etat.

Leur statut d'entreprises publiques économiques confère également à leur gestionnaire le pouvoir de prendre des décisions de gestion dans l'objectif d'une optimisation des ressources de leur entreprise.

Entre ces deux situations, la référence à d'autres concepts liés à la performance, ne peut qu'être d'un apport complémentaire pour une identification efficace de la performance du secteur national des ciments. C'est dans cette optique que nous situons les concepts de l'efficacité organisationnelle et de la performance organisationnelle.

---

<sup>48</sup> Le lexique de gestion édition hachette 2002.

<sup>49</sup> Le lexique AXCION édition 2008.

<sup>50</sup> Le secteur ciment au temps de la SGP-CIMENT s'est vu fixé par l'Etat un objectif relatif au nombre de privatisation

<sup>51</sup> Henri.J.G et Pierre.Pestieau : la performance des entreprises publiques, une question de propriété ou de concurrence in revue économique volume 47 N°6, 1996 page 1227.

Par efficacité organisationnelle il faut entendre « Un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. »<sup>52</sup>, par contre la performance organisationnelle « concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. »<sup>53</sup>

Les deux définitions font de l'organisation de l'entreprise un élément centrale de sa performance, ce qui nous amène aux travaux de MORIN et ALII<sup>54</sup> qui ont identifié quatre grands courants de pensées traitant de la performance organisationnelle :

- Les théories classiques bureaucratiques qui prévalent les critères économiques.
- L'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de la symbiose des objectifs individuels avec les objectifs de l'organisation (le problème est posé en termes d'intégration).
- L'école systémique qui renvoie à la théorie systémique et conflictuelle de la firme dont la finalité est la survie de l'entreprise.
- L'approche politique de l'organisation qui renvoie à la satisfaction des différents partenaires externes de l'entreprise (bailleurs de fonds, fournisseurs, clients ...etc.). Cette approche de l'organisation sous tend la théorie contractuelle des organisations.

La stratification contenue dans les travaux de MORIN et ALII, reprend en réalité, l'évolution du concept de la performance organisationnelle à travers l'évolution de la théorie des organisations.

### **2.3) La performance dans la théorie classique de l'organisation :**

L'école classique des organisations<sup>55</sup>, qui se situe entre 1900 et 1930, est symbolisée par TAYLOR et FAYOL. Les tenants de ce courant de pensée se sont basés sur

---

<sup>52</sup> Diane –Gabrielle Tremblay : Productivité et perfor ;enjeu et défi de l'éco du savoir, in note de recherche 2003-13 SUR LES ENJEUX socio-organisationnels de l'économie du savoir télé université- Université du Québec

<sup>53</sup> CREG –La performance

<sup>54</sup> Morin E.M, Savoie A, Beaudin G (1994) : L'efficacité de l'organisation théories représentation et mesures, gaëten morin editeur ;

<sup>55</sup> frederick wilson Taylor : « Principe d'organisation scientifique des usines », Dunod, Paris (sd) p31-35

l'observation du comportement des travailleurs face à la machine et sur la façon empruntée aux organisations existantes qui a fait leur réussite.

Il faut rappeler qu'à cette époque l'entreprise, entant que telle, était au début de sa constitution, les rapports au travail étaient claires dans le sens où d'un côté il y avait "le patron" et de l'autre le personnel ou les ouvriers.

Les postulats de ce courant de pensée sont de deux types, l'un par rapport à l'individu socialement parlant -ayant un besoin à satisfaire à travers sa seule motivation représentée par sa rémunération, et par d'autres buts recherchés exprimés par la sécurité de l'emploi et des objectifs de travail définis d'une manière claire-, et de l'autre par rapport à l'entreprise.

L'entreprise est considérée par ce courant de pensée comme un système fermé, statique. Dans la logique de ce courant, il est aisé de se référer uniquement à la science pour trouver des solutions aux problèmes constatés.

Ces postulats ont été à l'origine de l'organisation scientifique du travail de TAYLOR et de la départementalisation des fonctions de FAYOL.

MAX WEBER, considéré comme faisant partie du courant classique de l'organisation, s'est distingué par une forme d'organisation dite bureaucratique, et par la séparation entre l'autorité et le pouvoir au sein d'une organisation. L'organisation bureaucratique comme modèle d'organisation privilégié par cet auteur, a tendance à consolider l'autorité au sein de l'entreprise.

Les postulats ainsi que les principes de ces auteurs-TAYLOR et FAYOL-, nous autorisent à dire que leur apport en matière d'organisation est d'inspiration managériale avec comme fonction objective la maximisation du profit.

La performance de l'entreprise pour ce courant de pensée, est mesurée par le profit, en d'autres termes, s'il y a une définition à donner à la performance ça ne peut être que le profit.

Les transformations profondes qui ont caractérisées l'organisation technique de la production et du travail, notamment celles se rapportant à la division du travail et la départementalisation des fonctions dans l'entreprise, ont comme objectif une amélioration de la productivité du travail par une spécialisation de l'ouvrier professionnel. Il passe ainsi du statut d'ouvrier professionnel à celui d'ouvrier spécialisé.

Le courant classique de l'organisation considère la productivité du travail comme mesure de l'efficacité organisationnelle.

La pensée classique de l'organisation s'est affirmée pratiquement durant un siècle de 1841 à 1930. Durant cette période le monde de l'industrie et du travail d'une manière générale a vu la montée des syndicats devenue une donnée importante de régulation

sociale au sein des entreprises, avec toutes les revendications soutenues liées aux conditions de travail et au pouvoir d'achat. Dans ce climat, un autre courant de pensée commence à s'affirmer, il s'agit du courant dit de ressources humaines ou l'école des ressources humaines.

### **2.3.1) L'école des relations humaines**

Le Progrès technique et les innovations technologiques qui ont caractérisées l'industrie depuis TAYLOR ont fait que les rapports entre l'ouvrier et l'outil de production ont connu des mutations, de même que les relations au sein des organisations économiques, passant ainsi de la notion d'individu à celle de groupe avec toutes les conséquences que cela suppose en termes d'entente (mouvement sociale), formation de groupe, conflits...etc.

La nature humaine commence à marquer d'une manière claire le comportement des ouvrier dans leur majorité sont d'origine paysanne. De nouveaux rapports à la machine et au groupe ont fait leur apparition. Les relations de travail se compliquent un peu d'avantage au détriment de l'ouvrier, donnant ainsi naissance à des contestations sociales sur les lieux de production a affecté le niveau de productivité et des profits de l'entreprise.

Dans ce climat d'entreprise apparait un courant de pensée faisant de l'ouvrier en tant qu'être humain un centre d'intérêt. Ce courant dit courant des relations humaines a été bâti autour de l'aspect humain de la gestion, dans la mesure où l'individu contribue d'une manière sensible à la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise.

ELTON MAYO est considéré comme l'un des fondateurs de ce courant de pensée, il s'est distingué particulièrement par l'expérience qu'il a menée sur six femmes travaillant aux usines de la WESTERN ELECTRIC à l'assemblage des relais pour téléphone. Cette expérience connue sous l'appellation de l'expérience de HAWTHORNE que nous pouvons résumer comme suit :

- Le comportement de l'individu au travail peut être modifié substantiellement par le fait qu'il se sent observé.
- les conditions matérielles n'expliquent pas à elle seule l'augmentation de la productivité. Cette augmentation se réalise quand les individus au travail ressentent l'intérêt qu'on leur porte.
- Les rapports qui se développent à l'intérieur de l'usine, la cohésion à l'intérieur du groupe et les relations avec le responsable du groupe incitent l'ouvrier au travail et favorisent un climat d'accroissement de la productivité.
- La primauté de l'aspect émotionnel sur celui de l'autorité qui le considère comme la motivation réelle au travail, ainsi il s'oppose clairement aux tenants de l'école classique.

## La performance dans le secteur industriel de ciments

- La méthode de travail n'occupe pas une position importante dans la logique de ce courant de pensée.

Pour E.MAYO la motivation sous forme de revenu monétaire n'est pas suffisante pour stimuler le comportement de l'ouvrier au travail, il faut lui laisser d'avantage de responsabilité et de marge de manœuvre, donc un peu plus de décentralisation.

Dans cet école E.MAYO n'est pas le seul, nous retrouvons également B. Lewin Kurt, 1890-1947, Jacob Levi Moreno, 1892-1974.

Pour B. LEWIN KURT, le mode de commandement a un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise. Après une expérience menée en 1939 portant sur trois processus (de société, de souvenir et de soustraction et régression) en plus de l'autorité et de l'influence sociale, il arrive à structurer le comportement à travers trois styles de leadership (autoritaire, démocratique, et permissif).

L'accent est mis sur les comportements de coopération et d'intégration ainsi que sur les relations internes de groupe, avec une plus grande efficacité dans le règlement des conflits et la résolution des problèmes.

La notion de groupe est tellement importante dans la logique de KURT qu'il a créé en 1944 l'expression de "dynamique du groupe" reprise ensuite par plusieurs auteurs notamment SIMMON.H

Par contre J.L.MORENO essaye de comprendre en premier et de régler ensuite les problèmes du groupe de travail par le biais du sociogramme.

D'après lui le sociogramme débouche sur la thérapie de groupe, en fonction des affinités des individus qui réduit les tensions et améliore le moral, ce qui permet de réaliser dans un bon climat social les objectifs de performance.

Ce courant de pensée, ne diffère pas fondamentalement du courant classique quant à l'objectif de la performance qui demeure le profit, quant à l'objectif de productivité, il devient ici un objectif de rationalisation et d'efficacité.

En somme, ce courant complète le premier dans l'objectif de mobiliser toutes les ressources de l'ouvrier et du groupe auquel il appartient pour maximiser la fonction objective du chef d'entreprise, à savoir le profit. « Du modèle Wébérien qui concourt supposément à une performance optimale, les individus voire le chef d'entreprise sont absents. La conception que se fait l'auteur du comportement humain renvoie au

principe de l'automatisme. C'est pourquoi, ce courant de pensée a reçu le nom d' « organisation sans les gens ». <sup>56</sup>

### 2.3.2) L'école néo - classique

Le courant néo-classique de l'organisation est représentée par les travaux et l'apport d'ALFRED P. SLOAN, PETER DRUCKER, et OCTAVE GELINIER.. D'inspiration théorique classique ce courant s'est développé grâce aux apports de ces auteurs en tant que praticien de l'entreprise. Parmi les grands principes de ce courant nous retiendrons les plus marquants de ses auteurs :

- L'entreprise constitue la source de la richesse économique.
- Le management diffère de l'économie, ainsi le manager requiert des compétences particulières et utilise dans l'exercice de cette fonction des outils et des techniques propres et distincts.
- La fonction objective est la maximisation du profit, qui demeure la seule mesure de l'efficacité organisationnelle.
- La pluralité des objectifs qui restent subordonnés à la fonction objective.

#### 2.3.2.1) ALFRED PRITCHARD SLOAN :

Praticien de l'entreprise il a consacré Trente ans de sa carrière professionnelle à Général-Motors(G.M). Il a marqué l'histoire de l'industrie de l'automobile par son concept "d'obsolescence planifiée", concept qu'il lui a permis de mettre en place une structure de prix dans laquelle (du plus bas au plus haut prix), les marques produites par G.M n'entraient pas en concurrence entre elles.

L'objectif visé à travers cette démarche était de capter le plus de clients pour le produit G.M au fur et à mesure que leur revenu augmente ou que leurs préférences changent avec l'âge. L'intérêt pour le marché est nettement affiché.

Sa conception de la performance de l'entreprise est clairement annoncée parmi les quatre principes qui l'ont guidé dans la pratique de la fonction de manager. En structurant l'entreprise en divisions et direction générale, il affirme que la division doit être autonome et jugée d'après la rentabilité du capital investi. On retrouve ainsi l'approche quantitative de la performance qu'il confirme à travers le paradigme du « management by numbers » sur la base duquel sont réalisés les indicateurs.

---

<sup>56</sup> J L Bergeron et al, Les aspects de l'organisation, choucoutimi, Presses du QUEBEC, Gaëtan MORIN 1985, p 21.

Selon ce paradigme, le principal souci du management est de limiter la rente informationnelle que les unités opérationnelles peuvent tirer du fait que les dirigeants ne peuvent suivre de près l'ensemble des activités au sein d'une entreprise.

Le management tend à limiter cette rente par le suivi de la performance financière de l'unité. L'utilisation de petit nombre d'indicateurs exprimés en termes financiers est le moyen qui complète ce suivi. Ces indicateurs, pour A.SLOAN, peuvent devenir " l'aune unique à laquelle se mesure la bonne gestion "

### **2.3.2.2) PETER DRUCKER**

Cet auteur a fait de la fonction de direction général sa principale préoccupation. La notion d'équipe dirigeante est mise en évidence dans la mesure où il revient à cette équipe de :

- Mettre en place l'organisation (unité ou entreprise) et de lui fixer les missions appropriées.
- Déterminer les objectifs d'une manière claire et précise.
- Prendre en considération les impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et ses influences de celui-ci sur les orientations de l'organisation.
- Structurer l'entreprise de telle sorte que l'organisation du travail soit efficace, productive, et motivante pour le personnel.

P.DRUCKER ne fait pas du profit une fin en soi, pour lui, la performance de l'entreprise n'est pas uniquement le profit ; il considère que le profit est un effet de l'excellence du management de l'entreprise qui doit créer, maintenir et développer une clientèle. Le profit est la conséquence de la recherche-développement et du marketing.

### **2.3.2.3) OCTAVE. GELINIER**

Pour ce praticien de l'entreprise le centre d'intérêt de l'équipe dirigeante doit être la croissance à long terme. Le profit comme indicateur de performance doit s'inscrire dans cette logique ce qui suppose d'après lui la suppression de certains obstacles tels que :

- L'accès au marché
- L'accès au financement
- La capacité d'évolution de l'équipe dirigeante (la formation et la motivation).

Il est à l'origine de la direction participative par objectif (D.P.P.O), il se différencie de P.DRUCKER qui est à l'origine de la direction par objectif(D.P.O)

Parmi toutes les autres écoles de la théorie des organisations<sup>57</sup>, ces trois écoles continuent à être d'une manière ou d'une autre la référence théorique de base aux travaux concernant l'approche économique de l'organisation.

Il se trouve que l'entreprise dans son évolution économique et sociale fait face à de nouveaux défis. Ces défis, en rapport avec les marchés ou avec l'environnement sociopolitique, se traduisent par une variation de l'offre et de la demande, par l'institution de nouvelles normes liées aux conditions de travail, à la qualité du produit, à la protection de l'environnement, ont été à l'origine d'autres approches de la théorie de l'organisation.

Les théories sociologiques<sup>58</sup> et behavioriste (psychologique ou cognitives) constituent l'essentiel de ces approches qui ont été mobilisées dans l'objectif d'accroître, ou à défaut de maintenir la performance de l'entreprise mesurée par le profit réalisé.

Dans cet ordre d'idées, les théories de motivations ont permis d'intégrer d'avantage les ressources humaines d'une entreprise par la mise en place de mécanismes de stimulation répondant aux besoins liés à la nature humaine et au rôle qui s'est avéré déterminant du facteur travail dans le processus de création de la richesse dans une entreprise.

La théorie de la contingence, à travers les facteurs de contingence qu'elle retient ( la taille, l'âge, la technologie, l'environnement et le pouvoir ) a été aussi d'un grand apport dans la détermination des formes d'organisation qui s'accommodent le mieux avec l'entreprise. Ces formes d'organisation doivent parvenir au maintien et à l'amélioration de son niveau de performance dont l'appréciation et la mesure ont changé en fonction des mutations de l'entreprise ; dans le statut, la forme de propriété ou de l'activité<sup>59</sup>.

## **2.4) La mesure de la performance**

La définition de la performance pose donc problème, ce qui amène certains auteurs<sup>60</sup> à contourner cette difficulté en s'attaquant à sa mesure.

L'objectif étant de trouver les indicateurs les plus appropriés pour dire qu'une entreprise est plus performante que l'autre, ou tout simplement que l'entreprise est performante.

---

<sup>57</sup> Ecole de prise de décision, école de la contingence structurelle, école systémique, école du management stratégique, en plus des théories des coûts de transaction, la théorie du chaos, la théorie.

<sup>58</sup> Henri Amblard Philippe Bernoux Gilles Herreros Yves-Frederic Livian in Les nouvelles approches sociologiques des organisations (1996, Éditions du seuil).

<sup>59</sup> Ne parle-t-on pas aujourd'hui d'entreprise virtuelle ?

<sup>60</sup> Gerard Charreaux université de BOURGOGNE- LEG FARGO, PAPIERS DE TRAVAIL, 1998

Les écoles classique, néo-classique ainsi que celle des ressources humaines ont retenu le profit comme mesure de la performance et la productivité comme mesure de l'efficacité. Ces concepts, relèvent de l'économie réelle, or, avec l'émergence de l'économie « spéculative » et la recherche continue du rendement de l'action à imposer aux entreprises, ayant fait le choix d'investir dans ce type de produit, à introduire d'autres mesures de la performance dans leur entreprise. Ainsi, la définition de ce concept s'est compliquée davantage.

Dés lors, la définition du concept de la performance doit se faire par rapports à d'autres indicateurs tels que la stratégie de l'entreprise, sa structure, le style de direction et la personnalité du dirigeant constituent également des indicateurs de performance d'une entreprise.

Ces indicateurs de mesure de la performance, MILLER et TOULOUSE<sup>61</sup> les définissent comme suit : « la stratégie correspond aux différentes manœuvres génériques au sens de PORTER, la structure plus ou moins rigide permet de répondre aux objectifs de l'entreprise. » par contre le style de direction c'est la définition donnée par MINTZBERG et ANSOFF<sup>62</sup>. Certains auteurs<sup>63</sup> retiennent quatre critères de mesures de la performance organisationnelle à savoir :

« La pérennité de l'entreprise, représentée par la qualité du produit, ou du service, la rentabilité financière et la compétitivité, l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité, la valeur des ressources humaines avec comme indicateur le développement personnel, le rendement et le climat social et enfin la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes qui se matérialisent par la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté. »

D'autres tels que VENKATRAMAN et RAMANUJAM<sup>64</sup> différencient entre les objectifs de l'entreprise dans la mesure de la performance. Ils distinguent entre la performance financière, la performance opérationnelle, la performance organisationnelle.

L'analyse faite par ces deux auteurs s'inscrit directement dans les deux courants de pensée auquel correspondent les différentes approches de la mesure de la performance à savoir :

---

<sup>61</sup> Frank Janssen : Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise in les cahiers du 6<sup>ème</sup> congrès international franco sur la PME OCTO2002 HEC MONTREAL.

<sup>62</sup> ANSOFF.I « stratégie du développement de l'entreprise, edi hommes et techniques 1968

<sup>63</sup> Boulianne.E, Guindon.M, Morin.E: « mesurer la performance de l'entreprise » in revue internationale de gestion vol 21 N°03 année 1996 ;

<sup>64</sup> Ramanujan, V., Venkatraman, N., 1986, "measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", Academy of Management Review, vol 11, N°4, cite par MARMUSE, C., 1997, in: "Performance", Encyclopédie de gestion, Economica, tome 2, p.2195-2208

### **2.4.1) le courant des mesures objectives.**

Ce courant, privilégie une mesure de la performance reposant sur des critères financiers (taux de profit, taux de croissance) , ou d'autres critères objectifs (comme la dissolution ou la pérennité de l'entreprise). Ainsi certains auteurs <sup>65</sup> jugeaient la performance à partir d'indicateurs reposants sur les résultats financiers des entreprises.

D'autres, <sup>66</sup> préféraient utiliser comme critère de réussite la stabilité dans la répartition des pouvoirs, ou des parts de propriété au sein de la structure du capital.

Dans ce premier courant, la mesure quantitative de la performance financière reste très souvent l'élément principal qui guide l'évaluation de l'entreprise.

Cependant cette forme de mesure, reposant sur des critères financiers fait l'objet de beaucoup de critiques dont nous citons les plus répondues :

1. Cette forme de mesure est fondée sur le fait que les évaluations financières et comptables qui sont basées sur le passé, d'où leur incapacité à rendre compte des stratégies créatrices de richesse.
2. les évaluations financières et comptables traditionnelles ne font pas progresser la satisfaction de la clientèle, la qualité, la durée de cycle ou la motivation de l'employé<sup>67</sup>.
3. La performance financière est considérée par ces critiques comme étant le résultat de stratégies opérationnelles et la réussite financière devrait être la conséquence logique de l'application des principes de base de la gestion.

Autrement dit, les seules évaluations financières ne devraient plus soutenir et constituer une référence aux décisions de l'entreprise.

### **2.4.2)-le courant des systèmes concurrentiels.**

On entend, par systèmes concurrentiels l'interaction entreprise- environnement : il s'agit des modèles causals de performances, c'est-à-dire que l'on s'intéresse à la manière dont la performance peut-être obtenue, compte tenu des modes de compétition et de concurrence qui sont de règle.

---

<sup>65</sup> DIDIER, M. : «Economie : les règles du jeu ». Economica, 3° Ed. Paris, 1992.

BIENAYME, A : «La croissance des entreprises». Ed. Bordas, Paris, 1973.

TOMLINSON, J.W.C.: «The Joint-Venture process in multinational business: India and Pakistan». Cambridge, Mass, M.I.T. Press, 1970.

<sup>66</sup> KILLING, J.P.: «Strategies for joint-ventures success». New York, Paeger, 1983.

<sup>67</sup> «DANZIGER R. : «Le bilan social, outil d'information et de gestion». DUNOD, 1983.

La " concurrence " entre les groupes de ciment, fondée sur l'atteinte de la pleine capacité de production s'exprime plutôt par une concurrence entre les chefs d'entreprise, qui font de l'atteinte de la pleine capacité de production un levier important utilisé pour préserver un statut personnel. La conséquence de ce comportement est exprimée par le peu d'intérêt consacré à la manière (coût, délai, intensité des conflits...etc.), par laquelle est atteint ce niveau de performance.

D'une façon générale, le problème de la mesure permet de savoir si une entreprise à crée ou elle est en mesure de créer de la richesse en fonction de l'appréciation que fait l'actionnaire propriétaire. En référence à la théorie financière néo-classique qui suppose que les marchés sont parfaitement concurrentiels , et dans un cadre simplifié " la question de la mesure de la performance se résout de façon triviale, car il y a séparabilité des aspects décisionnels concernant la création et la répartition de la valeur"<sup>68</sup> ,ce qui n'est pas le cas dans l'entreprise publique économique de ciment ,le marché n'est pas parfaitement concurrentiel et l'actionnaire propriétaire étant l'état ,il élabore souvent des grilles de lecture de la performance de l'entreprise en fonction des contraintes macro-économiques de conjoncture.

Ce comportement a pour conséquence une gestion déficiente de l'entreprise publique économique car les gestionnaires salariés ont tendance à poursuivre d'autres objectifs dans le cadre de leur propre stratégie, qui n'est souvent qu'une stratégie d'enracinement<sup>69</sup> .

Le problème de la mesure de la performance est aussi sensible que celui de la définition du concept de la performance. Le recours à un autre concept qu'est l'efficacité organisationnelle peut -il traduire les préoccupations des actionnaires se rapportant au fonctionnement des organisations économiques publiques ?

## **2.5) L'efficacité organisationnelle ou la difficulté de définir le concept de la performance**

Les travaux dans ce domaine qui semblent constituer une référence sont ceux D'ANDREW CAMPBELL. Cet auteur s'intéresse aux variables entrant dans le champ d'analyse de la performance organisationnelle.

L'expérience qui l'a mené sur trente indicateurs lui a permis de conclure entre autres que «...les personnes adhèrent à des modèles différents et il n'y a aucune manière permettant d'en choisir un alors quand une liste de différents points de vue est dressée, la liste composée a inévitablement l'air désordonnée. »

---

<sup>68</sup> G. CHARREAUX :Le point sur...la mesure de la performance

<sup>69</sup> G.Charreaux :

L'identification des variables entrant dans le champ d'analyse de la performance a également constitué le centre d'intérêt d'autres auteurs (SCOTT 1977, SEASHORE 1979 et Cameron)<sup>70</sup>.

Scott par exemple propose trois grands modèles à savoir :

- **Le modèle rationnel :**

Ce modèle met l'accent sur la productivité et sur l'efficacité autrement dit sur le nombre d'unités produites pour une période donnée et pour le nombre d'unités de facteurs de production nécessaire à sa production.

Dans ce modèle, l'efficacité organisationnelle est mesurée à travers la productivité du travail et le coût de production de chaque unité.

- **Le modèle naturel**

Le modèle naturel de Scott oppose deux approches, l'une mécaniste et l'autre organique dans la mesure où il considère la fonction de production et l'autre organique puisqu'il considère les activités de soutien. Par rapport à la première approche, il considère la fonction de production et par rapport à la seconde, il considère les activités de soutien, ce qui justifie l'intérêt porté dans son modèle à la cohésion et au moral des employés.

- **Le modèle systémique**

Le modèle systémique met en évidence l'acquisition des ressources et l'adaptabilité. SEASHORE et CAMERON ne s'éloignent pas trop des modèles identifiés par Scott, quoique le premier retienne trois modèles et le second quatre.

L'apport de SEASHORE, réside dans le modèle dit de processus de décision qui met en évidence l'organisation qui permet de recueillir, stocker, retrouver, allouer manipuler et détruire l'information de manière optimale. Il qualifie cette organisation d'efficace.

Quant à Cameron qui retient quatre approches qui sont : les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs, il se distingue par le modèle de satisfaction des acteurs qui renvoie à la théorie organisationnelle de la firme, et notamment l'apport de COASES, et bien après JENSEN et MECKLING avec la théorie des coûts de transactions.

Cameron considère que l'organisation efficace doit satisfaire de manière suffisante chacun des éléments de manière à ce que les transactions puissent se poursuivre.

---

<sup>70</sup> Aurélie Mangour : Les impacts organisationnels de la norme ISO 9000, une revue systématique de la littérature. Faculté des sciences de l'administration l'université de Laval avril 2007.

Les différentes visions de l'efficacité ont chacune leur mérites, mais ont-elles suffisamment de pertinence et de robustesse ? C'est à cette question qu'a essayé de répondre OLIVIER DE LA VILLARMOIS<sup>71</sup>.

Cet auteur a essayé de confronter ces modèles théoriques aux visions qu'ont les praticiens de l'efficacité organisationnelle. Il conclut comme suit :

« ... finalement la recherche mène à une identification de quatre dimensions : sociale, économique, politique et systémique. Cela ne signifie toutefois pas que chaque individu évalue l'efficacité de l'organisation sur chacune des quatre dimensions mais que leurs évaluations s'inscrivent à l'intérieur d'une ou de plusieurs de ces dimensions.

Les dimensions mises en évidence confirment la pertinence des différentes représentations (ou courant de pensée) recensé par les auteurs. »

Nous constatons que pour l'efficacité organisationnelle il n'y a pas également un consensus sur une définition et une seule, les approches sont différentes selon le choix des systèmes organisationnel et les modèles.

Cette difficulté s'accroît d'avantage lorsqu'il s'agit de l'entreprise publique, économique soit-elle, ou les objectifs sont "nombreux", souvent inavoués et l'appréciation de son fonctionnement obéit à des indicateurs qui peuvent être non mesurables.

Les indicateurs de mesure changent en fonction de la stratégie des actionnaires propriétaires, du domaine d'appréciation (stratégique, financier, organisationnel...etc.), de la structure du capital de l'entreprise, de sa nature, et de la forme de rémunération du gestionnaire principal (salaire, stocks option ou les deux formes ensemble, qui font de lui un gestionnaire -actionnaire).

A titre d'exemple, dans les sociétés cotées en bourse, caractérisées par une certaine diffusion de l'actionariat, il existe un risque de spoliation des intérêts des actionnaires par les dirigeants<sup>72</sup>. Ce risque est vrai également dans les sociétés qui optent pour les stock- option comme forme de rémunération des gestionnaires.

Le pouvoir de décision étant alors aux mains des managers la mesure de la performance financière de la société reste tributaire de la volonté des gestionnaires qui détiennent l'information réelle et complète sur la situation financière de l'entreprise (le cas d' ENRON aux états unis est révélatrice de ce que peut produire un pouvoir important aux mains des gestionnaires en l'absence d'un système de contrôle efficace de la part des actionnaires ).Ce cas a révélé un autre problème de gestion

---

<sup>71</sup> Olivier De La VILLARMOIS : Le concept de la performance et sa mesure : Un état de l'art in cahier de la recherche de L'IAE LILLE 2001.

<sup>72</sup> A.BERLE et G.MEANS in : l'entreprise moderne et la propriété privée – 1932-traduit par Olivier Weinstein, Professeur émérite à l'Université de Paris 13

d'entreprise en relation avec les outils de gestion ,se manifestant dans l'inefficacité des règles et des mécanismes comptables classiques et leur capacité à reproduire fidèlement la situation financière réelle d'une entreprise<sup>73</sup> .

Le même constat est fait dans les entreprises publiques ou le capital social est détenu en totalité par l'Etat. Le gestionnaire dans ce cas, détient les pouvoirs les plus étendus, directement par l'actionnaire qu'est l'Etat ou ses mandataires en matière de gestion.

Les conditions d'exercice de ce pouvoir, les motivations qui y sont associées conjuguées à la confusion qui caractérise aussi bien les objectifs, la stratégie que la finalité de l'entreprise publique favorise le développement de comportements opportunistes des dirigeants souvent au détriment de la performance de l'entreprise.

On constate alors que le comportement des dirigeants, quelque soit la nature de l'actionnaire privé ou public demeure le même, s'agissant d'une personne physique recherchant la satisfaction de ses besoins personnels. La priorité dans la satisfaction du besoin étant différente d'une personne à une autre et d'une culture à une autre l'opportunisme des dirigeants tend à être jugulé par la gouvernance d'entreprise comme réponse appropriée à l'exercice du pouvoir de contrôle de l'actionnaire.

En instituant un modèle organisationnel de l'entreprise publique économique construit autour d'un conseil d'administration, d'une assemblée générale, l'Etat propriétaire a voulu prévoir des mécanismes de contrôle limitant le comportement opportuniste des dirigeants<sup>74</sup> et leur pouvoir par une nouvelle forme de gouvernance d'entreprise.

En admettant que la gouvernance d'entreprise, permet d'assurer l'orientation des décisions des dirigeants vers l'intérêt de l'entreprise, il reste que l'on ne voit pas, de manière directe, comment ses mécanismes agissent sur la performance de l'entreprise.

Parmi les mécanismes de la gouvernance de l'entreprise publique économique, il y a le conseil d'administration, en tant qu'organe légal ayant pour mission la conduite stratégique de l'entreprise, du contrôle des décisions des dirigeants, et de leur appréciation sur la base de la performance de l'entreprise dont il arrête les objectifs et leurs indicateurs de mesure, ou les avalise.

## **2.6) Du conseil d'administration et de l'actionnariat**

Le conseil d'administration est un organe d'administration et de gestion des entreprises constituées en la forme de sociétés par action. Il joue un rôle majeur dans

---

<sup>73</sup> La généralisation des IFRS comme système comptable mondial soutient cette affirmation.

<sup>74</sup> Eric Severin et Solène Dhennin : Structure du capital et mesures de restructuration in Revue Finance,contrôle stratégie V 6 N°1 Mars 2003

la conduite stratégique de l'entreprise et dans la résolution des conflits d'intérêts<sup>75</sup>, il constitue ainsi un mécanisme de gouvernance interne dont l'efficacité de fonctionnement impacte nécessairement la performance globale de l'entreprise, la création de valeur et par voie de conséquence la satisfaction de l'actionnaire.

Le conseil d'administration par sa constitution, son fonctionnement et les pouvoirs qu'il détient, peut influencer les niveaux de performance de l'entreprise et la satisfaction de l'actionnaire au moyen de certaines variables, dont nous pouvons citer les principaux :

### **2.6.1) De quelques variables déterminants du conseil d'administration**

#### **a) les administrateurs externes :**

L'analyse théorique du conseil d'administration attribue un rôle central aux administrateurs extra entreprise dits administrateurs externes<sup>76</sup> qui sont chargés de contrôler les dirigeants et de garantir la performance afin de préserver les intérêts des actionnaires. Le nombre d'administrateur siégeant au conseil d'administration d'une société constitue également une préoccupation de nature théorique. Les études<sup>77</sup>, ont révélé une influence positive entre performance pour les actionnaires et pourcentage d'administrateurs.

Or, plus le nombre d'administrateurs externes est important plus la dégradation de la performance est constatée, c'est du moins ce à quoi sont arrivés Hermalin et Weisbach (1991) dans leurs études, ou ils démontrent que les firmes dont les performances se dégradent ont tendance à accroître le poids des administrateurs externes.

Ces conclusions se rapportant au niveau de performance en relation avec la présence d'administrateurs externes concernent les entreprises à capitaux privés qui prennent comme indicateurs de performances des paramètres purement financiers se rapportant au rendement des capitaux investis ou à la variation positive de l'action, et à tout paramètre permettant de réaliser ces objectifs. Le cas de l'entreprise publique demeure différent dans la mesure où sa finalité diffère de celle de l'entreprise à capitaux totalement privés.

La présence d'administrateurs externes dans le conseil d'administration de l'entreprise publique doit s'inscrire dans l'objectif de faire progresser les techniques

---

<sup>75</sup> FAMA,EF et JENSEN ;MC : Agency problems and residual claims, in Journal of law and Economics vol 26,1983

<sup>76</sup> Ce sont des administrateurs qui n'ont aucun contrat avec l'entreprise dont ils occupent des sièges dans le CA. Cependant ils peuvent ne pas être indépendants .ces derniers désignent des personnes n'étant pas employées dans l'entreprise considérée, ni aucun lien de familiarité avec un membre de l'équipe dirigeante, ils peuvent tout au moins entretenir un lien d'amitié (BECHT M et ALII 2002 P 42)

<sup>77</sup> BAYSINGER ET BUTLER: Corporate governance and the board of director's performances effects of changes in board composition in journal of law, economics and organization vol 1, 1985.

de gestion, d'améliorer les conditions de production de l'information de gestion, le tout par rapport à l'approche que se fait le propriétaire de la performance qui diffère d'un secteur public à un autre. La présence d'administrateurs externes provenant du secteur économique rend souvent difficile la définition d'indicateurs appropriés pour la mesure de la performance. Un consensus sur ce point n'est possible que par décision autoritaire du propriétaire.

Les administrateurs externes qui viennent d'autres secteurs publics économiques ont tendance à transposer l'expérience de leur propre entreprise et de l'idée qu'ils se font de la performance, qui ne traduit pas nécessairement l'efficacité de leur choix.

Ce constat nous le confirmons à travers l'observation faite durant les années 1999 à 2002 dans l'une des sociétés nationales de ciment.

En effet la multiplication des administrateurs externes ignorant le fonctionnement de l'industrie des ciments a eu pour effet par exemple de privilégier certains types d'investissements n'ayant aucun impact sur l'efficacité du système productif en termes de taux d'utilisation des capacités. Les conséquences étaient une dégradation de l'efficacité technique de l'usine en plus des conflits avec le partenaire social ayant amené le propriétaire à décider d'une reconfiguration du conseil d'administration.

Un autre exemple, consiste à nommer des administrateurs externes provenant d'entreprise concurrentes activant dans la même filière. C'est un cas observé dans une entreprise fabricant de la brique de construction où siègent des administrateurs externes représentant des actionnaires partenaires dans cette société évoluant dans le même secteur d'activité et visant le même marché. Cette forme de composition du conseil d'administration a amené la société tout simplement à la liquidation par "absence de marché" dont la mesure ou les autres actionnaires dans la société ont préféré protégé le marché de leur produit qu'il contrôle en totalité.

## **B) Le pouvoir de révocation**

Le pouvoir de révocation constitue également un élément par lequel le conseil d'administration peut influé la performance d'une entreprise.

Ainsi, Weisbach établit<sup>78</sup> qu'il y'a une forte relation entre la performance réalisée et la probabilité de démission du dirigeant lorsque le conseil d'administration est dominé par des administrateurs externes. Dans ce cas l'aspect déterminant des conditions d'exercice des pouvoirs de dirigeant principal, sont explicitement définies dans le contrat de travail qui demeure l'instrument juridique matérialisant la relation principal-agent construite autour d'objectifs et d'indicateurs de mesure de ces

---

<sup>78</sup> Elisabeth Genavre : L'investissement en gouvernement d'entreprise en France édition publibook 2003

objectifs. La démission de l'agent est motivée par le niveau de réalisation de ces objectifs. Le système de stimulation et de récompense le sont aussi.

Weisbach ne considère ici que le cas de la démission par la volonté du gestionnaire or ce cas, pour ce qui est de l'entreprise publique algérienne n'a pas été observé du moins dans le secteur objet de notre travail de recherche.

Les niveaux de performance réalisée ne produisent que rarement un débat dans les différents conseils d'administration et ne constituent pas un motif à la révocation du gestionnaire principal public.

La réalisation ou non des objectifs contenus dans l'instrument matérialisant la relation de travail entre le conseil d'administration et le gestionnaire public constituent essentiellement une référence pour réguler le niveau de rémunération entre ce gestionnaire et l'ensemble du personnel de l'entreprise du fait du nivellement par le bas des salaires à l'intérieur de l'entreprise. Le principe de l'incitation et du contrôle est carrément éludé.

Le pouvoir de révocation en tant que levier aux mains du conseil d'administration pour réguler la décision n'est actionné que dans certains cas :

- En exécution d'une décision autoritaire provenant du propriétaire mandaté, sur la base d'éléments que les membres du conseil d'administration ignorent.
- Lorsque l'exercice de la fonction de gestionnaire principal est jugée (temporairement ou définitivement) comme incompatible par l'institution judiciaire.

Dans les deux cas de figure le niveau de performance réalisé par l'entreprise publique ne constitue pas une référence à la décision de révocation.

Les seules observations empiriques faites par rapport à cette préoccupation consistent en la reconfiguration des conseils d'administration à chaque fois qu'ils tentent d'utiliser ce pouvoir dans le cadre des appréciations des niveaux de performance de l'entreprise ou dans le cas de divergences majeurs de points de vue entre le dirigeant et les administrateurs se rapportant au style de gestion. Dans ce cas aussi c'est le gestionnaire qui est "rescapé".

Le pouvoir de révocation ne peut être exercé par le conseil d'administration d'une entreprise publique puisqu'il est étroitement lié au pouvoir de nomination que cet organe ne détient pas réellement. Le conseil d'administration d'une entreprise publique ne nomme pas, il inscrit la volonté d'une nomination parmi ses préoccupations et l'avalise. Le conseil d'administration n'a pas de pouvoir réel sur les paramètres consolidant son pouvoir de révocation ou de nomination.

En ce sens, il ne fixe pas la rémunération et ne la négocie pas avec le gestionnaire public salarié principal, de même que son impact est marginal en termes de stratégie de l'entreprise, et des différentes politiques de gestion (prix, rémunérations, commercialisation, politique industrielle). Alors comment peut-il procéder à la régulation par le contrôle lorsqu'il ne peut pas actionner objectivement les variables d'incitations ?

Le pouvoir de révocation est exercé par le détenteur du pouvoir réel de nomination qui reste toujours le mandataire du propriétaire.

La forme de mandatement des administrateurs est à repenser si l'objectif est de rendre efficace le fonctionnement d'un conseil d'administration.

### **C) La taille du conseil d'administration**

La taille du conseil d'administration à travers le nombre de ses administrateurs peut influencer la performance de l'entreprise.

Pearce et Zahra (1992) ont mis en évidence une relation positive entre la taille du conseil d'administration et la performance. De même, Dalton et Alii. (1998) confirment cette relation, particulièrement pour les entreprises de petite taille.

Par contre, Yermack (1996) met en évidence une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance. Ce résultat est confirmé par Eisenberg et Alii. (1998), par Godard (1999) en France et par Dalton et Alii. (1998) aux Etats-Unis.

Jensen (1993) soutient l'idée que les conseils d'administration composés d'un nombre élevé d'administrateurs, plus de sept ou huit membres, ne fonctionnent pas efficacement, il est facile pour le dirigeant de les contrôler.

D'après cette divergence de la littérature, l'impact de la taille du conseil d'administration sur sa capacité de surveillance et sur la performance est ambigu du fait de la divergence des résultats, et des problèmes d'agence (Lipton et Lorsh, 1992).

D'autres caractéristiques du conseil d'administration tels que l'indépendance des administrateurs, le nombre de réunion du conseil, la présence de représentant du partenaire social dans le conseil d'administration méritent d'être analysés par rapport à leur impact sur la performance de l'entreprise.

### **D) La typologie du conseil d'administration**

Pearce et Zahra <sup>79</sup> distinguent quatre types de conseils : formel, contrôleur, dominant et participatif. Cette typologie semble être établie par rapport au rôle du gestionnaire

---

<sup>79</sup> PEARCE; j AND ZAHRA S A : the relative power of CEO S and boards of directors :associations with corporate performance in strategic management journal , vol 12 ,1991.

principal, elle ne considère le mandat donné aux administrateurs par le ou les actionnaires que dans le conseil d'administration formel.

Aux Etats-Unis, Pearce et Zahra trouvent que les conseils appartenant aux types dominants et participatifs conduisent à une meilleure performance.

Ce n'est pas l'avis de Charreaux et Pitol-Belin<sup>80</sup> qui, à partir du taux de rentabilité des capitaux propres comme indicateur de la performance, concluent qu'un conseil d'administration dominant ne conduit pas à une meilleure performance qu'un conseil d'administration du type formel.

La conclusion de ces deux auteurs, revoie à une approche purement financière de la performance, dont la mesure ou le taux de rentabilité des capitaux représente la préoccupation par excellence des actionnaires d'une entreprise privée.

Le rôle du conseil d'administration dans la gestion de l'entreprise publique économique découle non seulement de la littérature se rapportant à la gouvernance de l'entreprise, mais aussi des pouvoirs qui sont les siens, confirmés par tous le dispositif légal et réglementaire régissant les sociétés par action forme ; légale de l'entreprise autonome (code du commerce, la loi 88-01 portant autonomie de l'entreprise...etc.)

Cette importance qui fait du conseil d'administration le "pivot" de la décision de gestion dans l'entreprise nous ramène obligatoirement à l'analyser à travers quelques variables qui résultent en grande partie de la structure de propriété des entreprises.

### **2.6.2) La structure de propriété comme mode de contrôle des dirigeants**

Les relations entre le principal et l'agent sont très souvent empruntées de conflits, c'est dans ce sillage que les auteurs de la théorie de l'agence et ceux de la gouvernance d'entreprise en général (CHARREAUX<sup>81</sup>, SHLEIFER et VISHNY, 1997) supposent que la structure de propriété peut être un moyen de contrôle efficace lorsque certaines conditions sont présentes, parmi elles on peut citer :

#### **A) La concentration du capital**

Berle et Means en 1929 arrivaient déjà à la conclusion fondamentale selon laquelle la forte dispersion du capital existant dans les entreprises ayant été prise comme échantillon<sup>82</sup> conduit les dirigeants à annihiler la fonction de contrôle revenant aux

---

<sup>80</sup> Charreaux et Pitol-Belin : le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires in revue française de gestion N°87.

<sup>81</sup> Charreaux .G : le statut du dirigeant dans la recherche sur le gouvernement des entreprises in le gouvernement des entreprises , edit G.C , economica 1997.

<sup>82</sup> L'étude de Berle et Means porte sur la dispersion du capital des 200 plus grandes firmes américaines. Dans 45% des entreprises qu'ils étudient (soit 90 entreprises), aucun actionnaire, pris individuellement, ne détient plus de 5% du capital

actionnaires, et ils pourraient alors poursuivre des objectifs contraires à ceux des propriétaires.

Dans ce contexte, la concentration du capital devient un élément favorable à l'exercice d'un contrôle efficace par les actionnaires (JENSEN, 1990 ; BETHEL, LIEBESKIND 1993<sup>83</sup> ; AGRAWAL, KNOEBER, 1996 ; BETHEL et ALII., 1998).

Dans une entreprise où l'actionnariat est très dispersé, un actionnaire seul n'est pas intéressé ni motivé pour engager des ressources (du temps ou des fonds) à l'effet d'exercer un contrôle sur la gestion, car il sera seul à supporter le coût de l'investissement alors que l'ensemble des propriétaires de la firme ou des partenaires bénéficiera de cette action.

En revanche, un actionnaire majoritaire, possédant une part significative du capital de l'entreprise est fortement incité à investir dans le contrôle de la gestion de la firme, car il s'appropriera une part non négligeable des bénéfices supplémentaires ainsi réalisés<sup>84</sup>.

On trouve également les cas où la concentration du capital est aux mains de deux actionnaires qui se la répartissent équitablement (50% chacun). Dans ce cas les problèmes liés à la gestion de la société, à la présidence du conseil d'administration, à la présidence de l'assemblée générale en somme à la répartition du pouvoir ne peut pas être traité par le dispositif juridique classique. Les problèmes nés de cette forme de concentration sont réglés en référence à la théorie des coûts de transaction, par un contrat négocié où l'ensemble des parties souscrivent, néanmoins la forme de la structure du capital pose deux problèmes, l'un a trait au contrôle interne (structure et champ d'action) l'autre aux réparations dues à la gestion de la société, deux points qui, en vertu du principe de la rationalité limitée de SIMON ne peuvent être contenus dans un contrat où le rôle déterminant du conseil d'administration de la société pour minimiser les coûts de transaction ex-post.

L'autre moyen de contrôle du fait de la structure de propriété est la détention en quantité importante des droits de vote pour influencer les dirigeants et éventuellement rallier les autres actionnaires en cas d'opposition de ceux-ci avec la direction de l'entreprise.

---

<sup>83</sup> OP cité page 33 .

<sup>84</sup> Mtanios et paquerot :structure de propriété et sous performance ,une étude empirique sur le marché au comptant,le règlement mensuel et le second marché in Finance contrôle et stratégie N°04 ?décembre 1999 ;

Les résultats des études empiriques menées sur la concentration du capital font apparaître dans l'ensemble une influence positive de la présence d'actionnaires majoritaires sur la performance des entreprises<sup>85</sup>.

## **B) La nature de l'actionariat**

La nature de l'actionariat ne renvoie pas uniquement à la distinction qui est faite entre l'actionnaire privé ou public. L'actionnaire d'une société peut être un investisseur institutionnel<sup>86</sup> ou un actionnaire purement financier s'intéressant uniquement à la variation de la valeur de l'action en bourse, ou un actionnaire dirigeant.

Les actionnaires ne sont pas censés agir de la même manière sur la gestion de leur entreprise. En effet, certains actionnaires sont supposés plus efficaces car ils présentent des caractéristiques qui leur permettent, soit d'accéder à l'information sur l'entreprise de façon plus efficiente, soit d'être contraints de gérer leurs participations dans le capital de l'entreprise de façon optimale.

Cette intervention des actionnaires est d'autant plus nuancée par rapport au niveau de prise de participation de chaque actionnaire et par rapport à leur nature. Le cas des actionnaires dirigeants mérite une attention particulière car il intègre le gestionnaire dans les objectifs des actionnaires et de la performance de l'entreprise ; qu'en est-il ?

### **B.1) Les actionnaires dirigeants**

L'analyse de cette nature de l'actionariat est motivée par les niveaux de performance réalisés par les sociétés internationales qui l'appliquent et qui est traduite à travers le système de rétribution de ses dirigeants exprimé dans la formule des "stocks option". Par rapport à cette nature de l'actionariat, la littérature<sup>87</sup> nous a permis de recenser trois thèses importantes ayant trait à ce point :

#### **B.1.1) La thèse de la convergence des intérêts :**

Il y a divergence d'intérêt entre deux parties lorsqu'ils n'ont pas les mêmes objectifs. La détention par les dirigeants d'une part du capital constitue une excellente incitation à gérer l'entreprise conformément à l'intérêt des actionnaires puisque l'intérêt des actionnaires se trouve dans l'intérêt des dirigeants, et les divergences sont faibles, les coûts d'opportunités sont dans ce cas là réduits sinon inexistant<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> Shleifer Andrei et Vishny, Robert W, 1986. "Les actionnaires et les grandes sociétés de contrôle», cité par Alain Finet, Marc-Hubert Depret, Marc Labie in : Gouvernements d'entreprises : enjeux managériaux, comptables et financiers

<sup>86</sup> C'est le cas de la société Lafarge dans le capital social de la cimenterie de Meftah .

<sup>87</sup> C ; Charreaux 1997

<sup>88</sup> Rajaa MTANIOS e Mathieu PAQUEROT : « Structure de propriété et sous performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché » In cahier du FARGO N°0991202 Université de BOURGOGNE

Pour réduire ces divergences une forme de rémunération en stock- option a été introduite par les actionnaires en faveur de la technostructure<sup>89</sup>. La rémunération des dirigeants sous forme de stock-options est destinée à réduire les divergences d'intérêts entre les propriétaires de la firme et la technostructure<sup>90</sup>.

### **B.1.2) La thèse de l'enracinement :**

En dotant la technostructure d'une fraction importante du capital de la firme, elle (la technostructure) peut, en utilisant les droits de vote y afférant s'enraciner, car la technostructure dans ce cas précis rentabilise deux situations, l'une se rapportant au pouvoir d'information de gestion qu'elle produit, détient et contrôle par sa position d'acteurs dans la gestion et le second par son droit de vote dans le conseil d'administration.

### **B.1.3) La thèse de la neutralité :**

DEMSETZ<sup>91</sup> argue que toutes les structures de propriété sont équivalentes. Pour lui, la performance des firmes est essentiellement contrainte par l'environnement et les conditions d'exploitation de l'entreprise.

L'étude de DEMSETZ confirme l'absence de lien entre la performance de l'entreprise et la concentration du capital. Dans le même ordre d'idée, HOLDERNESS .C et SHEEHAN.D montrent<sup>92</sup> qu'il n'existe aucune différence de performance entre les firmes à capital diffus, et celles dont le capital est détenu par un actionnaire majoritaire.

## **2.6.3) Qu'en est-il dans le cas des entreprises du secteur ciment ?**

### **2.6.3.1) Par rapport a la concentration du capital**

La forte dispersion du capital telle qu'elle a été approchée par Berl et Means dans leurs travaux ne peut être effective que dans le cas de l'existence d'une bourse des valeurs. Ce n'est pas encore le cas en Algérie, toutefois des cas de dispersion de capital ont été observés dans l'entreprise publique. Ils sont particuliers, ils obéissent à des objectifs différents de ceux des entreprises à capitaux privée.

Parmi les cas observés, deux nous paraissent significatifs :

---

<sup>89</sup> Cette expression désignant la direction, nous la devons à GALBRAITH J.K (1967)

<sup>90</sup> Jérôme Maati :le gouvernement d'entreprise édition de bock université 1999 .

<sup>91</sup> Demsetz, Harold: The structure of ownership and the theory of the firme"? cité par Jean Michel Sahut Hidaya Othmani Gharbi in ;structures d' actionnariats et performances des firmes :cas des entreprises de l'indice

<sup>92</sup> Holderness, C. G, and D. P, Sheehan (1988), le roledes actionnaires majoritaires dans une société cotée

en bourse: une analyse exploratoire in Journal of Financial Economics 20(1,2): 317

Le premier cas concerne la création d'une société par action intervenant dans le domaine de la commercialisation du ciment ou le capital social est réparti à part égale entre quatre actionnaires dont trois sont publics (entreprises de ciments), le quatrième étant un actionnaire privé international intervenant dans le domaine de la commercialisation et du transport maritime de ciment. Chacun de ses actionnaires détient 25% du capital social. Le capital social de cette entreprise est donc dispersé d'une manière telle qu'aucun actionnaire ne détient la majorité et donc le contrôle.

Cette structure du capital a eu comme conséquence, deux problèmes majeurs. L'un lié directement à la gestion de cette société ; les décisions se rapportant à la désignation du gestionnaire principal, du siège sociale, des pouvoirs qui lui sont conférés, de la politique d'approvisionnement du marché, notamment celle des prix à pratiquer ont constitué le premier obstacle à surmonter.

L'autre problème concerne le contrôle effectif de la société. Le capital social étant réparti à part égale, aucun des actionnaires n'avait le pouvoir légal de procéder au contrôle des actes de gestion en son nom propre, c'est le cas soulevé par BETHEL, LIEBESKIND .Le contrôle des actes de gestion s'effectue uniquement à travers les rapports du commissaire aux comptes de l'entreprise. L'information étant aux mains du gestionnaire principal, l'asymétrie informationnelle a caractérisé le fonctionnement de cette entreprise.

Le gestionnaire principal s'est retrouvé dans une position qui lui confère un pouvoir tel qu'il pouvait décider sur les questions se rapportant à la pérennité de la société. Ce pouvoir, il l'a exercé en parfaite connaissance des rapports de groupe<sup>93</sup> et des alliances qui ont découlé, particulièrement celles entretenues avec l'actionnaire représentant l'employeur d'origine de ce gestionnaire.

L'entreprise ainsi gérée et contrôlée est venue à être liquidée. La liquidation effective de l'entreprise est intervenue au moment où le rapport du gestionnaire principal au conseil d'administration a été en faveur d'un contrôle plus énergique.

La mutation du rapport entre le gestionnaire principal et le conseil d'administration est la conséquence de la présence d'un nouvel administrateur qui a pu mettre la lumière sur les risques encourus par son mandant et l'ensemble des autres actionnaires, du fait de la pratique d'un certain style de gestion de la société. Le rapprochement effectué entre les supports informationnels a révélé une perte de part de marché, une politique de marge bénéficiaire qui s'est avérée en faveur d'un des actionnaires, et d'autres décisions de gestion ayant justifié la liquidation de l'entreprise.

La dispersion de l'actionnariat en l'absence d'un management fort et d'un contrôle efficace a tendance à démultiplier les conflits entre gestionnaire et actionnaire et se

---

<sup>93</sup> Au sens de H.Simon in les organisations

répercute souvent sur la pérennité de l'entreprise particulièrement dans le cas d'un actionnariat public.

### **2.6.3.2) Par rapport à la nature de l'actionnariat**

La nature de l'actionnariat est approchée par rapport à la nature des capitaux qui sont engagés dans le capital social d'une entreprise. Ils peuvent être publics ou privés, on parle alors d'actionnariat public ou privé.

Le caractère public des capitaux engagés dans la constitution légale des entreprises publiques ne soustrait pas le principal en qualité d'acteur important représentant l'Etat de ses responsabilités légales. Il doit agir dans le sens d'une utilisation efficace et optimale des ressources financières mis à sa disposition.

Le principal est logiquement appelé à définir ses choix stratégiques et n'inscrire ses décisions qu'en faveur des entreprises relevant de son portefeuille. La prise de participation dans le capital social d'une autre entreprise publique relevant ou pas du même portefeuille, est une décision qui relève exclusivement du pouvoir de ce principal, l'agent, représenté par le conseil d'administration doit adhérer à cette décision et non l'avaliser uniquement.

Il se trouve que nous avons noté un cas de prise de participation d'une entreprise intervenant dans le secteur du bâtiment dans le capital social d'une autre intervenant dans la production de matériaux de construction à hauteur de 5% sans en évaluer les conséquences de cette décision stratégique .

L'approche qui est faite de cette prise de participation par l'agent (gestionnaire et conseil d'administration) est totalement opposée à celle du principal, elle s'est manifestée lors de la tenue des conseils d'administration de la société constituée.

Les 5% du capital social que détient cet actionnaire lui donne droit à un siège dans le conseil, les décisions étant prises à la majorité l'administrateur ayant mandat se trouve fréquemment en minorité, ce qui l'empêche de faire passer des décisions en faveur de l'objectif de son mandataire.

Les décisions relatives aux prix préférentiels du produit utilisé comme input par cet actionnaire, celles relatives à l'appel de fonds effectué par l'organe d'administration de la société constituée et d'autres décisions de gestion qui s'inscrivaient en contradiction totale avec l'objectif de l'actionnaire minoritaire, ont été à l'origine d'un conflit entre acteur de cette entreprise. L'administrateur siégeant dans le conseil d'administration de la société constituée le manifeste par une absence répétée et continu des séances du conseil d'administration. Il s'est désengagé du mandat qu'il lui a été donné expriment un désaccord sur le choix stratégique qui a été fait par le principal, en prenant des participations dans une entreprise ou les intérêts des actionnaires, au lieu d'être complémentaires (les uns produisent ce matériaux de construction, et l'autre actionnaire l'utilise comme input) sont devenus contradictoires.

La décision de prise de participation dont l'origine n'est pas le conseil d'administration a fait supporter à cet actionnaire des coûts de fonctionnement supplémentaire et des coûts de liquidation face auxquelles il s'est trouvé solidaire avec l'ensemble des autres actionnaires dans la mesure où cette entreprise est liquidée.

### **2.6.3.3) Par rapport aux actionnaires dirigeants**

Les thèses développées par rapport aux actionnaires dirigeants sont relativement vérifiées dans l'entreprise publique. :

#### **a. La thèse de la convergence d'intérêt**

Dans le cas de l'entreprise publique économique, cette thèse n'est pas vérifiée, les dirigeants d'entreprise publique n'ont pas droit à une prise de participation dans le capital social, et de ce fait ils ne sont pas actionnaire dans l'entreprise. Le problème de la contradiction d'intérêt est fortement ressenti. Il se trouve au centre des conflits latents qui caractérisent le rapport entre le gestionnaire public et le propriétaire ou ses représentants. Il explique également, de notre point de vue, la faible intégration du personnel dirigeant dans l'objectif de la performance des entreprises publique quelques soient les indicateurs de mesure retenues. Les gestionnaires ont tendance à chercher le meilleur moyen pour maximiser leur intérêts monétaires ou de position d'où le problème de l'opportunisme des dirigeants.

#### **b. La thèse de l'enracinement**

Elle consiste pour le gestionnaire à chercher les stratégies utiles pour se maintenir au maximum à son poste de dirigeants d'entreprise. Elle ne se pose pas dans l'entreprise publique économique sous l'aspect de dirigeant actionnaire détenant une part même infime dans le capital social de l'entreprise. Elle se manifeste plutôt, à travers les alliances et le comportement que développe le gestionnaire avec l'environnement interne et externe de l'entreprise pour le soutenir dans sa position de chef d'entreprise.

#### **c. La thèse de la neutralité**

Par rapport à cette thèse, et pour ce qui est du secteur ciment, la concentration du capital aux mains de l'Etat, qui constitue une caractéristique de la structure du capital social des sociétés qui le composent n'a pas été neutre (comme nous allons le développer dans les chapitres qui suivent).

Les contraintes auxquelles est confrontée l'Etat sont immédiatement transformées en contraintes de gestion pour le gestionnaire public matérialisées par des circulaires, des notes et des fois sous formes d'instructions verbales, ce qui produit un effet

certain sur le comportement de ces gestionnaires lors des prises de décisions qui , sans elles, il n'y a pas de gestion ,car gérer c'est aussi décider. La conséquence de ce comportement de l'actionnaire se manifeste à travers le style de gouvernance des gestionnaires salariés de l'entreprise publique et sur le niveau de leur performance.

La pertinence des conclusions de Demsetz est elle valable pour les entreprises dont le capital social est concentré aux mains de l'état ? Ou bien c'est les actionnaires dirigeants<sup>94</sup> ou mandataires représentant l'état qui n'arrivent pas encore à dissocier entre la mission de représentant du propriétaire, celle d'administrateur et la fonction de gestionnaire qui est à l'origine de leur comportement au sein de l'entreprise publique ? Ou tout simplement c'est la disposition de l'état puissance publique à s'inscrire totalement dans le dispositif juridique et légale qu'il a institué pour que l'Etat actionnaire puisse gérer efficacement son patrimoine économique ?

## **2.7) Du conseil d'administration, des objectifs et de leur mesure.**

### **2.7.1) Les formes d'objectifs**

Les objectifs sont toujours au centre de la mesure de la performance de l'entreprise. Au moment où l'entreprise selon la vision théorique néo-classique doit être dirigé dans le seul intérêt des actionnaires ,l'entreprise publique doit répondre à des objectifs d'ordre micro-économique et des objectifs nés de la fonction instrumentale qu'elle assure pour le compte de l'état actionnaire“ propriétaire” .

De ce fait la détermination des objectifs pour l'entreprise publique devient une tâche difficile et complexe pour le propriétaire, car ce propriétaire qu'est l'Etat utilise l'entreprise pour la réalisation d'objectifs multiples et souvent contradictoires.

En complétant la liste des objectifs devenus classiques proposée par R. REES le professeur B. THIRY<sup>95</sup> classe ces objectifs en quatre grandes catégories résumées comme suit :

#### **2.7.1.1) Les objectifs purement allocatifs**

Ces objectifs sous tendent trois autres sous objectifs aussi importants les uns que les autres, qui peuvent ne pas constituer des objectifs prioritaire pour l'Etat.

En premier nous évoquerons l'objectif lié à la performance technique, autrement dit à la disponibilité de l'équipement technique à fonctionner à sa pleine capacité de production pour laquelle il a été fabriqué et installé, le tout avec le minimum de ressources.

---

<sup>94</sup> Fonds de participation, holding, société de gestion des participations

<sup>95</sup> Prof. dr. B. THIRY, ULG, 1994in Performance des entreprises et services publics

Le second sous objectif consiste en la maîtrise des coûts de production et à la mise en place de mécanismes organisationnels à même d'atteindre cet objectif.

En fin et en troisième lieu, c'est la performance allocative proprement dite, définie<sup>96</sup> en la circonstance par la détermination du volume de production et du prix du produit fini qui doit requérir selon l'orthodoxie économique l'égalité du prix et du coût marginal de production.

### **2.7.1.2) Les objectifs redistributifs**

Les objectifs dits "redistributifs" s'expriment à travers les prix pratiqués par les entreprises du secteur ciments.

En effet dans un souci par exemple de satisfaire le marché national du sud et de l'extrême sud, l'état a fixé pour l'entreprise un niveau de prix en introduisant un mécanisme appelé « la péréquation de transport ».

Fixé ainsi cet objectif « prix » a eu une influence considérable sur les comptes de certaines entreprises et par voie de conséquence sur la performance de certaines filiales de commercialisation car les mécanismes mises en place par l'état qui permettant l'exécution de la compensation sont lourds et chevauchent souvent sur plusieurs exercices

### **2.7.1.3) Les objectifs liés à la fonction instrumentale de l'entreprise**

L'entreprise constitue un instrument aux mains de l'Etat pour la concrétisation de certaines politiques économiques, elle est censée contribuer à la lutte contre l'inflation, le chômage et dans certains cas à l'équilibre de la balance de paiements.

Ses missions peuvent être traduites en objectifs affichés ou non affichés pour l'entreprise qui est tenue de les réaliser souvent au détriment de sa performance globale et de son efficacité organisationnelle propre.

Nos observations empiriques sur un quart de siècle, effectuées au sein de l'entreprise publique à objet social différent de commercialisation (ENAPEM, EDIMEL ...) ou de production (ciments), et sous ses différentes formes juridiques nous ont amené à conclure que la forme d'objectifs la plus répondue était et demeure toujours celle qui a trait à la performance technique dans le sens où l'entreprise est tenue de réaliser ses capacités de production ou le volume de son chiffre d'affaires avec les ressources disponibles ou pas ;ressources prises dans leur sens globale ( moyens de paiements , technologie , savoir faire ,capacité de management...etc.)

---

<sup>96</sup> Prof. dr. B. THIRY, ULG, 1994 in Performance des entreprises et services publics

L'objectif exprimé par le taux d'utilisation des capacités de production est fondamental dans le secteur national des ciments aussi bien lorsque l'entreprise publique bénéficiait d'une position de monopole dans la production des ciments ou à l'air de la concurrence qui s'installe graduellement.

Cette confirmation corrobore avec les conclusions soutenues par GATHON et PESTIEAU qui stipulent que « ....quels que soient les autres objectifs, quelle que soit leur pondération, il n'y a pas de justification à l'inefficacité technique.<sup>97</sup> »

Vraisemblablement, c'est le troisième sous objectif dit de performance allocative qui a toujours prévalu au sein de l'entreprise public, et qui constitue une référence d'appréciation de l'entreprise des ciments et du manager (cadre gestionnaire principal) avec une nuance importante se rapportant à la détermination du prix du produit fini qui souvent est fixé par le pouvoir centrale d'une manière directe par le biais de la détermination de la marge ou indirecte par les décisions se rapportant au blocage de l'augmentation des prix, et ce quelles que soient les raisons.

### **2.7.2) Le processus de la détermination et de la mesure des objectifs dans l'entreprise publique.**

La détermination des objectifs a toujours constitué un événement important au sein de l'entreprise publique, pour le gestionnaire et aussi pour l'ensemble du personnel. La réalisation des objectifs, tels que déterminés dans l'entreprise publique ne traduit pas toujours la performance de ces entreprises. La mesure des objectifs diffère de celle de la performance dans le secteur ciment. Les objectifs conçus sous forme de prévisions mensuelles ou annuelles, sont mesurés par rapport à la production effective de la période considérée, par contre la performance du secteur ciment est mesurée par rapport à la capacité de production totale installée.

Le processus de la détermination et de la mesure des objectifs a évolué en fonction des transformations organisationnelles de l'entreprise publique et des restructurations de l'économie nationale d'une manière générale.

Deux grandes étapes ont marqué le fonctionnement de l'entreprise publique : avant la promulgation de la loi portant autonomie des entreprises et après cette loi qui demeure un tournant important dans l'histoire de l'économie nationale.

Les objectifs de l'entreprise publique jusqu'à l'autonomie des entreprises relevaient en dernier ressort du pouvoir centrale en tenant compte des priorités de l'économie nationale et en vertu du principe d'une régulation par le plan et des objectifs de chaque branche. Cette approche dans la détermination des objectifs, en référence aux textes régissant l'autonomie des entreprises, n'est plus être de mise, désormais, la

---

<sup>97</sup> H.J.Gathon et P.Pestiau :Etat providence et efficacité économique in Revue française d'économie Volume 11 Numéro 11-2, année 1996 .

détermination des objectifs relèvent de l'entreprise et des organes de son administration .

Qu'en est – il réellement dans la pratique de la gestion des entreprises publiques du secteur des ciments ?

### **2.7.2.1) La détermination des objectifs dans le secteur ciment avant l'autonomie**

Bien avant la « corporatisations »<sup>98</sup>, les unités de production des matériaux de construction, ciments compris, recevaient de la part de la direction centrale de production (de la société nationale des matériaux de construction) des prévisions annuelles de production.

Ces prévisions constituent les objectifs des cimenteries qui leur sont transmis après que la direction de production arrête les chiffres et les montants avec la direction des liants hydrauliques, sous direction des matériaux de construction, Ministère de l'Industrie légère. Il n'y avait pas de budget élaboré par les unités, budget au sens de la science de gestion.

Ce département ministériel qui inscrit son intervention dans le cadre de la planification de branches, se charge de faire le rapprochement avec les structures du plan en fonction des objectifs macro-économique et des besoins en ciments exprimés par les différents opérateurs économiques.

Parmi les informations transmises aux organisations économiques de bases, figurent l'objectif de la production annuelle exprimé en tonnes à produire, l'effectif cible, les décisions d'individualisations exprimées durant le ou les exercices précédents ainsi que les autorisations globales d'importation. La prestation de service étranger constitue également une préoccupation soumise à autorisation préalable.

Les objectifs à atteindre ne tiennent pas compte des problèmes réels de fonctionnement de l'outil de production, à l'exemple de l'objectif de production annuel fixé souvent en incluant un investissement dont la réalisation reste fortement problématique durant l'exercice considéré pour des motifs qui relèvent du fonctionnement des structures de l'Etat en charge des opérations de financement (individualisation, virement de fonds ...).

Les niveaux des objectifs ainsi arrêtés se situent soit dans la limite des capacités de production des usines (objectifs fortement surestimés) soit en deçà des potentialités réelles de l'usine (objectifs sous-estimés).

Dans les deux cas la détermination des objectifs ne s'inscrit pas dans une démarche de performance globale de l'entreprise.

---

<sup>98</sup> BROWN.C : « Should telstra privatized ? » in document de la 24 conférence des économistes, UNI GRIFIT ADELAID 1995

Le premier cas pénalise le gestionnaire et le collectif des travailleurs, à travers le système de motivation qui fait de la réalisation des objectifs la référence d'attribution de la prime de rendement comme composante de la rémunération dans l'unité de production. Il pénalise également le système productif dans le sens d'une sollicitation accrue de l'équipement souffrant à l'origine d'une carence d'entretien et de mise à niveau.

Le second cas, constitue une situation enviée par tous les gestionnaires des unités de production de l'époque ainsi que par les représentants des travailleurs, dans la mesure où la commission économique et financière instituée par la gestion socialiste des entreprises était autorisée à intervenir dans la fixation définitive des objectifs qui ainsi fixés, se traduisent par un effet positif certains sur la rémunération totale du collectif.

La démarche retenue dans la fixation des objectifs des unités de production reprises dans la même logique au niveau de l'entreprise, explique d'une façon générale le jeu des acteurs traduit par des alliances consacrant l'entretien des relations avec le centre dont l'objectif de se maintenir au poste de commande de l'entreprise et d'avoir " la paix sociale"<sup>99</sup> (critère important d'appréciation du gestionnaire ) au moyen de la distribution des primes de rendements.

Le système de rémunération, institué par le statut général des travailleurs admet l'attribution d'une partie variable dans la structure de rémunération de l'entreprise. Cette partie variable est calculée en référence au niveau de réalisation des objectifs préalablement déterminés.

La forme de détermination de ces objectifs, contient en son sein l'opposition de l'intérêt de l'entreprise à celui du personnel et rend problématique l'intégration de ce personnel, donc problématique toute performance.

La contradiction d'intérêt contenu dans le statut général des travailleurs représente, de notre point de vue la critique la plus importante formulée envers ce système, expliquant dans une large mesure la recherche d'une maximisation de la valeur d'usage du poste de travail en dehors du circuit formel de fonctionnement de l'entreprise et en contradiction avec ses objectifs.

L'effet de cette forme de détermination des objectifs comme référence à la mesure de la performance, est ressenti souvent en fin d'exercice, puisque les primes distribuées ne reflètent pas les résultats financiers et comptables réalisés. Ce résultat, déficitaire n'explique pas le niveau de la performance technique de l'industrie des ciments

---

<sup>99</sup> La paix sociale doit être comprise ici par le recours aux allégations anonymes exprimées par des lettres non identifiées.

mesuré par le volume de production de ciment. En effet cette industrie n'a fonctionné depuis 1977 à 1988 qu'à hauteur de 40%<sup>100</sup> de ses capacités de production.

### **2.7.2.2.) La détermination des objectifs dans l'entreprise autonome**

L'autonomie des entreprises publiques a instauré d'autres pratiques au niveau des techniques de gestion pour la détermination des objectifs au niveau de l'entreprise. C'est ce qui est prévue par le dispositif législatif consacrant ce nouveau système de gestion de l'entreprise.

La réhabilitation des outils traditionnels de gestion qui prennent forme graduellement au sein de l'entreprise publique économique, semble traduire une volonté de rendre cette organisation économique performante et d'instaurer un nouveau style de management.

Le nouveau management public<sup>101</sup> est sensé produire de nouveaux comportements par rapport au style de management au niveau de l'entreprise publique. C'est ainsi que la détermination des objectifs ne relève, théoriquement plus du centre mais plutôt des organes de gestion de l'entreprise, institués par la loi portant autonomie des entreprises à travers les prévisions budgétaires.

Le budget comme instrument de conduite de l'entreprise semble être réhabilité. En effet, les objectifs se trouvent être au centre de la mesure de la performance, et à ce titre que l'entreprise élabore un budget en fonction des besoins réels à son fonctionnement.

Ce budget prend toujours comme hypothèse centrale l'objectif de production à réaliser, fixé par l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice N-1, il est soumis au conseil d'administration de l'entreprise pour débat et adoption.

Une fois le budget adopté, il devient la référence de l'exercice du pouvoir de gestion par le gestionnaire salarié principal dans une logique de gouvernance d'entreprise par le conseil d'administration. A ce stade et durant toute la période où le fonds de participation en tant que structure en charge du portefeuille ciment avaient le rôle de "principal" au sens de la théorie de l'agence, ce schéma faisant du budget un outil de conduite de l'entreprise semble être respecté.

Les transformations organisationnelles de l'économie nationales qui se sont traduites par des changements dans la dénomination et les missions des structures venant remplacés les fonds de participation, ont affecté les rapports entre le principal et l'agent et par voie de conséquence les conditions d'exercice du pouvoir de gestion.

---

<sup>100</sup> Calcul effectué par nos soins .

<sup>101</sup> HOOD.C : the new management public in 1980's : variations on the theme, accounting organisation society 1995

Pour le conseil d'administration ces nouveaux rapports ont compromis son rôle comme organe important pour la conduite de l'entreprise.

Nos observations nous ont permis de relever les remarques suivantes :

- Concrètement l'élaboration du budget de l'entreprise échappe au conseil d'administration dans la mesure où son rôle consiste à approuver les objectifs fixés par l'assemblée générale sur la base de :  
«... Vous avez pu faire X tonnes vous pouvez faire X+1 ... »
- La négociation budgétaire au sens strict du terme est pratiquement vaine. Les grands chapitres pouvant affecter les niveaux de performance tels que les niveaux des investissements, les niveaux de rémunération, les niveaux des prix ne font pas objet de négociation budgétaire. Il y a des demandes, des acceptations ou des refus d'engagement de dépenses d'investissement ou de fonctionnement.
- Les montants importants accordés au titre des budgets d'investissement des entreprises lorsqu'ils viennent à être acceptés ne sont pas accompagnés de supports justifiant l'opportunité et la rentabilité de ces investissements. Pour cela, il fallait attendre l'année 2006 pour que le principal (la société de gestion des participations) intervienne au moyen d'une note circulaire obligeant les groupes ciments à faire accompagner leur budget d'investissement par une étude d'opportunité.
- La remarque la plus importante à notre avis a trait au rôle du conseil d'administration dans la confection du budget. Son rôle est d'autant plus important qu'il s'agisse d'engagement vis-à-vis du propriétaire (le principal), du gestionnaire et des tiers. Le conseil d'administration ne fait que produire la résolution d'approbation d'un budget dont les variables déterminantes ont été arrêtées et communiquées au gestionnaire de l'entreprise jouant le rôle d'agent.
- Enfin, il faut souligner que si les objectifs sont en réalité, dictés et non négociés, les moyens de travail qui permettent de réaliser ou de contribuer à la réalisation de ces objectifs sont souvent ignorés, c'est le cas par exemple du renouvellement du parc véhicule, du parc informatique et généralement des conditions de travail.

Le caractère impératif et exécutoire du budget ne s'affirme pas par le conseil d'administration. Le conseil d'administration de l'entreprise, dans les conditions d'exercice de ses pouvoirs semble fonctionner en "théâtre d'ombre" du moment que les objectifs qu'il arrête sont appelés à être modifiés en dehors du circuit formel, alors que sa responsabilité vis-à-vis du propriétaire et du gestionnaire s'exprime à

travers ces objectifs et que certains d'eux constituent des indicateurs d'évaluation des performances de l'entreprise, du gestionnaire public principal lié par un contrat de travail avec le même conseil d'administration, et des membres du conseil d'administration eux même.

Cet environnement de prise de décision se rapportant aux objectifs de l'entreprise publique fait que les dirigeants sont moins enclins à les réaliser et le conseil d'administration moins enclin à contrôler que ne le sont les gestionnaires des entreprises privées et leur organes de gestion et ce pour les raisons suivantes :

- L'identification par le propriétaire ou son mandataire des objectifs en relation directe avec la performance des entreprises, en l'absence d'une stratégie industrielle globale est aléatoire. En plus, la réalisation de ces objectifs est compromise par l'hétérogénéité des situations économique-financières des entreprises du portefeuille, des niveaux de compétences et de motivations des cadres qui poursuivent d'autres objectifs en contradiction avec ceux de l'entreprise.
- La difficulté de transposer l'analyse financière traditionnelle qui permet de comprendre le présent de l'entreprise et se projeter dans l'avenir pour déterminer les objectifs, à la situation de l'entreprise publique.
- Les objectifs des gestionnaires de l'entreprise publique sont souvent en contradiction avec les objectifs de l'entreprise publique économique qu'ils gèrent, dans la mesure où les conditions liées à la fonction de manager ne sont pas totalement garanties par le propriétaire réel de l'entreprise.
- L'appréciation de la qualité d'un manager dans l'entreprise publique obéit à des règles non formalisées, et subjectifs dans la plus part des cas.

En définitive la détermination des objectifs n'a pas changé, que ce soit dans l'entreprise publique avant l'autonomie ou après. L'empreinte du pouvoir central (ministère, holding ou société de gestion des participations) est toujours présente. L'appréciation de la performance est sujette à des indicateurs non formalisés, donc subjectifs, ce qui fait que l'évaluation du manager de l'entreprise publique est inversement proportionnelle à sa performance. La pérennité au sens économique de l'entreprise est une décision purement administrative<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> Notre observation empirique nous a permis de constater que certaines entreprises continuent à fonctionner alors que du point de vue légale elles doivent être liquidées car économiquement et financièrement sont en état de dissolution.

### 2.7.3) La mesure des objectifs

Si le processus de la détermination des objectifs n'a pas subi de transformation profonde dans sa formalisation, la mesure de ces objectifs paraît se construire sur la base d'indicateurs mesurables permettant leur évaluation.

La mesure des niveaux de réalisation des objectifs de production se faisait aux moyens de ratios statiques rapportant le tonnage réalisé en termes de production physique au tonnage prévu par le budget élaboré dans les conditions développées ci-dessus.

La référence à la production réalisée traduit un intérêt particulier porté sur l'efficacité de la ligne de fabrication qui se trouve au centre des préoccupations de tous les partenaires de l'entreprise, elle traduit également l'intérêt que porte l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la performance technique pour les raisons suivantes :

- L'efficacité technique est un objectif incontournable.
- L'efficacité technique s'appuie sur des données physiques, quantitatives et qualitatives facilement mesurables et vérifiables par tous les partenaires de l'entreprise.
- Les données nécessaires à la mesure de l'efficacité technique sont généralement plus fiables que les autres données de gestion.

On trouve cet objectif au centre de toutes les politiques de redressement du secteur national des ciments, il est également le paramètre déterminant dans l'évaluation des performances des managers.

La frontière de production prise comme référence pour juger de l'efficacité technique est toujours la capacité de production des cimenteries car elle constitue une référence de mesure généralement non conflictuelle par rapport au mode de calcul et non par rapport au niveau de l'objectif arrêté comme cela a été souligné plus haut.

Ce qui nous ramène aux divergences qui puissent existées entre le comportement du gestionnaire de l'entreprise publique et les desiderata du propriétaire par rapport au processus de définition des objectifs, de leur mesure ainsi que par rapport aux moyens qui lui permettent de réaliser ces objectifs. Sur ce plan ? le gestionnaire est perçu à tort ou à raison comme un commis de l'état.

Cette qualité l'ampute de ses capacités de négociation des niveaux de détermination des objectifs de production auxquels il est soumis et par rapport auxquels il est apprécié en tant que gestionnaire et favorise l'émergence de conflits fronts ou latents,

puisque en définitive il s'agit de la mise en place d'un des mécanismes de la répartition de la richesse produite.

Les objectifs étant évolutifs d'un exercice à un autre, ils sont considérés par le propriétaire comme le moyen le plus sûr pour pouvoir juger de la performance d'une cimenterie. La performance d'une cimenterie du point de vue du propriétaire est l'atteinte de sa capacité de production, dans ce cas les objectifs sont fixés à hauteur de cette capacité alors que la réalisation de la pleine capacité nominale de production s'inscrit dans le temps en fonction des moyens de production qui sont mobilisés.

Ce cas a été constaté dans la performance technique d'une des cimenteries nationales dont la gestion a été confiée à un partenaire étranger au titre d'un contrat de partenariat avec prise de participation au capital.

L'utilisation des capacités de production de cette cimenterie est passée de 70% à 105% en l'espace de dix huit mois de gestion. La performance technique comme objectif majeur a été atteinte par le fait du comportement rationnel du nouveau manager et l'espace de liberté acquis dans le processus de décision de gestion.

C'est à travers ce point qu'on enchaîne dans l'analyse proprement dite du secteur national des ciments en présentant, en premier lieu un aperçu sur le produit ciment et sur sa technologie de fabrication.

### **CHAPITRE 03 : Le secteur national des ciments : naissance d'une industrie et évolution organisationnelle**

#### **Introduction :**

L'industrie nationale des ciments fait partie de la branche des matériaux de construction. Par la part de la valeur ajoutée qu'elle produit<sup>103</sup>, elle constitue la plus importante industrie de cette branche.

L'industrie des ciments utilise de grosses machines, coûteuses et d'une durée de vie considérable. Elle est en ce sens une industrie à forte intensité en capital qui nécessite des fonds importants pour sa maintenance et sa reproduction.

Depuis la fin des années soixante dix, qui coïncide avec la mise en œuvre de la stratégie de développement économique nationale, l'industrie des ciments a connu une dynamique puissante de développement se traduisant par le lancement de plusieurs projets de construction de cimenteries à travers le territoire nationale<sup>104</sup>.

Les effets attendus devaient se traduire par une offre à même de répondre aux besoins nationaux induits par la réalisation des différents projets d'infrastructure retenus dans le cadre des différents plans de développement économique.

Nous présenterons les caractéristiques qui ont marqué cette industrie tout au long de son évolution, et ce par un aperçu sur le processus de fabrication du ciment, qui permettra de dissiper l'idée reçue que le ciment consiste à broyer une roche naturelle.

Ce premier point développé nous conduira vers le développement de l'industrie nationale des ciments approchée par rapport aux réalisations de ses performances, et de son organisation générale traduite par celle de la société des matériaux de construction (S N M C). La SNMC a été chargée par l'Etat de la gestion de cette industrie avec une attention particulière sur les investissements.

Ce chapitre reproduira les différentes restructurations de la branche des matériaux de construction et celles de l'industrie des ciments.

---

<sup>103</sup> La part de la valeur ajoutée de l'industrie des ciments par rapport à celle de la branche des matériaux de construction (secteur public) a été de 40% en 1990, puis 65% en 2000 et 75% en 2006. (calcul effectué par nos soins sur la base des informations des sociétés des ciments et en référence au rapport de conjoncture de l'année 2006 de l'O.N.S.

<sup>104</sup> Voir page N°08 ;

### **3.1) Le ciment, histoire d'un produit et évolution d'un processus de production**

#### **3.1.1) Qu'est-ce que le ciment ?**

Le ciment comme produit fini est un produit à base de clinker et d'ajouts. Il est obtenu après broyage du clinker. Le clinker est le composant principal des ciments. Il prend la forme de granules dures résultant de la cuisson d'un mélange composé de 80% de calcaire et de 20% d'argile. Ces deux éléments étant les matières premières nécessaires à la fabrication de ciment. Avant qu'il soit produit sous forme de poudre, le ciment obéit à un processus de fabrication par lequel la matière première est transformée en produit semi-fini appelé clinker. Le ciment comme produit final s'obtient donc, par broyage du clinker et incorporation éventuelle d'ajouts, selon la résistance souhaitée.

#### **3.1.2) Les phases de la fabrication du ciment**

Pour le simple citoyen, le ciment est le résultat d'un broyage d'une roche naturelle et d'une opération d'ensachage. Or la fabrication de ciment, obéit à un processus complexe nécessitant des équipements de production hautement capitalistique et un savoir faire, élevé à même de garantir la qualité du produit ciment.

La fabrication du ciment suit les étapes suivantes :

##### **A. Le broyage et le stockage des matières premières**

L'argile et le calcaire comme matières premières sont acheminés vers la station de concassage où ils subissent un premier concassage. Les blocs de matières premières concassés sont réduits en fine poudre dans un atelier de broyage dit atelier de broyage cru. La matière première (80 % de calcaire et 20 % d'argile), homogénéisée à travers un équipement approprié appelé roue-pelle est entreposée dans un hall : ce mélange de matière homogénéisée est appelé « matière crue ».

##### **B. La cuisson des matières premières**

La matière crue, ainsi obtenue est acheminée pour être introduite dans une tour de préchauffage ou elle subit une préparation à l'enfournement dans une température de 800°C. Elle rejoint ensuite, à circuit fermé le four rotatif vertical ou elle sera soumise à une température de 1450°C.

La combustion provoque une réaction chimique appelée décarbonatation qui libère l'oxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) contenu dans le calcaire. Cette phase est caractérisée par une consommation importante d'énergie en gaz. La stabilité du four dans l'industrie

de ciment détermine le niveau de cette consommation qui à son tour influe, dans une large proportion le coût de production de la tonne de clinker.

C'est au niveau de la cuisson (four) que les efforts en matière de recherche et d'innovation des groupes internationaux particulièrement LAFARGE sont concentrés. L'objectif affiché revête une préoccupation d'ordre environnementale, alors qu'en réalité, elle est d'ordre économique. En cherchant à faire diminuer le rejet de l'oxyde de carbone par le recours à des combustibles alternatifs, tels que les résidus d'activité industrielle, les pneus usagés, etc... c'est au coût de production de la tonne de clinker qu'ils s'attaquent.

### **C. Le stockage et le broyage du ciment**

Le clinker sort du four à une température avoisinant les 700°C, il est ensuite concassé puis stocké dans des silos de stockage de clinker, conçus pour supporter une température de l'ordre de 160°C. La phase de broyage du clinker est la dernière étape de la transformation du clinker en ciment. Lors de cette étape on ajoute une proportion de gypse allant de 05 à 17% lors du broyage. La proportion de gypse ou d'autres types d'ajouts (résidus de l'activité de centrale thermiques ou de laitiers issus des hauts fourneaux), en fonction de leur coût et de leur disponibilité déterminent la norme de ciment souhaitée et la qualité correspondante aux besoins spécifiques des clients.

### **D. Le conditionnement et le transport**

Une fois broyé, le ciment est stocké dans des silos avant d'être livré en vrac au moyen de camions cocotte ou conditionné en sacs de 50 kilos. Le ciment conditionné en sacs est la forme la plus commercialisée par les cimenteries nationales, la proportion gravite autour des 70% en sacs et 30% restants en vrac. Le mode de transport terrestre (camion) demeure le plus utilisé.

### **3.1. 3) : Histoire du produit ciment**

Le ciment est un liant hydraulique utilisé dans la construction. Cette qualité, nous la retrouvons dans d'autres produits tels que la chaux utilisée pour la première fois en association avec d'autres ajouts, par les pharaons, puis par les romains qui ont associé à la chaux les cendres volcanique, ce mélange constitue la première forme de ce qui est connu aujourd'hui sous le vocable du produit ciment.

Il fallait attendre l'année 1817 pour que LOUIS VICAT<sup>105</sup>, ingénieur des ponts et chaussées en menant des travaux de recherche autour des phénomènes d'hydraulicité du mélange chaux-cendres volcaniques fut le premier à déterminer de manière précise les proportions de calcaire et de silice nécessaires à l'obtention d'un mélange

---

<sup>105</sup> 1786-1861

qui, après cuisson à une température donnée et broyage donne naissance à un liant hydraulique industrialisable : c'est le ciment artificiel.

Louis Vicat ne tira aucune vanité de cette importante découverte et publia ses recherches sans en prendre brevet<sup>106</sup>.

Cette recherche a permis la fabrication des premiers ciments caractérisés par une prise prompte, ce qui nécessite une main d'œuvre en maçonnerie très rapide car le temps de prise étant court, le risque de voir le ciment durcir est grand.

La découverte de Louis Vicat a permis à l'écossais JOSEPH ASPDIN<sup>107</sup> en 1824 de breveter le premier ciment à prise lente et lui donner le nom de PORTLAND à cause de la similitude, dans son aspect dureté, avec la roche du jurassique supérieur que l'on trouve dans la région de PORTLAND dans le sud de l'Angleterre.

En France, bien que les premiers ciments suivant la recherche de LOUIS VICAT aient été fabriqués en 1823 à Pouilly, il fallait attendre l'année 1846 pour voir la première usine de ciment naître à Boulogne- sur- Mer.

En 1950, la résistance du ciment produit dépasse déjà les performances de la chaux et des ciments à prise rapide.

### **3.1.4) L'essor de l'industrie des ciments avec l'évolution de la technologie**

Le cœur d'une cimenterie est l'atelier cuisson appelé communément (le four) , ainsi que l'échangeur de chaleur et le refroidisseur. C'est à ce niveau là que se fait la réaction physico-chimique nécessaire à la transformation de la matière première en clinker.

#### **3.1.4.1) - Le four ou l'histoire de la cuisson**

L'ancêtre du ciment comme liant hydraulique est la chaux .De l'époque romaine au XVIIIe siècle, la technologie de la chaux n'a pratiquement pas évolué. L'amélioration des fours, au moyen âge avait cependant eu des conséquences lointaines insoupçonnées.

L'objectif de l'invention du four droit continue au lieu et place d'une cuisson classique par four rond est d'ordre économique. Ce four rond, présentait l'inconvénient d'être alimenté en matériau sec qui, pour se faire, nécessitait un dispositif important en installation et une manutention forcément onéreuse en amont de la cuisson.

---

<sup>106</sup> Histoire de la famille

<sup>107</sup> JOSEF .A de LEEDS: maçon tailleur de pierre de son état en voulant étaler le temps de prise du ciment a fait cette découverte .Son brevet d'invention 21/10/1824 a souvent été discuté par les découvertes qui ont été réalisées en laboratoire par des ingénieurs.

En 1872 un four à chambre dit four de JOHNSON.A a été inventé, il permet l'introduction de la matière directement au four, la phase de séchage s'effectue à l'intérieur du four. Cette technologie de la cuisson a eu un effet important sur la production de ciment et ce grâce aux différentes améliorations technique qui lui ont été apporté.

La technologie de la cuisson n'est pas la seule à avoir contribué à la performance technique dans l'industrie des ciments, il y a aussi, la technologie de broyage dont les recherches allaient de pairs avec celles de la cuisson. En 1872, GOREHAM breveta le procédé de broyage semi-humide ce qui a amélioré le rendement et un peu la qualité de la finesse du produit.

La recherche ne s'est jamais arrêtée durant cette période avec comme objectif principal le rendement et la qualité en s'appuyant sur le processus continu de la cuisson déjà utilisé à travers le four droit coulant, introduit en 1880 qui était alimentait en matière et combustible par le haut.

Après plusieurs tentatives des anglais notamment avec TH .CRAMPTON<sup>108</sup> en 1877, c'est l'américain F.RANSOME qui en 1885 déposa le brevet du four rotatif.

Technologiquement cette invention est à perfectionner, c'est ce qu'a été fait par deux autres américains URRY et SEAMAN, qui en 1998 arrivèrent ainsi à installer les premiers fours rotatif opérationnels d'Angleterre pour faire face à l'approvisionnement en ciment des grands travaux du port de DOUVRES.

Par contre, c'est en 1896 que le premier four à tube rotatif allemand a été construit à l'initiative de CARL VON FORELL.

L'invention de la technologie du four à tube rotatif utilisée à ce jour a permis de régler les problèmes de cuisson de la matière qu'ils soient liés à l'alimentation en matière et en combustible, ou à la décarbonatation de la matière ou encore à la clinkérisation devenu meilleur avec une température variant suivant le passage de la matière première d'une chambre a une autre jusqu'a la clinkerisation et la sortie du clinker vers le refroidisseur a une température avoisinant les 600°C .

Les chambres du four rotatif contenant des briques réfractaires à composition physico-chimiques différentes permettent la transformation de la matière première de l'état solide à l'état visiblement liquide puis à l'état solide (clinker).

La technologie de la production du ciment est complétée par un système intégré de refroidissement du clinker pour le préparer au broyage et un procès de broyage à boulets en remplacement du procès de broyage semi-humide. C'est avec cette

---

108

technologie de broyage mise au point pour la première fois en Allemagne vers la fin du dix neuvième siècle, utilisée à ce jour, que le problème de la finesse a été réglé.

Avec la mise en œuvre de la technique intégrée du refroidissement du clinker, les difficultés d'exploitation à impact négatif certain sur la performance ont été levées et la ligne fabrication du ciment est totalement intégrée par l'introduction du système de transport par tapis de la matière première, de l'alimentation du concassage par engins spécifiques, de l'homogénéisation et par une roue-pelle<sup>109</sup> conçue à cet effet.

La recherche technologique n'a pas touché uniquement les moyens de production et les équipements, la diversification du produit ciment est devenue possible grâce à ces équipements, particulièrement le four rotatif qui rendu possible la cuisson à très haute température de la matière première.

Cette possibilité de cuisson a permis à l'usine LAFARGE Ciments du TEIL dans l'Ardèche fondée en 1884 de faire deux découvertes importantes qui ont marqué le début du vingtième siècle, l'une se rapportant à la découverte du ciment blanc qui fondamentalement présente les mêmes caractéristiques que le ciment gris excepté dans la préparation qui nécessite du Kaolin ,qui fait de ce produit un ciment exenté d'oxyde de fer qui lui donne sa couleur blanchâtre.

La deuxième découverte, de loin la plus importante est celle du ciment fondu appelé également aluminat de calcium industriel.

Cette découverte est le résultat de recherche développé dans les laboratoires de recherche de Lafarge fondé en 1887<sup>110</sup> par JULES BIED <sup>111</sup>directeur du Laboratoire de recherche LAFARGE .L'importance de cette découverte réside dans le fait que ce ciment alumineux, par ses caractéristiques qui le rendent résistants aux agents agressifs et aux hautes températures s'avère un matériau à multiple propriétés utilisable comme liant à haute performance et également comme réactif chimiques dans des applications très variées.

Le ciment fondu ou l'aluminat de calcium est à la pointe de développement technologique de la construction. Il est à l'origine de nombreux produits techniques tels que les mortiers spéciaux et les bétons réfractaires.

Au fil des ans et au fur et à mesure du développement de l'industrie des ciments d'autres types de ciments ont fait leur apparition.

A l'heure actuelle on compte cinq grandes familles de ciments comprenant vingt sept types de ciment courant dont le domaine d'application est défini par une norme

---

<sup>109</sup> C'est un équipement qui permet l'homogénéisation de la matière première.

<sup>110</sup> Ce laboratoire est le plus ancien centre de recherche au monde en industrie des ciments.

<sup>111</sup>JULES BIED, Directeur du Laboratoire de la Société Pavin de Lafarge

européenne la EN 197-1. Cette norme mise en vigueur le premier Avril 2001 a introduit une nouvelle dénomination pour l'ensemble des ciments.

### **3.1.4.2) Les types de ciments**

La norme EN 197-1 a classé les ciments en cinq familles suivant leur composition e base.

On retrouve les ciments dits Portland CEM1 (anciennement ciment CPA). Le ciment Portland CEM1 intègre, de 95 à 100% de clinker, il convient pour les travaux de toutes natures en béton armé ou béton précontraint.

- Le ciment Portland composé appartient à la catégorie CEM II (anciennement CPJ).

Il existe en deux versions A et B en fonction du pourcentage de clinker, ces ciments sont utilisés dans les travaux de maçonnerie et la fabrication de béton armé ou précontraint.

- Les ciments de la catégorie CEM III, qui existent en trois versions A, B et C, ces ciments intègrent dans leur fabrication toujours à partir du clinker, une partie importante de laitier de haut fourneau dans une proportion qui varie entre 36 et 95% .Ces ciments sont utilisés généralement dans les travaux hydrauliques caractérisées par une agressivité de leur eaux, dans les grands ouvrages tels que les pilés de pont, les barrages...Etc.

- Les ciments de la catégorie CEM IV qui regroupent les ciments pouzzolaniques c'est-à-dire des ciments qui contiennent de la pouzzolane, matière première qui augmente et améliore la qualité hydraulique des ciments.

- Les ciments répertoriés dans la catégorie CEM V, sont des ciments au laitier et aux cendres .Ils rentrent dans le même champ d'application que les ciments de la catégorie CEM III.

La tendance de la recherche dans le domaine de la technologie des ciments :

la recherche dans le domaine de la technologie de fabrication des ciments est soutenue par des motifs d'ordre économique. La recherche s'intéresse toujours à la réduction des coûts énergétiques et une efficience au niveau de tous les ateliers de production.

Ainsi en 1870<sup>112</sup>, il fallait quarante heures pour produire une tonne de clinker, contre trois minutes de nos jours. D'une production de 100 000 tonnes enregistrée en 1880,

---

<sup>112</sup> Joseph Abdo : construction, réglementation et planification-ciments in revues technique de l'ingénieur, base documentaire Réf C920 Mai 2008.

L'industrie des ciments en France est passée à 800 000 tonnes en 1920 pour atteindre 7 400 000 tonnes en 1950 et 34 000 000 de tonnes en 1974 soit environ trois fois la capacité de production nationale de ciment en 2010. La France produit aujourd'hui 20 à 22 000 000 de tonnes par an de différents types de ciments qui ne traduit pas une baisse de la productivité dans ce secteur mais plutôt une adaptation de la capacité de production à la demande interne. En réalité et en l'espace d'un siècle, la productivité a augmenté de 340 fois par rapport à l'année 1870. Le progrès technique enregistré au niveau de cette industrie explique en grande partie le niveau de croissance réalisé. Le génie allemand, a été à l'origine de l'innovation d'une technique permettant la récupération des gaz chaux et économiser l'énergie, cette technique est connue par la technique de pré calcination. La technologie des filtres pour la récupération de la farine qui se dégage par les cheminées est également une technologie allemande.

La recherche n'a pas épargné les domaines d'utilisation du produit ciment. Elle a touché également la composition du béton et des mortiers, et offre ainsi de nouvelles possibilités aux techniques de construction par la fabrication de différents types de ciments.

L'effort consenti dans la perfection de la technologie de la cuisson et celle du broyage, deux ateliers importants dans le procès de fabrication des ciments a été à l'origine de l'amélioration considérable de la performance de l'industrie des ciments dans le monde (FRANCE, ANGLETERRE, ALLEMAGNE ...etc.).

Ces deux équipements ne sont pas les seuls à avoir contribué à l'efficacité du système productif du ciment, il y a tout le processus de préparation de la matière première de la carrière vers l'étape dite de pré- homogénéisation. L'alimentation des concasseurs en roche s'effectuait à dos d'ouvrier et à par tractation animal (mulets et chevaux). L'homogénéisation de la matière se faisait aussi d'une manière artisanale ce qui nécessitait du temps et des dépenses.

Comme la recherche ne s'est pas contentée de la technologie de fabrication du ciment, le produit lui-même a connu une diversification suivant les domaines d'utilisation de ce produit. C'est la raison qui fait qu'on parle de l'industrie des ciments au pluriel puisqu'il existe plusieurs types de ciments avec des caractéristiques physico-chimiques différentes, des domaines d'utilisation différents et par voie de conséquence des prix différents.

### **3.2) Le développement de l'industrie nationale des ciments depuis 1962 à ce jour.**

C'est au début du vingtième siècle que le noyau de l'industrie nationale des ciments s'est formé au tour des sociétés sœurs dénommée : Société Nord-Africaine des ciments Lafarge gérant les usines de la pointe Pescade (Rais Hamidou) d'une capacité de 400 000 tonnes et celle du rivet (Meftah) d'une capacité de 50 000 tonne et la Société des ciments artificiels d'oranie (CADO) gérant l'usine de Saint-

Lucien(Zahana) d'une capacité de 400 000 tonnes<sup>113</sup>. Dans son processus de développement et de croissance, l'industrie nationale des ciments est passée par trois grandes étapes :

### **3.2.1) L'industrie des ciments avant l'indépendance:**

A la veille de l'indépendance nationale, le stock de capital physique de l'industrie des ciments Algérienne était constitué de trois (03) cimenteries à savoir l'actuelle société de ciment de Meftah (Ex-Rivet Lafarge), de Rais Hamidou (Ex- Pointe Pescade Lafarge) et de Zahana (Ex- Saint Lucien CADO).

Ces trois cimenteries totalisaient une capacité de production de 650 000 tonnes /an répartie entre MEFTAH (50 000 T/AN), Rais Hamidou (200 000T/AN), et Zahana (400 000 T/AN), et ce pour une population estimée en 1962 à 10 000 000 d'habitants soit une couverture de l'ordre de 0,65 tonnes, soit 65KG /Habitant. En 1954, le taux de couverture par tête d'habitant en France était de 195 KG/habitant<sup>114</sup>. Ce taux de couverture de la demande nationale était suffisant permettant l'exportation de ce produit à d'autres pays de la méditerranée. Il exprime aussi la faible demande interne due à un niveau de paupérisation de la population lors de la période coloniale. Cette période a été caractérisée par la propriété et la gestion privées des usines des ciments détenus dans leur totalité par CIMENT LAFARGE.

Les niveaux de production réalisés durant cette période témoignent d'une maîtrise de la technologie de la production de ciments, technologie dite à voie humide utilisant beaucoup plus le facteur travail, notamment dans l'alimentation des ateliers de broyage de la matière première et du produit semi-fini de la surveillance et de la conduite de l'atelier cuisson (four).

### **3.2.2) De l'indépendance à la nationalisation des usines de ciments en 1967 :**

Devant la vacance de gestion constatée après le départ des cadres de LAFARGE et avant la nationalisation, le capital physique était géré en autogestion, mission confiée aux travailleurs et aux agents de maîtrise présents dans l'usine, formés sur le terrain, et porteur d'une longue expérience.

En 1967 le décret portant nationalisation et création de la Société Nationale des Matériaux de Construction «SNMC» est promulgué, de fait la SNMC, en plus du ciment, avait la charge de gérer les usines de production des produits rouges (la brique rouge et tous les produits à base d'argile), la production du béton, de la céramique et des agrégats (graviers, parpaings) et une activité intégrée d'étude et de génie-civil.

---

<sup>113</sup> Bendib .H : L'industrie des ciments en algérie in revue de l'entreprise

<sup>114</sup> Revue d'économie industrielle N°04- V4 – Avril 1978.

Depuis sa création la société nationale des matériaux de construction a assuré le fonctionnement des usines nationalisées de ciment en maintenant un niveau de production élevé avec un taux d'utilisation des capacités de production qui a atteint les 109% en 1973 .

### 3.2.3) De la création de la SNMC à sa restructuration:

C'est durant cette période que nous retrouvons clairement affiché à travers les différents plans de développement économique la volonté des pouvoirs publique à développer l'industrie du ciment au moyen de réalisation de plusieurs cimenteries réparties à travers le territoire national en respect d'une politique d'équilibre régionale . L'objectif était d'accroître le stock de capital physique dans l'industrie des ciments pour faire face aux besoins en ciments nécessaires à la construction du pays.

Une année après la création de la SNMC (1967) un document de la réunion du conseil de la révolution de février 1968 estime que: « ... la reproduction de l'économie implique la nécessité de la production à grande échelle d'acier, d'énergie, du **ciment...etc.** »<sup>115</sup> .

Le ciment est cité comme produit important et nécessaire à la reproduction de l'économie .Il est donc considéré comme stratégique pour la reconstruction du pays et dont la production sous-tend l'existence d'une industrie nationale à même de répondre à ce besoin.

Le caractère jugé stratégique de l'industrie des ciments est traduit également par le volume d'investissement qui lui est consacré durant la décennie 1967-1977. Ce volume représente 29%<sup>116</sup> des dépenses en investissements hors hydrocarbure réalisées durant cette décennie avec des objectifs clairement identifiés se rapportant particulièrement à la construction de nouvelles cimenteries.

L'objectif était d'accroître le stock de capital physique dans l'industrie des ciments pour faire face aux besoins en ciments nécessaires à la construction du pays.

La réalisation de ce programme d'investissement, compte tenu du système de planification qui reposait sur le concept de branche d'activité<sup>117</sup>, était confiée à la société nationale des matériaux de construction. L'économie était dorénavant gérée d'une manière planifiée et centralisée.

Le plan de la branche des matériaux de construction a prévu le nombre de cimenteries, leur capacité, leur implantation, la technologie à choisir, le délai de réalisation et

---

<sup>115</sup> A. Temmar : stratégie de développement indépendant ,le cas de l'Algérie :un bilan OPU 1983 p159.

<sup>116</sup> Comptes économiques de 1967 à 1977, office national des statistiques. Les 29% représente le quotient de la part des investissements consacrés à la branche matériaux de construction rapportée aux volumes d'investissement global hors hydrocarbure et dont le calcul a été fait par nos soins.

<sup>117</sup> A. BOUYACOUB : La gestion des entreprises industrielles (T)

dans certains cas l'origine de la technologie, autrement dit le pays avec qui il faut contracter.

La société (SNMC) n'a qu'a formalisé le contrat en respect d'une ordonnance en vigueur au moment des faits et relative aux passations de marchés publics.

Ainsi formulé, le processus décisionnel que la SNMC doit respecter ne peut en aucun cas aboutir à des décisions contraires aux prévisions du plan. Evoluant dans une économie planifiée à décision centralisée, la société nationale des matériaux de construction avait l'obligation de ne concrétiser les projets que dans ce cadre bien défini. Par contre les projets dans leur phase de réalisation étaient gérés d'une manière très autonome<sup>118</sup>.

La gestion autonome des projets n'a pas eu d'effet sur le respect des délais de réalisation des cimenteries qui a accusé pour certaines d'entre elles un retard de réception allant jusqu'à quatre ans comme le montre le tableau suivant retraçant les différentes dates de la réalisation des cimenteries :

---

<sup>118</sup> M.AZZOUZ (économiste à la Banque Algérienne de Développement): les biens d'équipement dans le secteur des matériaux de construction : évaluation et perspectives, in Revue EL HINDISS N°06 1980.

Tableau retraçant les principales dates de la construction de Cimenteries

<b>Cimenteries</b>	<b>Indivi dualisation</b>	<b>Mise en service (pré- vue)</b>	<b>montée en cadence (Prévue)</b>	<b>Démarrage réel</b>	<b>Montée en Cadence réelle</b>
H.essoud1	04/1969	02/1972	1973	04/1973	07/1974
H.essoud2	04/1971	04/1973	02/74	03/1975	02/1976
ZAHANA	04/1972	02/1976	1977	07/1978	08/1979
MEFTAH	01/1971	02/1973	1974	03/1977	05/1980
Sétif(A.K)	04/1974	02/1977	1978	01/1979	01/1980
ECH- chelef1	02/1974	02/1977	1979	03/1978	01/1979
ECH- chelef2	04/1976	03/1979	1980	05/1980	07/1981
Constantine	04/1975	01/1978	1980	07/1980	08/1982
BENI-SAF	04/1975	02/1978	1980	03/1979	03/1980
SAIDA	03/1975	02/1978	1980	09/1979	03/1981
BOUIRA	01/1980	03/1984	1986	05/1988	07/1984
BATNA	09/1984	05/1987	1988	03/1988	04/1990

Source :rapport de conjoncture de la BAD 1984.

Il ressort effectivement de ce tableau, en tenant compte des dates d'individualisation<sup>119</sup> et de démarrage un retard dans la réception de la plus part des

<sup>119</sup> Le processus dit «d'individualisation » est un processus qui tend à rendre distinct chaque projet d'investissement en déterminant le montant qui lui est propre. Une décision d'individualisation est produite en précisant toutes les données liées à l'investissement. La banque Algérienne de développement

usines, qui varie entre quatre et six ans. Il n'est pas sans effets importants au plan économique, financier et commercial.

Les retards enregistrés lors de la construction des usines des ciments ont produits des surcoûts<sup>120</sup> qui représentent 30% des coûts initiaux des investissements.

Ces retards, expliquent, dans certaines mesures les désaccords apparus entre les exploitants<sup>121</sup> des cimenteries et les constructeurs au moment de la réalisation des projets et lors de la réception définitive des cimenteries. L'étape de la réception définitive est une étape contractuelle qui relève de la responsabilité de l'exploitant directe au niveau de l'usine, cette étape à été, a posteriori, déterminante pour la performance de l'industrie nationale des ciments.

### **3.2.4) Les réceptions définitives comme première contrainte a la performance de l'industrie nationale des ciments.**

La réception définitive consiste à faire assister le constructeur de l'usine pour qu'il constate sur site et selon un calendrier défini contractuellement le fonctionnement simultané de l'ensemble des ateliers et de leur rendement par rapport à la capacité de production contractuelle, et ce quelque soit le mode de réalisation.

La réception définitive intervient aux termes de la montée en cadence en production, elle constitue un préalable déterminant pour le paiement du fournisseur et la levée des cautions de garanties.

Elle s'effectue dans le cadre d'un processus contractuel qualifié d'étape des essais de performance. Il se trouve que lors de ces essais de performance effectués au moment de la réception définitive, que des dysfonctionnements entre les ateliers notamment au niveau de l'atelier cuisson (four) et celui du broyage cru sont apparus dans plusieurs cimenteries<sup>122</sup>.

Ces dysfonctionnement expliquent aujourd'hui et en grande partie le niveau de performance<sup>123</sup> de l'industrie des ciments, du moins jusqu'à l'année 2001. Ils ont été à l'origine de conflits entre les exploitants et les constructeurs des cimenteries. Ils traduisent en réalité, en référence à la théorie des contrats un problème de sélection adverse dont la mesure ou les constructeurs en tant que partie à la transaction étaient

---

avait la charge de gérer les montants de ces investissement pour chaque projet affecté à chaque société nationale.

<sup>120</sup> Calcul effectué par nos soins sur la base des documents tirés des comptes économiques 1967-1977 et des archives financiers de la SNMC .Il représente la différence entre les montants initiaux de l'investissement et ceux réellement engagés et payés.

<sup>121</sup> Terme repris dans les contrats de construction et désignant le personnel en charge de l'exploitation directe des cimenteries.

<sup>122</sup> Analyse structurelle de l'industrie algérienne des ciments PEG 1997.

<sup>123</sup> L'industrie des ciments a fonctionné durant deux décennies (de 1978 à 1998) à 54% de ses capacités en moyenne (calcul effectué par nos soins dans le cadre d'une thèse de doctorat).

informé des problèmes techniques des équipements dont certains d'entre eux étaient des prototypes<sup>124</sup>, ce qui n'était pas le cas de la partie Algérienne.

En vertu du principe de la rationalité limitée<sup>125</sup> et de la sélection adverse, l'opérateur économique national ne pouvait pas prévoir ce genre de complications dont il a mesuré à posteriori les effets sur la performance de l'industrie nationale des ciments et qui l'a exprimé à travers les réserves techniques de fonds formulées au moment de la réception définitive, et communiquées à la tutelle représentées par le ministère de l'industrie légère<sup>126</sup>. L'autorité qu'était ce ministère a procédé dans certains cas à la signature de la réception définitive sans tenir comptes des préoccupations exprimées par les exploitants.

D'autres usines de ciments n'ont jamais atteint la pleine capacité de production pour laquelle elles étaient conçues et payés et ce, durant les essais de performance effectués sous la responsabilité du constructeur<sup>127</sup> et sur une longue période.

### **3.2.5) le secteur des ciments entre 1983 et 1995 :**

Cette période a vu le lancement des cimenteries dites de troisième génération. Il s'agit des cimenteries d'Ain Touta à Batna et d'El Ma Labiod à Tebessa.

La construction de ces deux cimenteries s'est faite avec la participation active des compétences nationales ayant accumulées l'expérience nécessaire dans la technologie de fabrication du ciment et dans les négociations internationales. Ces deux cimenteries, ont fonctionné à pleine capacité contractuelle de production à savoir, 1 000 000 de tonnes/an pour AIN TOUTA et 500 000 tonnes/an pour EL MA LABIOD dès la mise en service.

Le tableau suivant donne une idée précise sur la totalité des actifs en termes d'usines et de capacité de production que compte le secteur national des ciments :

---

<sup>124</sup> Tel que le sécheur à Zahana et dans d'autres cimenteries nationales.

<sup>125</sup> H.A.Simon : Les organisations 2<sup>ème</sup> edit dunold 1974

<sup>126</sup> C'est durant l'année 1986 à 1987 que les réceptions définitives ont été signées par la tutelle et ce en passant outre les réserves émises par les exploitants de certaines cimenteries à l'exemple de la cimenterie de Zahana où 70 réserves importantes ont été signalées en présence du constructeur.

<sup>127</sup> L'Usine de ciment de Saida et celle d'Ech- chelef en font partie.

**Tableau reprenant le nombre des cimenteries par capacité et par mode de réalisation**  
(les montants sont en milliers de dinars)

cimente- ries	Capacité Installée T/AN	Coût Initial 10 <sup>3</sup> da	Coût global Réal	Ecart En % (+)	ree va- lu	mode de réalisation	Cons- tructeur	Parten devise en milliers de DA	Nbre Emploi prévue
H.essoud1	500 000	135000	242000	80%	02	Cléen main(CM*)	FLG	100	250
H .essoud 2	500 000	155000	248000	60%	02	Lôt /lôt	Peg+D	79	250
Zahana	1000000	202000	592000	193 %	02	C M	FCB	170	202
Meftah	1000000	330000	680000	106 %	02	Lôt/lôt	SNC+D	150	303
Sétif(A.K)	1000000	705000	980000	39%	01	C.M	KHD	421	300
Ech- chelef1	1000000	690000	813000	18%	01	C.M	Marub(j)	477	400
Ech- chelef2	1000000	624000	746000	20%	01	C.M	Kaw+mar	394	300
Constan- tine	1000000	910000	1191000	31%	02	C.M	CLE	583	300
Beni saf	1000000	911000	1039000	14%	01	C.M	CLE	493	400
Saida	500 000	652000	990000	52%	01	C.M	KAW+M ar	579	437
Bouira	1000000	111300 0	1249000	12%	01	C.M	FLS	773	272
Batna	1000000	143600 0	1436000	////	0	C.M	FLS	523	470

source : rapport de conjoncture de la Banque Algérienne de Développement(B.A.D) 1984.

Les lignes de fabrication suivantes ne sont pas mentionnées dans le tableau ci-dessus:

- ❖ La ligne de production de Zahana ramenée à une capacité de 200 000 tonnes au lieu 400 000 tonnes/an<sup>128</sup>, après une opération de désinvestissement et de rénovation.

<sup>128</sup> cette voie humide a bénéficié d'un investissement de renouvellement en 1989 et à vue sa capacité ramenée à 200 000 tonnes.

## La performance dans le secteur industriel de ciments

- ❖ La ligne de production de Rais Hamidou ramenée à une capacité de 300 000 tonnes au lieu de 400 000 tonnes après une opération de rénovation suite aux inondations de Bab El Oued.
- ❖ La nouvelle ligne d'une nouvelle cimenterie El Ma Labiodh réceptionnée en 1995 située à Tebessa.

En somme la capacité de production nationale disponible de ciments depuis 1997 est de 11 500 000 Tonnes. Depuis cette date, aucune extension du capital physique du secteur ciment n'a été réalisée ni autorisée et ce jusqu'à l'ouverture du champ économique aux investissements étrangers en 2001.

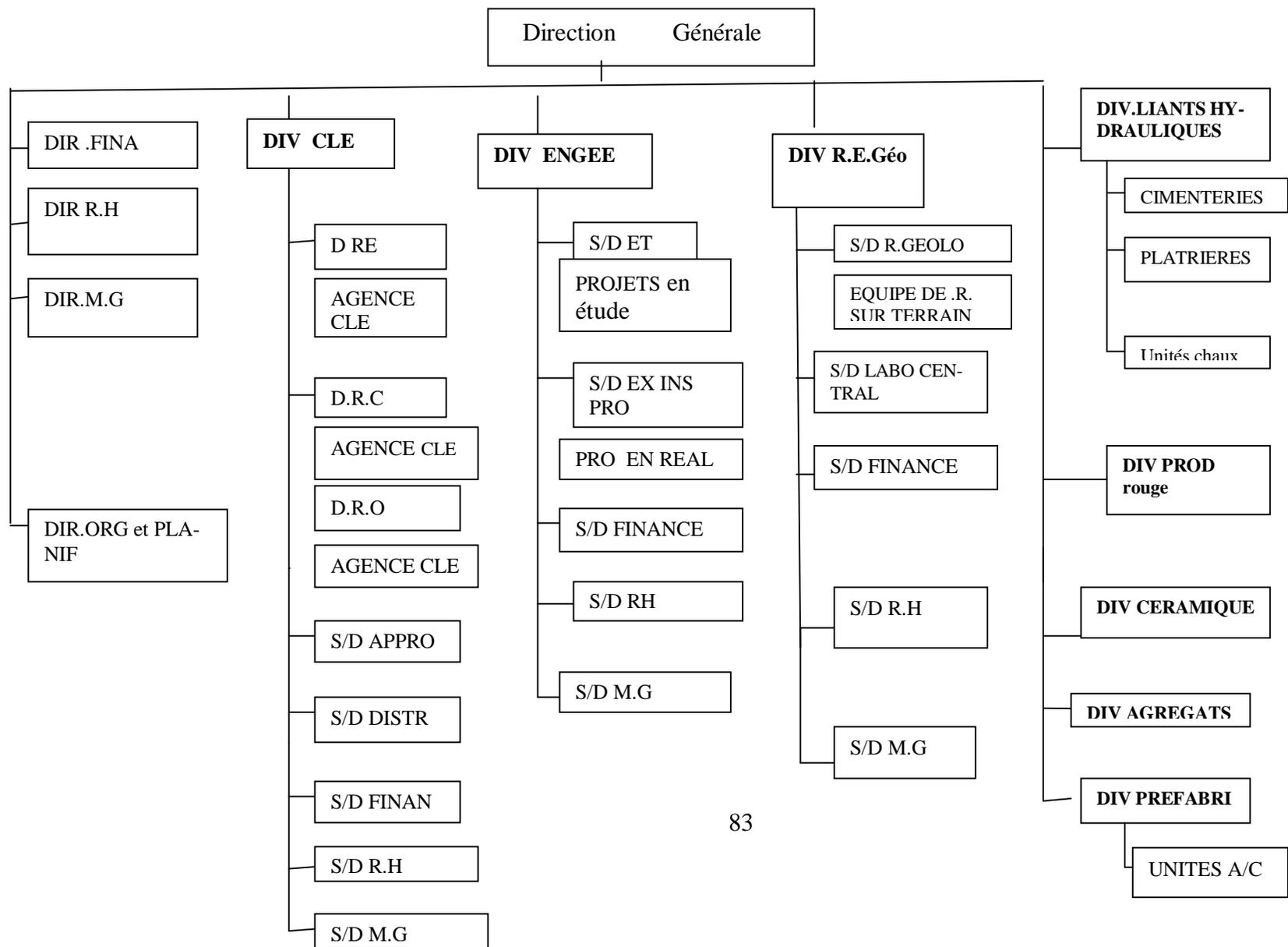
### **3.3) Les caractéristiques de l'industrie nationale des ciments**

Dans cette partie nous approcherons les caractéristiques de l'industrie nationale des ciments d'une manière générale à travers le schéma organisationnel de la SNMC, les différentes restructurations du secteur industriel des ciments mais également à travers le volume des investissements consacrés par les entreprises du secteur et son impact sur la performance technique évaluée en termes de production physique réalisée.

#### **3.3.1) Le schéma organisationnel de l'industrie nationale des ciments :**

Les investissements importants consentis en matière de production de ciments, intégrés au départ dans l'industrie des matériaux de construction ont constitué la base industrielle de ce qui allait former l'industrie nationale des ciments.

Les usines de ciments existantes et celles en projet ont été gérées par la S N M C organisée de la manière suivante :



L'organisation générale de la société nationale des matériaux de construction, dans son apparence s'inscrit dans la logique globale du fonctionnement de l'économie nationale, caractérisée par une centralisation du pouvoir de décision.

### **3.3.2) Le processus de la restructuration du secteur national des matériaux de construction.**

#### **3.3.2.1) La restructuration organique des entreprises :**

Le débat sur la restructuration des sociétés nationales est apparu au grand public par le biais des médias à l'occasion des différentes conférences des cadres, engagées à partir de la fin de l'année 1980.

En réalité la réflexion sur la situation économique nationale, et le rôle de l'Etat dans la gestion des sociétés nationales a été engagé bien avant cette date dans la sphère politique représentée par le parti du FLN.

Le rapport du quatrième congrès du FLN tenue en 1979 et sous le chapitre évolution économique et sociale depuis 1967 à 1978 à fait ressortir le besoin pressant d'une restructuration du secteur économique.

Ce besoin est fortement exprimé par les motivations à la restructuration organique et « les reproches » formulées à l'égard de l'entreprise publique socialiste, qu'on peut les résumer à travers les points suivants :

##### **3.3.2.1.1) Les motivations à la restructuration organique**

Le déséquilibre et le dysfonctionnement dans l'organisation et le fonctionnement de l'économie a eu comme conséquence les résultats suivants :

- ❖ Un coût élevé du développement du pays.
- ❖ Une sous utilisation des capacités de production installées, constatées dans tous les secteurs de l'économie nationale.
- ❖ Une faiblesse de l'intégration économique nationale.
- ❖ Une efficacité limitée de l'appareil économique et social national.

### **3.3.2.1.2) les « reproches » formulées a l'égard de l'entreprise publique Socialiste.**

Le rapport reprend les reproches suivants qui sont formulées à l'égard des résultats enregistrés par l'entreprise socialiste et qu'on a résumé dans les points suivants :

- ❖ Un endettement excessif
- ❖ Un déséquilibre financier important
- ❖ Une forte dépendance technologique vis-à-vis de l'extérieur
- ❖ Une faiblesse chronique dans l'efficacité de l'outil de production installé.
- ❖ Un climat social tendu.
- ❖ Des malversations économiques.

Ces points, qui résument les positions officielles exprimées dans le cadre des rencontres de l'organe politique (FLN) , traduit en fin de compte un souci relatif aux désengagements économiques de l'état.

Cette préoccupation, durant cette période (1979 à 1983) se trouve au cœur des préoccupations de plusieurs autres pays particulièrement les pays à économie dite libérale.

Un renouveau de la conception libérale du rôle de l'Etat se profilait entre autre par rapport à la typologie de R. MUSGRAVE<sup>129</sup> qui attribue trois missions à l'Etat : la mission d'allocation des ressources (affectation), celle de la distribution (répartition) et en fin celle de la stabilisation.

C'est par rapport à cet environnement que le rôle de l'entreprise publique dans la dynamique de développement et de croissance de l'économie et sa réhabilitation au niveau national comme acteur actif dans la performance économique a soulevé la problématique de la rénovation et de la réorganisation du secteur public notamment à travers l'introduction dans son mode de fonctionnement de logiques de gestion proche ou qui s'apparente à celle du secteur privé qualifiée à tort ou à raison d'efficente.

### **3.3.2.1.3) La restructuration organique de la société nationale des matériaux de construction (S N M C).**

A partir de 1983, la restructuration organique est engagée par le pouvoir public visant à réorganiser le secteur industriel national.

---

<sup>129</sup> JACQUES GENEREUX : les trois fonctions de l'état par Richard A. MUSGRAVE in extraits de l'économie politique ,ED larousse bordas 1996.

Cette mesure n'a pas épargné la société nationale de matériaux de construction en qualité de société de droit public, gérée d'une manière centralisée, occupant une place importante dans le tissu industriel de l'économie nationale.

La société nationale des matériaux de construction a donné naissance à un ensemble d'entreprise créée par rapport aux groupes de produits homogènes fabriqués par cette société.

C'est ainsi que les entreprises de ciments ont été créées tenant compte de la dispersion des usines et de l'importance relative des marchés.

La concentration des projets de bâtiments et d'infrastructures diverses ainsi que le principe de l'équilibre régional ont constitué également des éléments de référence dans la création d'entreprise de ciments.

Le centre s'est retrouvé avec une entreprise dénommée ERCC, l'est avec une autre dénommée ERCE, et enfin l'ouest avec une entreprise dénommée ERCO.

Une autre usine localisée à ECH-CHELEF a été érigée en entreprise. En transformant l'usine d'ECH-CHELEF comme entreprise le pouvoir central semble avoir privilégié une organisation autour de la capacité de production.<sup>130</sup>

Cette première restructuration dite organique, n'a pas eu d'effet sur le fonctionnement des entreprises de ciments organisées alors en la forme d'entreprise socialiste.

Elle n'a pas eu d'effet non plus sur leur performance organisationnelle, exprimée essentiellement par la rapidité de prise de décision de gestion, et sur leur performance d'une manière générale exprimée par le taux d'utilisation des capacités de production installées.

Les mécanismes de gestion décidés par le pouvoir central dans le cadre de la gestion socialiste des entreprises produisaient toujours leurs effets.

L'Etat qui s'est assigné à travers plusieurs ministères les rôles de créateurs de richesse et de principal employeur continue à assurer cette mission.

Les ministères de tutelles des sociétés nationales continuent à encadrer l'économie nationale avec une forte dimension politico-sociale, agissant comme des supers directions générales, chargées de l'affectation des projets, des choix des sites, de l'encadrement des réalisations et de l'exploitation, du monopole d'approvisionnement, et de l'accès aux ressources financières.

Intervenant dans cette forme, l'Etat par le biais des supers directions générales conçoit, organise, distribue et contrôle toutes l'activité économique limitant ainsi le rôle de l'entreprise socialiste à l'exécution.

---

<sup>130</sup> 2900 000 tonnes/an pour l'entreprise de l'ouest (ERCO).

3000 000 tonnes/an pour l'entreprise de l'est (ERCE).

2400 000 tonnes/an pour l'entreprise du centre (ERCC).

2000 000 tonnes/an pour l'entreprise d'ECH-CHELEF (ECDE)

Les différentes assises sur l'entreprise tenues sous l'appellation de conférences des cadres ont permis de remonter en surface toutes les difficultés de gestion que rencontraient les chefs d'entreprises.

En réalité, ces conférences ont révélés des problèmes plus profonds que la flexibilité dans la décision ou une décentralisation beaucoup plus importante, c'est toutes les questions relatives au rôle de l'entreprise publique dans la dynamique de la croissance et du développement du pays, ainsi que le rôle de l'Etat dans la gestion directe de ces entreprises qui ont été soulevées.

C'est aussi tout le problème de la capacité de l'industrie nationale à se substituer dans la création de richesse à la rente pétrolière d'une part, et le rôle confié à l'entreprise publique dans le cadre d'une stratégie de développement qui reste à concevoir ou à compléter.

Il faut rappeler que la stratégie de l'industrie-industrialisante pour laquelle à opter le pays, durant cette période, faisait objet de beaucoup de critiques par rapport aux objectifs qui ont été retenus.

L'exemple de l'industrie des ciments qui n'a pas été en mesure de développer des activités industrielles en aval tel que la fabrication industrielle des panneaux en ciments<sup>131</sup>, les produits dérivés du ciment (parpaings, hourdies, etc..), pour lesquelles l'état s'est engagé en construisant des usines à même de répondre à cet objectif.

Après une année de la mise en place de la restructuration organique des entreprises, l'aspect de l'inadaptation de la nouvelle organisation des entreprises aux pratiques de gestion notamment les pratiques comptables et financières se sont posées aux gestionnaires. Les écarts d'inventaires (investissements et stocks) représentent la forme la plus fréquente s'exprimant en termes de différence entre la valeur bilancielle des inventaires et leur volume réel. Le problème du nivellement des comptes des entreprises s'est posée non seulement à l'entreprise mais aussi aux autres administrations publiques telles que l'administration fiscale. En ce moment, le discours relatif à un assainissement financier a pris de l'intérêt à tous les niveaux de la décision économique pour aboutir à l'urgence d'une restructuration financière des entreprises.

#### **3.3.2.1.4)-La restructuration financière des entreprises :**

A partir de 1984, que les entreprises des ciments au même titre d'ailleurs que toutes les autres entreprises, ont connus ce qui a été appelé communément la restructuration financière.

---

<sup>131</sup> L'usine dite de SIPOREX construite à MEFTAHA (ALGER) ou celle de bir el djir pour la fabrication industrielle de parpaings et d'hourdies.

Le principe essentiel de cette restructuration consiste à trouver un dispositif technique pour établir un bilan d'ouverture équilibré.

Pour le secteur des ciments, l'autonomie qui a caractérisé la gestion des projets lancés par la SNMC, et la centralisation de la décision de gestion d'une manière générale a rendu flexible le transfert des équipements de production d'un site de production à un autre notamment lors des arrêts techniques.

Ce transfert d'équipement ne tenait que rarement compte de l'aspect comptable et ses conséquences sur les comptes de l'unité de production concernée par ce mouvement d'investissement. Après la restructuration organique les unités de production ainsi que les entreprises nouvellement créées ont eu à constater que le bilan ne reprend pas le patrimoine qu'ils détiennent provenant de tous les transferts d'actifs qui ont été effectué auparavant.

La récupération de ces actifs (créances et stocks) ainsi que certains équipements est devenue pour ces nouvelles organisations, pratiquement impossible et un assainissement dit financier est impératif.

Le compte des cessions inter-unité a fait son apparition, ce compte portant le numéro 17 permettait d'équilibrer d'une manière comptable toutes opérations de transfert d'investissement ou de mouvement d'actif constaté sur les livres des entreprises, nouvellement créées.

Le compte de cession inter-unité a pour vocation de niveler les comptes des unités et des entreprises et de permettre une évaluation du montant de l'assainissement financier des entreprises du secteur des ciments.

L'opération de l'assainissement financier des entreprises du secteur, au demeurant différentes de l'opération d'assainissement de la comptabilité, avait comme objectif également de déterminer les besoins en fonds de roulement nécessaire aux investissements permettant l'ajustement du capital physique pour le rendre performant.

Les problèmes liés à l'assainissement de la comptabilité des entreprises des ciments étaient en grande partie dus à l'assainissement du compte cession inter-unité ou compte de liaison.

Les actifs de la société des matériaux de construction étant importants le problème de l'assainissement comptable n'a connu de solution que trois ans après le passage des entreprises du secteur au statut d'entreprise publique économique.

D'ailleurs la plus part des bilans <sup>132</sup>de ces entreprises n'ont pas étaient certifiés par les commissaires aux comptes durant les premiers exercices, certains bilans n'ont fait objet de certification que trois ans après le passage à l'autonomie.

---

<sup>132</sup> Rapports de commissariat aux comptes pour les exercices 1990/1991/1992 de l'entreprise ERCO, ECDE.

### **3.3.3) Les réformes économiques : la loi portant autonomie des entreprises ou la gestion par délégation.**

Les motivations à l'origine d'une transformation profonde de la politique économique nationale à travers la loi portant autonomie des entreprises (loi 88-01) peuvent être appréciées différemment, sous plusieurs angles et par rapport à plusieurs événements nationaux et internationaux de l'époque.

Après la restructuration organique, puis financière des entreprises publique socialiste c'est la loi (88-01) qui a institué le retour à un fonctionnement normal de l'entreprise publique, désormais qualifiée d'entreprise publique économique. La volonté de gérer l'entreprise publique en référence aux principes de gestion universellement admis est clairement affichés.

Cette nouvelle forme de l'organisation de l'économie nationale se caractérise essentiellement par la séparation entre les deux formes d'expression de l'Etat au sein de la sphère économique. La nette distinction entre état propriétaire et l'Etat puissance publique est consacrée par cette loi. La mission de la création de la richesse est dévolue à l'Etat propriétaire aux moyens des entreprises publiques économiques, mission qu'elle remplit par délégation. La gestion par délégation est instituée.

L'institution de la gestion par délégation a permis à certaines entreprises du secteur ciment d'adapter leur organisation en se structurant en groupe

#### **3.3.3.1) Le passage du statut d'entreprise à celui de groupe industriel et commercial (GIC).**

La nécessité d'organiser l'entreprise des ciments en groupe (GIC) est née à l'entreprise des ciments de l'ouest (ERCO). Les motivations de ce passage qui a intervenu, - au moment où cette forme organisationnelle ne concernait que la SONATRACH et la SONELGAZ-, au niveau de cette entreprise sont les suivantes :

- Le caractère autonome et son statut d'entreprise de droit commerciale
- La décentralisation de la décision de gestion qui a caractérisé le système de gestion de l'entreprise des ciments de l'ouest depuis son passage à l'autonomie des entreprises jusqu'à l'année 1997.
- La dynamique de développement engagé par cette entreprise dans le cadre de son plan de développement stratégique qui prévoyait une intégration en aval du produit ciment par l'investissement dans l'activité construction, béton prêt à l'emploi et formation<sup>133</sup>.

---

<sup>133</sup> Plan de développement stratégique de l'ERCO année 1995 .

La concrétisation des objectifs stratégiques retenus dans le plan de développement de l'entreprise imposait une adaptation organisationnelle qui permettait la mise en œuvre de ce plan. C'est ainsi que les sites de production de ciments (cimenteries), et la fonction commerciale assurée par une direction centrale, ont été érigées en société filiale relevant du groupe GIC-ERCO. La création d'autres filiales, de promotion immobilière, de formation, de production et de commercialisation de béton prêt à l'emploi sont venues renforcer le portefeuille de ce groupe.

La tentative engagée par ce groupe pour la concrétisation d'un partenariat international en 1995 a été un leitmotiv pour les autres entreprises qui ont adoptées la même forme organisationnelle.

Il se trouve que le changement organisationnel effectué par les entreprises devenues groupes de ciment n'a pas été soutenu par la réalisation des autres objectifs concernant les opérations d'investissements et de reproduction du capital physique des cimenteries. Ce constat est vérifié par les niveaux de performance réalisés par les sociétés de ciments et exprimés en termes de production physique par rapport à la capacité de production installée.

### **3.3.3.1) Le contexte économique de l'institution de la gestion par délégation.**

L'échec de gestion de l'entreprise industrielle publique de ciment sous la forme d'entreprise socialiste puis d'entreprise publique a fait objet de plusieurs analyses internationales<sup>134</sup> et nationales qui confirment, toutes chacune à sa manière, la faillite du système en place de gestion de l'entreprise industrielle Algérienne. L'entreprise ne produit pas de la richesse, elle en consommait<sup>135</sup>.

L'objectif principal était de recentrer l'entreprise sur sa finalité en tant que lieu de production de richesse pouvant à terme diminuer la forte dépendance de l'économie nationale à la rente pétrolière.

Presque deux décennies après le passage à l'autonomie, l'entreprise publique continue de plus en plus à être remise en cause par rapport à ces performances qui sont jugées par l'Etat puissance publique (propriétaire) trop faible pour pouvoir financer le développement de l'économie Algérienne, la fiscalité pétrolière continue à être fortement sollicitée pour financer l'économie nationale.

Le secteur des ciments ne pouvait pas faire l'exception. Les entreprises qui le composent ont fonctionné suivant les mêmes règles prévues par la loi régissant une entreprise autonome à savoir un organe d'administration et un organe de gestion.

---

<sup>134</sup> une mission de la banque mondiale a effectué une analyse de la gestion et des problèmes de l'entreprise des ciments en 1994.

<sup>135</sup> A.Bouyacoub : La gestion des entreprises industrielle publiques T1 ,OPU 1992 .

Ainsi organiser, les exigences d'un nouveau mode de gouvernance d'entreprise ayant comme objectif une meilleure performance du secteur économique public ont été mises en place.

C'est dans ce sens, et pour distinguer parmi les facteurs à l'origine de la performance du secteur national des ciments, ceux qui relèvent de la loi portant autonomie de ce que qui doivent être imputés au mode d'exercice du rôle de principal et d'agent, que les théories contractuelles des organisations ont été mobilisées pour ce travail.

### **3.3.3.2) La relation d'agence au cœur de la gestion par délégation.**

Les réformes économiques de 1988 ont institué un mode de gouvernement d'entreprise qui fait du contrat sous tous ses aspects et de l'objectif, des éléments fondamentaux voir déterminant du fonctionnement de l'entreprise et de l'exercice de la fonction de manager ou du cadre dirigeant principal (pour reprendre le terme usuel dans le texte de loi portant autonomie).

Le contrat prend dans ce cas plusieurs formes ; nous le retrouvons sous forme de mandat donné aux administrateurs par le propriétaire pour administrer l'entreprise, ensuite dans la forme d'un contrat de travail entre les administrateurs et le cadre dirigeant principal.

Il se manifeste également entre le cadre dirigeant principal, le conseil d'administration et l'équipe dirigeante de l'entreprise.

En somme c'est le principe même de la théorie de l'agence qui fait de l'entreprise un nœud de relations contractuelles où chacun négocie la valeur d'usage de ses ressources et de ses compétences qu'elles soient spécifiques ou non, qui est institué par la loi portant autonomie et le mode de gestion par délégation.

Sans aller jusqu'à la négation de l'entreprise, le jeu de contrat est institué, certes entre des individus, au titre du rôle que leur confère l'entreprise, en tant qu'organisation socio-économique, et des ressources qu'une des parties peut soumettre à négociation en vue de la réalisation d'objectifs que peut fixer l'autre partie, dans le cadre d'une performance organisationnelle optimale.

C'est les jalons d'une nouvelle approche de la gestion de l'entreprise qui sont posés et l'expression manifeste d'une volonté de l'Etat à se désengager de cette gestion, tout en gardant son statut de propriétaire réel ou actionnaire unique.

Les questions liées à l'information sur la performance de l'entreprise d'une manière générale, et sur celles des travailleurs et du capital physique de ces entreprises constituent une préoccupation du propriétaire, exprimée d'une manière claire au

moyen de supports documentaires légales et obligatoires contractuels que l'entreprise est tenue de produire et que le gestionnaire doit communiquer au propriétaire<sup>136</sup>.

Cette préoccupation d'ordre informationnel est matérialisée dans les contrats qui lie l'employeur au personnel et le gestionnaire principal à l'actionnaire, traduisant un système de gouvernance de type contrat d'agence : l'actionnaire (le principal) engage le gestionnaire principal (agent) pour qu'il exerce une activité spécifique pour son compte. On parle donc d'une relation d'agence.

Le fonctionnement de cette relation d'agence entraîne des coûts directs associés à la mise en œuvre et au fonctionnement des mécanismes de contrôle spécifiques.

Ces contrôles sont spécifiques, car exercés par l'Etat, ils se manifestent sous plusieurs formes pour pouvoir contenir les contradictions d'intérêts entre le gestionnaire principal et l'actionnaire, rôle que l'Etat a confié à des organisations mandatées à l'effet de remplir le rôle d'actionnaire.

Le gestionnaire principal dirige l'entreprise mais doit rendre des comptes à cet actionnaire sur la performance de l'entreprise dont il a la charge de gestion.

C'est à cette logique organisationnelle que les entreprises du secteur des ciments obéissent.

### **3.3.4) Evolution des formes organisationnelles de l'actionnaire mandataire**

Les entreprises publiques économiques du secteur national des ciments structurées en société par action depuis 1989 ont fonctionné dans le cadre d'une relation d'agence liant l'Etat actionnaire représenté par un organe ayant mandat d'exercer un pouvoir de contrôle au nom de l'Etat et pour son compte.

La forme organisationnelle de ce mandataire a subi depuis 1988 à ce jour cinq changements dans sa structure et dans ses missions, avec des incidences sur le bon fonctionnement du secteur et sur sa performance.

#### **3.3.4.1) Les fonds de participation : forme organisationnelle originale**

La première forme organisationnelle instituée par l'Etat puissance publique pour assurer la mission de mandataire avec un pouvoir de « principal » est dénommée les fonds de participation.

L'Etat puissance publique en a retenu huit fonds ayant la qualité d'agent fiduciaire de l'Etat avec pour missions, la gestion du portefeuille des actions en capital détenues

---

<sup>136</sup> Les rapports des conseil d'administration, les rapports moraux et de gestion soutenues par les rapports des commissaires aux comptes.

par les entreprises publiques, l'introduction des règles d'organisation et de gestion privée, la liberté dans les relations commerciales, au moyen d'une direction coiffée par un conseil d'administration et un contrôle externe indépendant.

Les missions ainsi que les pouvoirs dévolus aux fonds de participation en vertu de la loi 88-01 étaient très précises et s'inscrivaient dans la démarche globale consacrée par les réformes.

#### **3.3.4.1.1) Le fonds de participation chimie, pétrochimie et pharmacie :**

C'est le fonds de participation chimie, pétrochimie et pharmacie qui avait la charge de gérer le portefeuille d'actions des entreprises du secteur national des ciments.

Bien qu'ayant dans son actif le portefeuille de vingt quatre entreprise, ce fonds a permis au secteur national des ciments de réaliser des avancées significatives tant dans les techniques de gestion, que dans le renforcement du contrôle interne.

Cette affirmation est la conséquence d'observation faites sur la qualité des documents produits (contenants et contenus) partant des documents comptables jusqu'aux plans et programmes réalisés, elle est à relativiser par rapport à la fiabilité de l'information produite, ainsi que les délais de production de cette information de gestion ou un travail profond avait été lancé dans le cadre des missions de réorganisation engagés par toutes les entreprises de ciment.

Les avancées dans les techniques de gestion étaient aussi la conséquence d'engagement des cadres qui se sont facilement inscrits dans la logique de gestion du propriétaire, en adoptant les mêmes objectifs.

La sous optimisation, qui a longtemps constitué une des caractéristiques des cadres du secteur public s'est estompée. Une implication plus responsable des cadres dans le processus décisionnel a été observée.

Le décret portant institution du statut de cadre dirigeant a été un facteur important dans cette dynamique, dans la mesure où le système de rémunération de cette catégorie socioprofessionnelle est devenu relativement motivant.

Cet aspect n'est pas le seul facteur explicatif, la réhabilitation de leur pouvoir de décision ainsi que l'exercice réel de la responsabilité ont constitué également des facteurs ayant concourus à leur motivation.

Ce nouveau rapport au travail qui a caractérisé le secteur des ciments durant cette phase a permis à ses entreprises de mettre en place des politiques et des plans se rapportant particulièrement à :

- A. la politique des investissements formalisée d'une manière très détaillée allant de l'opportunité de l'investissement jusqu'à l'impact attendu en passant par un plan de financement très précis au moyen d'un plan à moyen terme.

B. la politique d'emploi, sociale, de rémunération et de motivation consacrée par les différentes conventions collective des entreprises du secteur instituant par là la forme la plus appropriée en matière de gestion des ressources humaines.

C. La fonction commerciale qui a fait également objet d'une réorganisation stratégique, avec comme objectif la réappropriation d'une partie du surplus de productivité globale que récupérait le marché informel des ciments<sup>137</sup> .

Cette avancée significative dans les techniques de gestion a permis à certaines entreprises du secteur de bien négocier la rareté des moyens de paiement extérieur qui a marqué sur le plan macro-économique cette période (1989 à 1995 ), rareté qui a compliqué d'avantage les missions des gestionnaires des entreprises de ciment.

L'objectif quotidien était la procuration des ressources pour financer le coût de l'ajustement du capital, sachant que le maintien en état d'exploitation d'une cimenterie durant les années 1992 à 1995 nécessite un montant de l'ordre de 03 à 06 dollars par tonnes produite.

Paradoxalement c'est dans ce contexte de contraintes financières aigües et durant cette période que la décision se rapportant à plusieurs aspects de gestion stratégiques était conçue et prise effectivement au niveau de l'entreprise sans contrainte aucune de la part de l'Etat<sup>138</sup> propriétaire ou actionnaire.

La relation d'agence qu'a instituée l'Etat à travers la loi portant autonomie des entreprises aux moyens de contrat à tous les niveaux a fait que le principal n'avait à supporter aucun coût d'agence du fait de la surveillance.

Le comportement de l'agent dans les conditions d'exercice de mandat de gestionnaire qui ont caractérisé cette période était rationnelle.

Il s'inscrivait dans une démarche globale et cohérente de gestion du secteur national des ciments et les contradictions entre l'objectif du propriétaire et celui de l'agent ont nettement diminué.

Le contrôle est fait par le conseil d'administration durant ses séances ordinaires et lors de la tenue de l'assemblée générale que présidait le principal pour l'examen des comptes sociaux de l'entreprise tenant compte d'un rapport de certification élaboré par un organe de contrôle externe nommé par l'actionnaire .

---

<sup>137</sup>MOULAY.A : la méthode des comptes de surplus de productivité globale : un essai d'application aux comptes d'une cimenterie in THESE DE MAGISTERE 1997 soutenue à l'institut des sciences économiques d'ORAN sous la direction du Professeur A .BOUYACOUB .

<sup>138</sup> Le « slogan » durant cette période était : « faite fonctionner la machine »

Les mécanismes de contrôle, contractuellement définis entre l'agent (Le gestionnaire principal) et le principal qu'était le fonds de participation étaient respectés ; une forme de réhabilitation du pouvoir du contrat dans la gestion de l'entreprise publique économique commence à prendre forme.

Aussi, le conseil d'administration durant cette période a fonctionné en tant qu'organe de conduite stratégique et de contrôle, et l'optimisation à tous les niveaux était l'objectif principal recherché par toutes les parties prenantes du contrat.

L'environnement juridique jugé trop souvent contraignant, a été au contraire mobilisé par les opérateurs économiques du secteur ciment à travers la loi économique fondamentale<sup>139</sup>, dans le cadre de leurs missions de managers, pour arriver à monter des projets de partenariat économique<sup>140</sup>, réaliser des opérations d'exportation pour certaines d'entre elles pour subvenir aux besoins en moyens de paiement extérieur.

D'une manière générale cette forme organisationnelle du principal a permis d'enclencher d'une manière effective le processus de recherche de l'efficacité organisationnelle dans le secteur national des ciments et à eu comme conséquence de rendre plus performant certaines fonctions telles que la fonction financière, la fonction commerciale et celle des ressources humaines.

L'efficacité de la fonction technique au niveau de l'industrie des ciments est fortement tributaire de la concrétisation des programmes d'investissement de maintien du capital fixe (ajustement du capital physique), ou de son renouvellement. Il se trouve que si les fonds de participation dans leur missions ont permis à l'industrie des ciments de réaliser certaines performances organisationnelles ,ce n'est pas le cas pour d'autres secteurs ,ce qui a été à l'origine d'une deuxième forme organisationnelle.

#### **3.3.4.2) Les holdings public : la deuxième forme organisationnelle du principal**

La promulgation de la loi sur les capitaux marchands de l'Etat a institué les holdings publics en remplacement des fonds de participation.

Cette forme organisationnelle est intervenue suite aux résultats controversés<sup>141</sup> que le mode d'organisation et de gestion des entreprises du secteur public a enregistrés durant toute la période d'existence des fonds de participation.

L'évaluation des structures consacrées par la loi portant autonomie des entreprises au moyen de questionnaire adressé aux entreprises durant les années 1993 et 1994

<sup>139</sup> Loi sur la monnaie et le crédit N° du            modifié plus tard le

<sup>140</sup> Projet de partenariat économique entre le groupe ciment ouest et le groupe portugais CESIL en 1995.

<sup>141</sup> Nous n'avons pas eu à examiner un bilan formalisé de l'activité des fonds de participation qui nous semble n'existe pas sous forme de document globale

(C'est le cas du secteur ciment) a révélé des imperfections en relation avec la définition des attributions et du fonctionnement des différents organes ayant pour mission la gouvernance d'entreprise.

Quoi que très clairement précisée dans le code de commerce, en tant qu'instrument juridique portant sur les attributions des différents acteurs de l'entreprise publique économique, et leur statuts respectifs, les missions des organes dirigeants, et les mécanismes de sanction des résultats économiques et financiers des entreprises n'ont pas été bien assimilés, et ont fait objet de dépassements dans certains cas et d'éludassions dans d'autres cas.

Les fonds de participation quant à eux, n'ont pas atteint les objectifs qui leur ont été assignés, notamment en matière de définition de stratégies industrielles et financière des branches<sup>142</sup>.

Ces arguments avancés par l'Etat puissance publique ont été à l'origine de la promulgation de l'ordonnance instituant les holdings publics.

#### - 3.3.4.2 ) Lecture d'une ordonnance.

Nous évoquons cette deuxième forme organisationnelle pour comprendre les conséquences de ce changement sur la gestion du secteur national des ciments et les répercussions sur le comportement des managers face aux différentes décisions à prendre.

Il faut noter que cette forme d'intervention de l'Etat dans la sphère économique est intervenue dans des conditions particulières de l'économie nationale à savoir l'ajustement structurel connu par les gestionnaires de l'entreprise publique sous le vocable de rééchelonnement de la dette extérieure.

On passe ainsi de huit fonds de participation à onze holdings d'envergure nationale en plus de quatre autres régionaux, au même moment un conseil national de privatisation a été institué et créé durant l'année 1994.

Une simple lecture de ces décisions sous tend encore une fois la volonté du propriétaire à chercher le meilleur moyen pour se désengager de toute la gestion des entreprises.

L'ordonnance confirmant le nouveau choix de la forme de manifestation du propriétaire dans la sphère économique, tente d'organiser cette sphère autour du principe de branches d'activités avec une volonté d'intégration en amont et en aval des entreprises de production industrielles ce qui constitue en soi un choix de politique économique.

---

<sup>142</sup> Ce n'est pas le cas pour le secteur ciment et celui des matériaux de construction allant jusqu'à la proposition de création d'une banque de matériaux de construction.

C'est ainsi que le secteur ciment s'est retrouvé avec tous le secteur des matériaux de construction et celui du bâtiment dans le même portefeuille.

Dans les faits, cette forme d'organisation avait comme objectif l'utilisation des ressources financières des entreprises de ciment pour financer le déficit chronique et évolutif de plusieurs autres secteurs relevant du bâtiment, ce qui est normale de la part du propriétaire dans le cadre d'une gestion optimale de son portefeuille d'entreprises.

Cette affirmation est la conclusion faite par rapport à des décisions prises durant la période d'existence de ce mandataire, dont on peut citer quelques unes :

-Les changements effectués au niveau des dirigeants d'entreprises des ciments traduits par une nouvelle relation contractuelle entre le principal devenu le holding et les agents (gestionnaires principaux) dont deux proviennent du secteur bâtiments ayant pour mission de gérer 65% de la capacité de production nationale de ciments.

-les dirigeants de cette organisation intermédiaire jouant le rôle de principal, sont issus du secteur du bâtiment et véhiculent donc un style de gestion conçue sur la base de leur expérience dans ce secteur caractérisée par une rareté des ressources financières, une approche très limitée de l'investissement d'une manière générale et un sens de contrôle qui paralyse la prise de décision de gestion.

D'ailleurs la première forme du holding (holding bâtiment et matériaux de construction) a retenu dans son organisation une structure chargée de l'inspection générale, elle a aussi retenu une structure chargée de la gestion du portefeuille .Deux structures avec des pouvoirs opérationnelles réelles contradictoires.

Il faut noter également que cette forme organisationnelle à amputer le principal d'une des plus importantes prérogatives d'un propriétaire à savoir, le droit au contrôle résiduel.

Il ne peut au vu des dispositions prévues à l'article 05, aliéna 02 de l'ordonnance N°95-25 du 25 septembre 1995 prendre toutes les décisions concernant les actifs dont il a la charge, d'autant plus que les actifs du holding public sont composés principalement de valeurs mobilières en la forme d'actions, titres participatifs, certificats d'investissement d'un portefeuille constitué en majorité de sociétés économiquement faible(sureffectif, désorganisation, plan de charge problématique ...) et financièrement déstructurée.

Bien que l'article N°08<sup>143</sup> de l'ordonnance sus-citée attribue le pouvoir de principal au holding aux moyens de convention, il n'a pas pu exercer ce pouvoir, du fait qu'il n'a pas un droit au contrôle résiduel. Cette situation a eu un double impact sur le fonctionnement de l'entreprise publique.

Sur le plan opérationnel le holding intervenait d'une manière homogène au niveau de toutes les entreprises de son portefeuille, à l'exemple de l'instruction qui gèle les investissements de mise à niveau et de renouvellement. Si cette décision était sans grand impact pour le secteur de bâtiment, à l'origine en dysfonctionnement par rapport à cet agrégat, ce n'était pas le cas pour le secteur des ciments.

Pour le secteur ciment dont le fonctionnement dépend des ressources à mobiliser annuellement pour faire face au coûts d'ajustement du capital physique, a eu comme conséquence une exploitation contraignante des ateliers de production et un report d'un acte de gestion impératif à savoir le maintien des équipements de production.

Ainsi le principal (le holding) a agit sur l'un des leviers le plus important dans la gestion du secteur ciment d'une manière administrative, sans en évaluer l'impact sur la performance.

La production nationale de ciments durant la période des holdings a certes enregistré une croissance de 8% en l'espace de quatre ans passant ainsi de 7 450 000 tonnes en 1996 à 8 404 000 tonnes en 2000, mais qui n'est due dans sa majorité qu'au facteur travail au sens de COBB DOUGLAS.

En effet la productivité du travail durant cette période est passée de 779 tonnes par agent à 990 tonnes, soit une croissance de 27%, conséquence des systèmes d'intégration du personnel à travers les systèmes de motivation mises en place depuis 1989 et renforcé en 1992 pour compenser le faible taux moyen d'investissement durant la même période (1996 à 2000) qui était de 16% .

Sur le plan stratégique, la perte de qualité d'agent fiduciaire de l'Etat par le holding a amputé l'entreprise d'un pouvoir de décision se rapportant à des actions sur ses actifs par des opérations de fusion, de scission, ou simplement de partenariat par l'ouverture de leur capital social.

Ces opérations, relevant d'une gestion normale d'une entreprise, ont souvent constituées des opportunités de redressement et de performance pour l'entreprise publique, et qui n'ont jamais été objectivement mise en œuvre.

---

<sup>143</sup> ARTN°08 : « le holding public contribue à la mise en œuvre de la politique économique du gouvernement dans le cadre des conventions conclues avec l'état représenté par le conseil national des participations de l'état. »

### **3.3.4.3) Du holding bâtiments et matériaux de construction au holding réalisation et matériaux de construction :**

Le changement dans la dénomination des holdings, passant de holding bâtiment et matériaux de construction à holding réalisation et matériaux de construction et de 11 à 05 méga holdings a été encore une fois sans effet sur l'objectif inavoué de cette restructuration, à savoir une intégration de la filière construction et une définition d'une approche claire de la privatisation à même de traduire la volonté de l'Etat de se désengager de l'actif économique.

L'un des handicaps majeurs à cette intégration, résidait dans le statut même de cette structure, de la composante de son portefeuille et de l'absence d'une stratégie industrielle nationale. Une des missions de cette structure était la conception d'une stratégie de l'industrie nationale des ciments.

L'unicité de commandement constitue en soi une correction du schéma potentiellement conflictuel du à la direction collégiale. Ce schéma demeure sans effet sur le pouvoir réel à décider sur les actifs des entreprises propriété du holding réalisation et matériaux de construction.

C'est ce qui a été à l'origine- toutes choses égales par ailleurs- de la cinquième forme d'organisation et de la nouvelle forme d'expression du principal.

L'action sur l'actif des entreprises devenu cessible et aliénable est la principale nouveauté dans cette organisation. La tendance à une privatisation totale est amorcée avec ce nouvel dispositif organisationnel du secteur économique.

### **3.3.4.4) Les sociétés de gestion des participations de l'état (SGP)**

Instituée par ordonnance N°04-01 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, la société de gestion et de participation est créée.

Par cette ordonnance l'état a créé 28 sociétés de gestion et de participation et 19 groupes industriels relevant directement du ministère de la participation.

Ainsi organisé l'Etat a arrêté le nouveau schéma du secteur industriel public. Par rapport à ce schéma le secteur national des ciments a été réorganisé autour de la société de gestion et de participation industries des ciments qui a hérité du patrimoine du holding réalisation et matériaux de construction.

Bien que ces sociétés aient fonctionné durant une période sans avoir le statut d'agent fiduciaire de l'Etat, il n'en demeure pas moins que l'ordonnance en question a permis d'apporter des clarifications importantes sur cinq points.

1. L'ordonnance dans son article premier a défini d'une manière claire l'entreprise publique qui est désormais une société commerciale dans laquelle l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social.

En complément à cette définition le législateur a ajouté une précision importante pour le fonctionnement de l'entreprise publique à savoir que ces entreprises sont régies par le droit commun. De fait l'Etat place les sociétés de gestion des participations au rang de principal au sens de la théorie de l'agence.

2. Le patrimoine de l'entreprise publique est désormais cessible et aliénable, ce qui n'était pas le cas avec les dispositions de l'ordonnance 95-25 du 25/09/1995. Cette nouveauté donne plus de flexibilité décisionnelle pour l'entreprise publique qui peut agir sur ces actifs et les mobiliser pour une meilleure performance, en fonction de ce qui est prévue dans les textes d'application de l'ordonnance 04-01.

3. Dans le cadre de cette ordonnance la notion de capital social de l'entreprise publique est réhabilitée. Il traduit le patrimoine de l'entreprise dans la limite de la fraction légale

4. Le capital social représente la garantie vis-à-vis des tiers.

5. Le débat relatif à la privatisation du patrimoine des entreprises publiques a été réglé par l'article 13 de l'ordonnance en question qui institue la privatisation des entreprises publiques, et la définit également par ses différentes formes (totale, partielle, gestion privée), et par le décret exécutif 01-253 du 10/09/01 relatif à la composition et au fonctionnement du conseil de participation de l'état.

Au delà des raisons idéologiques et politiques qui ont été à l'origine de ces formes d'organisation du secteur économique national, elles se caractérisent toutes par un rôle déterminant de l'Etat aussi bien dans les décisions stratégiques de l'entreprise que celles qui relèvent de l'opérationnel.

#### **3.4.4.5) La répartition du pouvoir au sein de l'entreprise des ciments**

La question de la répartition du pouvoir dans l'entreprise publique économique des ciments n'est pas réglée par les différents textes légaux et réglementaires régissant le fonctionnement des entreprises publiques et instituant la gestion par délégation.

La gestion par délégation, distingue entre le pouvoir de l'Etat puissance publique dans l'entreprise, celui du mandataire dans le rôle de l'état propriétaire, du conseil d'administration, son président et enfin le directeur général de l'entreprise.

L'observation empirique nous a permis d'identifier trois niveaux de pouvoir à potentiel conflictuel latent ou déclaré.

Le premier niveau, entre l'Etat puissance publique et les organes sociaux de l'entreprise (conseil d'administration et assemblée générale), le second, concerne la relation de pouvoir entre le conseil d'administration et son président dans laquelle est imbriquée celle du directeur général. Le dernier niveau, sur lequel l'attention n'est pas portée, concerne la relation de pouvoir entre le directeur général et son équipe dirigeante.

Le premier niveau de pouvoir s'exerce par un dispositif réglementaire et légal émanant directement des institutions de l'état puissance publique qui a tendance à agir directement sur l'acte de gestion en limitant le pouvoir de gestion des organes sociaux souvent en contradiction avec d'autres lois<sup>144</sup>. Le pouvoir sur les prix de vente, sur la rémunération sur la diversification des produits, sur les liquidations des entreprises et la transformation de leur activité en conformité avec l'objet social, sur les procédures de contractualisation, constituent les cas les plus fréquents.

Le second niveau de pouvoir, s'exprime dans la relation entre l'organe d'administration représenté par le président du conseil d'administration, et celui de la gestion représenté par le directeur général. La répartition du pouvoir entre ces deux organes se complique du fait des dispositions prévues dans les articles 31 de la loi 88-01 et 16 de la loi 88-04.

L'un prévoit un directeur général personnel, à ce titre il exerce tous les pouvoirs de gestion de l'entreprise publique économique, l'autre stipule que : uniquement dans le cas où le président du conseil d'administration n'assume pas la gestion, que le directeur général dispose dans la limite des statuts, de pouvoirs précis de gestion.

Dés lors, le problème de la répartition des pouvoirs entre le directeur général et le président du conseil d'administration se pose avec tous ses effets sur le fonctionnement normal de l'entreprise et sur sa performance.

C'est vraisemblablement ce qui a été vécu par certaines entreprises publiques dans les années 1990, à l'exemple de l'ENIE entre 1990-1992 et l'ECO MAGHNA en 1990-1991, ayant eu comme conséquence l'interruption du processus de décision de gestion et ensuite la dissolution des conseils d'administration respectifs de ces entreprises.

Le problème de la répartition du pouvoir de décision ne s'arrête pas à ce niveau, il est constaté également entre le conseil d'administration et son président ; il se pose en termes de pouvoirs légaux et de pouvoirs généraux<sup>145</sup>, à un certain moment ces pouvoirs s'entremêlent et peuvent être une source potentielle de conflit.

---

<sup>144</sup> Le code de commerce en premier.

<sup>145</sup> Md Salah : le dysfonctionnement de l'ese publique éco in RI 1991

L'expression la plus usuelle de ces conflits se matérialise dans la régularisation à posteriori de décision prise par le président (assurant la fonction de directeur général) par des résolutions du conseil d'administration.

C'est cette superposition des pouvoirs d'un côté, entre le directeur général et le président du conseil d'administration, et de l'autre entre le conseil d'administration et son président qui complique d'avantage la relation principale - agent dans une entreprise publique économique. Les outils de gestion, trop souvent inadaptés ou inefficace aidant, des cas de conflit ouverts et/ou latent ont été constatés.

L'exemple d'une entreprise publique ou le président du conseil d'administration du fait de ses prérogatives de gestion s'est trouvé entre la volonté de l'actionnaire mandataire par l'Etat puissance publique de réaliser un investissement ne rentrant pas dans le cadre de l'activité de l'entreprise, et la réserve des membres du conseil d'administration formulée par rapport à cet investissement pour des raisons d'opportunité, de coûts et de transparence dans le traitement de cet investissement.

Le problème de la répartition du pouvoir dans l'entreprise publique économique accentue les divergences dans sa gouvernance, expressément dans la détermination des objectifs de l'entreprise, et rend problématique la finalité de contrôle résiduel qui revient de droit à l'Etat propriétaire.

Le problème de la divergence des objectifs couplé à l'asymétrie de l'information n'est pas propre aux entreprises publiques, il y est peut être plus aigu du fait de l'efficacité moindre des mécanismes incitatifs traditionnels que l'on observe au niveau des entreprises privées. Ces mécanismes ont pour objet d'inciter l'agent à réaliser les objectifs du principal.

Ainsi, la mobilité des gestionnaires publics est souvent assez faible. Nombre d'entre eux effectuent l'ensemble de leur carrière professionnelle dans la même entreprise. Ils ne semblent guère concernés par le marché des cadres d'autant plus que ce marché n'existe pas et ne semble pas se constituer.

Les gestionnaires publics ont tendance à s'inscrire dans la démarche de l'état puissance publique ou de son représentant en fonction des priorités qu'ils établissent dans leur imaginaire.

Les cadres du secteur public d'une manière générale, ont un statut particulier qui leur garantit une stabilité plus grande que leurs homologues dans le secteur privé, c'est le cas aussi des administrateurs mandatés au niveau des entreprises publiques.

Dans nombre de cas, il ne reste que les incitants internes qui pourraient éventuellement intervenir à l'égard des gestionnaires publics. Mais force est de constater qu'en ce domaine aussi, le statut dont jouissent les gestionnaires salariés de l'entreprise publique, semble exclure dans une large mesure un système de rémunération-

promotion conçu comme un instrument de sanction- récompense lié à la performance de l'entreprise dont ils ont la charge.

Les incitants financiers sont assez rares mais ils ne sont pas les seuls à prendre en considération. Les sources de motivation- démotivation ne sont pas uniquement monétaires: le pouvoir, le prestige, les responsabilités, l'autonomie de gestion, l'absence de contrôles tatillons, ... sont autant de facteurs de motivation.

La satisfaction de servir le pays et les honneurs de la fonction peuvent, dans certaines situations, représenter une forme importante d'incitation pour peu qu'elles soient entretenues et récompensés.

Finalement, en l'absence d'un système de sanction- récompense, c'est la personnalité du gestionnaire qui reste déterminante des niveaux de performance réalisés et qu'un dispositif prévu dans le cadre de la gestion par délégation a tenté de contenir au moyen d'un contrat de travail entre l'agent et le principal qui permet un meilleur contrôle de la gestion avec une appréciation objective de la performance de l'entreprise. C'est ainsi que se concrétise le troisième niveau de pouvoir.

#### **3.4.4.6) Le contrat de travail, l'expression d'un nouveau rapport entre l'état et l'entreprise.**

L'expression matérielle de ce nouveau rapport est le contrat à différents niveaux confirmant ainsi la gestion par délégation qui renvoie à la relation« agent- principal ».

Les nouveaux rapports entre l'état propriétaire et l'entreprise se voulaient un moyen à même de résoudre le problème de pouvoir au sein de l'entreprise économique et de rendre optimale la décision de gestion dans la perspective d'une meilleur performance du secteur industriel publique trop souvent attribué à une défaillance dans les systèmes d'incitations et d'organisation (contrôle et décision) , donc de gouvernance.

Ce nouveau rapport consiste à contractualiser la relation entre l'état puissance publique avec son mandataire sur le plan économique (société de gestion des participations), qui a pouvoir de contractualiser directement avec les autres acteurs de l'entreprise.

Il donne ainsi mandat à des administrateurs qui le représentent au conseil d'administration de l'entreprise qui sont censés agir en fonction des missions qui sont définies légalement dans le code de commerce. C'est le cas des mandats donnés aux administrateurs ou indirectement au gestionnaire principal de l'entreprise par l'entremise de son conseil d'administration.

Ainsi, La gestion de ces entreprises est confiée à un administrateur mandaté par l'organe habilité à cet effet qui le consacre dans la qualité de gestionnaire salarié principal.

Il est de ce fait officiellement investi de tous les pouvoirs de décision de gestion opérationnelle au vue de cette relation d'agence qui implique une délégation totale de nature décisionnelle à l'agent<sup>146</sup>. Les décisions stratégiques demeurent du ressort du conseil d'administration.

Ce schéma d'organisation fait apparaître clairement la relation d'agence qui existe entre le représentant de l'état propriétaire et les différents conseils d'administration d'une part, et entre ces organes et les gestionnaires d'autre part.

Autrement dit le conseil d'administration "agent" dans la première relation devient principal dans la seconde, il se trouve au centre de la relation d'agence qui s'est créée entre les différents intervenant dans le processus de gestion de l'entreprise.

C'est les contours d'un nouveau mode de gouvernance de l'entreprise qui est institué précisant les pouvoirs et prérogatives de chaque partie ou Le conseil d'administration est sensé jouer un rôle important dans la conclusion de ce contrat de travail qui représente l'expression dans sa forme la plus déterminante de la réussite de la gestion par délégation.

Nos observations empiriques nous ont révélé l'existence d'une certaine pratique dans la mise en place de ce dispositif réglementaire.

Cette pratique consiste à uniformiser le contrat de travail pour l'ensemble des gestionnaires salariés principaux. Le volet rémunération et les incitants financiers sont les plus concernés par cette uniformisation. Ils sont déterminés en contradiction avec les dispositions légales en vigueur (code de commerce) en plus d'un pouvoir de décision confus et un système de contrôle abstrait ,dans le sens ou le contrat de travail est totalement muet sur les conditions d'exercice du pouvoir de contrôle par le propriétaire à tel point que des motifs de rupture de la relation de travail de type « dans le cas de la non atteinte des objectifs ou dans le cas de faute grave de gestion ...etc » sont couramment reprises dans les différentes contrat de travail.

Quels sont ces objectifs et comment ils sont arrêtés? Qu'est ce que la faute grave dans l'esprit du contrat de travail ? Et bien d'autres questionnements qui expliquent l'attitude du gestionnaire face à la prise de décision de gestion.

Conçu ainsi ce type de contrat élude le binôme incitation –motivation et rend le système sanction-récompense tributaire des appréciations subjectives, ce qui n'est pas sans conséquence directe sur la performance du secteur des ciments puisqu'il dilue le pouvoir de décision du gestionnaire salarié principal de l'entreprise publique économique.

---

146

Parmi ces décisions, celles se rapportant à l'investissement dans toutes ses formes (de mise à niveau, de renouvellement, ou de maintien de l'outil de production), est celle qui a le plus affectée le système productif national de ciments accentuant le processus d'usure des équipements de production, rendant plus coûteux leur rénovation et plus problématique toute amélioration du niveau de la performance du secteur ciment.

### 3.3.5) Conclusion

La difficulté, constatée sur le plan théorique, pour définir le concept de la performance et celui de l'efficacité organisationnelle, fait que le recours aux indicateurs de mesure de l'un ou de l'autre des concepts en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise à travers le gestionnaire, ou par le conseil d'administration demeurent le seul moyen pour apprécier le fonctionnement d'une entreprise.

Les indicateurs de mesure changent en fonction de la stratégie des actionnaires propriétaires, du domaine d'appréciation (stratégique, financier, organisationnel...etc.), de la structure du capital de l'entreprise, de sa nature et de la forme de rémunération du gestionnaire principal (salaire, stocks option ou les deux formes ensemble, qui font de lui un gestionnaire –actionnaire), mais en aucun cas en fonction d'une stratégie industrielle à objectif claire et défini.

Par exemple, dans les sociétés cotées en bourse, caractérisées par une certaine diffusion de l'actionariat, il existe un risque de spoliation des intérêts des actionnaires par les dirigeants<sup>147</sup>. Il est vrai également dans les sociétés qui optent pour les stock- option comme forme de rémunération des gestionnaires.

Le pouvoir de décision étant alors aux mains des managers l'appréciation de la performance financière ou globale de la société reste tributaire de la volonté des gestionnaires qui détiennent l'information réelle et complète sur la situation financière réelle de l'entreprise (le cas d' ENRON aux états unis est révélatrice de ce que peut produire un pouvoir important aux mains des gestionnaires en l'absence d'un système de contrôle efficace de la part des actionnaires ).

Ce cas a révélé également l'inefficacité des règles et des mécanismes comptables classiques à reproduire fidèlement la situation financière réelle d'une entreprise<sup>148</sup>.

Le même constat est fait dans les entreprises publiques économiques ou le capital social est détenu en totalité par l'Etat. Le gestionnaire, détient dans ce cas, au vue

---

<sup>147</sup> A.BERLE et G.MEANS in : l'entreprise moderne et la propriété privée – 1932-traduit par Olivier Weinstein, Professeur émérite à l'Université de Paris 13

<sup>148</sup> La généralisation des IFRS comme système comptable mondial soutient cette affirmation.

d'un contrat les pouvoirs "les plus étendus" directement par l'Etat, ou ses mandataires en matière de gestion.

Les conditions d'exercice de ce pouvoir, les motivations qui y sont associées conjuguées au flou qui caractérise aussi bien les objectifs, que la stratégie de l'entreprise publique favorise un comportement opportunistes des dirigeants salariés, souvent au détriment de la performance de l'entreprise. C'est l'opportunité ex-post au sens de la théorie des coûts de transaction.

S'agissant de personnes physiques, les dirigeants salariés, ont tendance à développer le même comportement qui consiste à la satisfaction des besoins personnels.

La priorité des besoins à satisfaire étant différente d'une personne à une autre et d'une culture à une autre, l'opportunisme des dirigeants ne peut être jugulé que par une bonne gouvernance d'entreprise. Cette gouvernance constitue la réponse appropriée à l'exercice du pouvoir de contrôle de l'actionnaire.

Avec la loi portant autonomie des entreprises, c'est une nouvelle approche du rôle et des missions de l'Etat par rapport à l'activité économique qui semble s'affirmer. Le nouveau rôle de l'Etat constitue le cadre de référence aux différents modes organisationnels de l'économie nationale et de l'entreprise. L'Etat semble opter pour un désengagement certain mais progressif de la gestion directe en faveur d'une autre forme de gestion selon un nouveau mode organisationnel.

L'ordonnance de 1995 et la loi sur la privatisation ont consolidé ce choix qui est stratégique et ce en donnant plus de pouvoir aux organes d'administration et de gestion de l'entreprise sur les actifs des entreprises, devenus cessibles et aliénable.

Le pouvoir de décision sur les actifs de l'entreprise, consacré par un dispositif réglementaire est une étape importante pouvant conduire à terme à une privatisation totale de ces actifs.

Cette étape transitoire à une privatisation totale des actifs, trouve sur le plan théorique ces partisans qui en soutiennent la thèse.

L.RAPP<sup>149</sup> confirme cette approche en affirmant que : « la privatisation de la gestion d'une entreprise publique peut être un préalable nécessaire à une opération de cession des titres », et il cite deux modalités de sa réalisation qu'on retrouve dans le schéma adopté par l'Algérie «elle peut, constituer une technique autonome de privatisation réalisée par différents moyens, notamment la privatisation du statut de l'entreprise publique ou l'adoption des méthodes de gestion industrielles et commerciales »

---

<sup>149</sup> Lucien. RAPP : les filiales des entreprises publiques ;coll « bibliothèque de droit public ,T CXLIV » PARIS 1983

Un tel préalable à une cession totale des actifs est reconnu aussi par W. Andreff<sup>150</sup> qui souligne que : « la transformation du statut juridique des entreprises d'Etat et leur soumission aux règles du droit privé est un préalable nécessaire à leur restructuration et à leur privatisation, car cette transformation contribue à expliciter et préciser les droits de propriété sur les actifs publics ». C'est dans ce sens que le secteur des ciments a été l'un des premiers secteurs à ouvrir son capital à hauteur d'un niveau proposé par la société de gestion des participations GICA<sup>151</sup> et accepté par l'Etat propriétaire.

L'objectif étant d'arriver à une meilleure performance de ce secteur vitale pour la relance économique s'articulant autour de la relance de l'activité du bâtiment.

Les changements très timides dans les rapports entre l'Etat propriétaire et son mandataire la SGP au moyen d'indicateur de performance retenant comme objectif le nombre de privatisation et d'opération d'ouverture du capital a été déterminant dans le nombre de contrat de cession et de management<sup>152</sup> signé dans ce secteur.

L'enjeu pour le propriétaire (l'Etat), demeure toujours une meilleure performance mesurée par le taux d'utilisation des capacités de production, alors que l'Etat se trouve toujours propriétaire, gestionnaire, et puissance publique.

L'approche par étape vers un désengagement de l'Etat de la gestion ne doit pas constituer un motif pour que l'Etat disparaisse, bien au contraire comme souligné par P. Drucker<sup>153</sup> : « il ne sert à rien de se débarrasser de l'Etat, au contraire nous avons besoin d'un gouvernement fort et vigoureux, nous devons choisir entre un gouvernement gros et impotent et un gouvernement fort parce que se concentrant sur les choix et laissant leur réalisation à d'autres. »

---

<sup>150</sup> WLADIMIR.ANDREFF : La transition vers le marché et la démocratie in collection recherches édition la découverte 2006.

<sup>151</sup> GICA : Groupe Industrielle des ciments d'Algérie

<sup>152</sup> La SGP-CIMENT a réalisé 05 contrats de management avec cession de 35% du capital social

<sup>153</sup> P.DRUCKER in : Structures et Changements –Balises pour un monde différent ; edit : village mondial, coll stratégie ; année 2004 .

## **CHAPITRE 4 : La sous- utilisation des capacités de production : une déperdition de la performance, pour qu'elle politique de redressement ?**

### **4.1) Introduction :**

Le secteur national des ciments, à l'instar des autres secteurs n'a pas été épargné des contres coûts des différentes restructurations de l'économie nationale, particulièrement celles qui concernent directement la gestion de l'entreprise.

Les changements induits par les différentes restructurations ont eu le mérite de permettre aux entreprises de développer des rapports plus flexibles avec leurs partenaires tels que les banques, les clients, les fournisseurs ...etc ; et de recentrer la décision au sein de l'entreprise autour de ses objectifs, le tout en fonction d'un système de gestion qui fait du conseil d'administration un organe de référence pour la mise en œuvre de ces décisions.

L'efficacité de ses restructurations, notamment celles portant autonomie des entreprises peut être appréciée dans le secteur des ciments à travers la performance de son système productif.

La performance du système productif de l'industrie des ciments dépend de plusieurs facteurs dont le plus important est l'investissement.

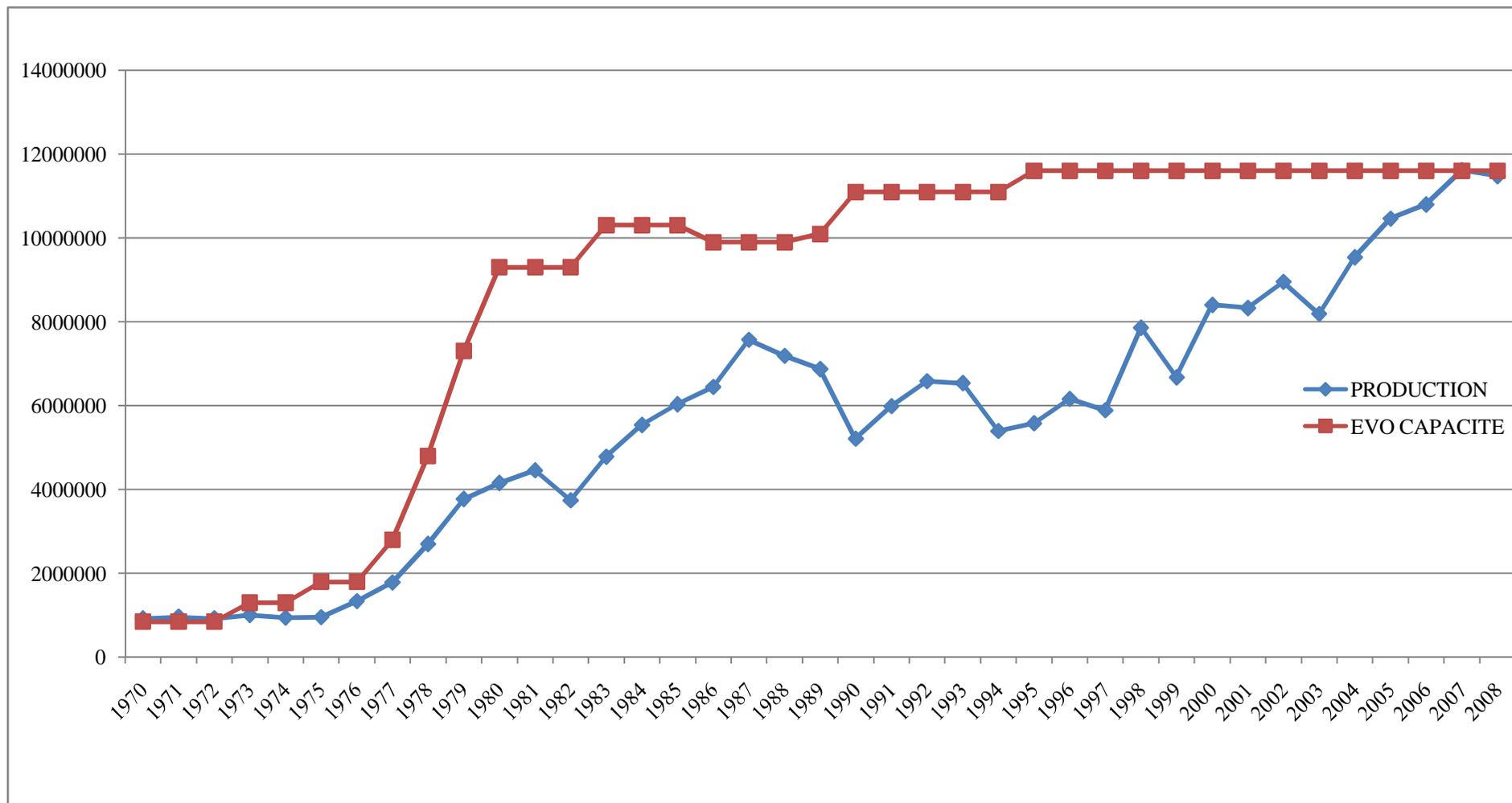
Sur ce plan, comme nous allons le voir ultérieurement, les changements structurels n'ont pas été d'un grand apport au gestionnaire principal de l'entreprise publique économique de ciments, car leur effets doivent être exprimés en termes d'efficacité des structures organisationnelles et d'efficacité du système productif approché en termes de croissance de la production par rapport à la capacité installée.

Le tableau suivant reprend les réalisations en matière de production de ciments depuis 1970 à 2008. Il retrace également l'évolution de la capacité de production installée avec son taux d'utilisation, qui représente dans l'industrie des ciments, le meilleur indicateur de performance par rapport auquel les décisions sont prises.

**4.2) Evolution de la production nationale de ciments :**

années	produc SECT PUB (T)	capacité de PROD	TX d'UC en%
1970	922000	850000	108
1971	965000	850000	113
1972	927000	850000	109
1973	1007000	1300000	77
1974	941000	1300000	72
1975	954000	1800000	53
1976	1336000	1800000	74
1977	1782000	2800000	64
1978	2701000	4800000	56
1979	3775000	7300000	52
1980	4156000	9300000	45
1981	4457000	9300000	48
1982	3742000	9300000	40
1983	4783000	10300000	46
1984	5542000	10300000	54
1985	6036000	10300000	59
1986	6449000	9900000	65
1987	7577000	9900000	77
1988	7193000	9900000	73
1989	6876000	10100000	68
1990	5213963	11100000	47
1991	5989960	11100000	54
1992	6588063	11100000	59
1993	6540043	11100000	59
1994	5395354	11100000	49
1995	5581375	11600000	48
1996	6160010	11600000	53
1997	5889070	11600000	51
1998	7862245	11600000	68
1999	6678103	11600000	57
2000	8406090	11600000	72
2001	8332575	11600000	72
2002	8957880	11600000	77
2003	8191738	11600000	71
2004	9543294	11600000	82
2005	10465334	11600000	90
2006	10801572	11600000	93
2007	11617070	11600000	100
2008	11478344	11600000	99

# La performance dans le secteur industriel de ciments



### **4.3) Une lecture de l'évolution de la production du ciment**

L'évolution de la production nationale de ciment n'a pas suivi celle de la capacité nationale de production installée.

La formation du stock de capital physique dans cette industrie s'est étalée sur une quinzaine d'année avec une stabilité sur les trois premières années qui ont coïncidé avec le premier plan quadriennal, quant à la production nationale de ciment, elle est passée globalement par trois grandes phases :

- Une phase de croissance avec quelques variations située entre 1972 à 1987.
- Une phase de fortes variations, située entre 1987 et 1999.
- Une phase de relance de l'industrie des ciments, compris entre 2000 et 2008.

#### **4.3.1) La phase de croissance avec quelques variations :**

C'est une croissance qui a caractérisé –aussi bien- la capacité de production installée que la production réalisée par cette industrie, néanmoins l'évolution de la production n'a pas été proportionnelle à celle de la capacité de production.

Le niveau de la capacité de production installée est passé de 850 000 T/AN en 1972 à 9300 000 T/AN en 1980, soit une croissance de 1092% en l'espace de huit ans. Cette croissance trouve une explication dans le choix politique de l'Algérie durant cette période, consacrant 54% de son produit intérieur brute à l'investissement<sup>154</sup> productif, et dans les projets d'investissements inscrits dans les différents plans de développement, nécessitant la disponibilité de matériaux de construction en quantité suffisante, notamment le ciment.

De 1980 à 1987, une variation de la capacité nationale de production a été constatée. Au moment où elle a atteint les 10 300 000 tonnes en 1983, certaines opérations de désinvestissement, justifiées d'ailleurs, l'ont ramené en 1987 à 9 900 000 tonnes par an.

Pour ce qui est de la production, elle est passée de 1 007 000 tonnes en 1973 à 7 580 000 tonnes en 1987 soit une croissance de 752%. Ce taux de croissance s'explique par la mise en service graduelle des cimenteries réceptionnées, venant accroître le stock de capital physique durant cette période. Il demeure loin des capacités réelles installées à cette date.

---

<sup>154</sup> C.Palloix : Cours de les institutions monétaires et financières comparées ; Institut des sciences économiques d'Oran 1978

Par rapport à cette capacité installée, l'industrie des ciments a fonctionné à un taux moyen d'utilisation de ses capacités de 58%, avec des variations de niveaux qui ont atteint les 40% en 1982 et 1983. Il en ressort que l'accroissement de la capacité de production, suivant le même choix technique « clé en main » n'a pas eu d'effet sur la production réelle des cimenteries, dans la mesure où l'offre de ciment est régulée par l'importation dont le taux de pénétration a atteint durant l'année 1983 les 40%. A cette date là, le système productif national de ciment est dans l'impossibilité technique d'offrir une quantité sociale optimale de ce produit. Plusieurs facteurs concourent à cette situation, nous en citons les plus importants d'entre eux :

1. Le choix technique « clé en main » qui a caractérisé la nature de la décision d'investissement au niveau central. Ce choix a réduit considérablement la marge de négociation technique du fait de l'asymétrie informationnelle. Certains fournisseurs ont proposé des prototypes d'atelier<sup>155</sup> sans que la partie Algérienne à la négociation puisse vérifier leur performance.
2. La conséquence directe du premier facteur est un problème structurel, à l'origine de l'exploitation technique sous-optimale des cimenteries. Il s'agit du problème de sous-dimensionnement des capacités de production installées. C'est le cas des cimenteries de ZAHANA HJAR ESSOUD, HAMMA BOUZIANE, AIN EL KEBIRA, MEFTAH qui forment près de 50% des capacités nationales de production de ciment<sup>156</sup>.
3. L'inadaptation rapide du niveau de compétence des ressources humaines opérationnelles aux choix technologique. Ce choix est caractérisé par une automatisation des ateliers de cuisson, de broyage induisant une demande en main d'œuvre qui maîtrise la technologie de fabrication et de broyage du clinker et que le marché interne de l'emploi ne peut offrir malgré l'engagement de l'Etat, par la mobilisation de fonds important destinés à la formation<sup>157</sup>.
4. La disponibilité de ressources financières comme conséquence du niveau élevé du prix international du pétrole durant le début des années 80, ce qui a facilité le recours à l'importation de ciment pour pallier à une défaillance du système productif en voie de constitution.
5. Le recours à l'importation pour répondre conjoncturellement à une demande en ciment induite par la réalisation des projets d'investissement de mise à niveau dont le besoin a été ressenti dès la mise en exploitation des cimenteries, et accentué par l'usure normale des équipements de production. A travers le tableau, il ressort que quelque soit le volume importé il ne peut combler le différentiel constaté à l'exemple de l'année 1989 ou l'importation a atteint

---

<sup>155</sup> A titre d'exemple le « sécheur » à l'usine de ciment de Zahana.

<sup>156</sup> La capacité totale de production des Ces cimenteries est de 5 200 000 tonnes/an.

<sup>157</sup> L'état algérien a mobilisé un fonds allemand spéciale pour la formation des experts en ciment à travers l'organisme public allemand GTZ et ce en 1989.

2 300 000 tonnes alors que la déperdition de la performance des cimenteries est de 3 224 000 tonnes.

Ce dernier facteur est de loin le plus important, car chevauchant entre un besoin technique pressant et une contrainte que seul l'Etat peut lever, et c'est ce qui a été fait en 1984 en mettant en place un programme d'investissement conçu par l'Etat, destiné à la valorisation du potentiel existant (IVPE)

#### **4.3.1.1) L'investissement de valorisation du potentiel existant (IVPE) pour quel effet sur la performance du secteur ?**

La décroissance des rendements d'échelles<sup>158</sup> constatée au niveau de l'industrie des ciments, a constitué un leitmotiv important pour que l'Etat décide de faire varier à la hausse le niveau de capital de l'industrie des ciments dans l'objectif d'une meilleure performance technique des cimenteries. L'intérêt affiché par l'Etat pour la performance de l'industrie des ciments est exprimé à travers l'institution d'une structure chargée des matériaux de construction élevée au rang de vice ministère rattaché au ministère de l'industrie.

La mission confiée à cette structure était de recenser les défauts de fonctionnement de l'appareil de production et de trouver la meilleure solution pour les corriger, d'autant plus que ces défauts ont été identifiés par les utilisateurs au moment des essais de performance. Pour y arriver, l'Etat a procédé à un diagnostic global (audit technique) sur toutes les cimenteries nationales. Cet audit a confirmé l'urgence d'une intervention sur les goulots d'étranglements à l'origine de la faible performance des cimenteries et, d'évaluer le coût d'un ajustement de ce capital physique.

Au termes de l'audit, un consensus s'est formé autour de la nécessité de procéder à la valorisation du potentiel existant par la mobilisation d'une enveloppe budgétaire pour toute la branche des matériaux de construction destinée à ce qui a été appelé IVPE<sup>159</sup> (investissement de valorisation du potentiel existant), entendue comme étant les investissements de mise à niveau des ateliers de production. Le secteur des ciments lui a été affecté un montant de l'ordre de deux milliards de dinars (2000 000 000 DA) soit (400 000 000 de dollars USA). Ainsi, l'Etat a finalement décidé de réagir en tant que propriétaire et d'intervenir sur l'un des facteurs de production que tous les constats effectués lui imputent la défaillance du système productif de l'industrie des ciments, mesurée par la sous-utilisation chronique des capacités de production installées.

L'objectif de l'intervention de l'Etat sous forme de programme d'investissement spécialement destiné aux cimenteries, était de remettre les cimenteries à un niveau

---

<sup>158</sup> R.BARRO : les facteurs de la croissance économique, in economica Paris 2000.

<sup>159</sup> J.O N°1505 du 06/SEPTEMBRE/1983.

technique à même d'améliorer leurs rendements, il se trouve que l'effet attendu de cette action (IVPE) n'a pas produit les résultats escomptés pour les raisons suivantes :

- a. la décision d'investir est une décision qui relève du pouvoir de gestion, elle ne se limite pas à mobiliser des ressources financières, insuffisantes de surcroît, mais à déterminer le meilleur moment de les mettre en œuvre dans l'objectif d'un rendement optimal.

Une intervention rapide au niveau de l'équipement limite sa vitesse de détérioration et son impact sur tous les autres équipements. Le report de cette décision induit une surévaluation du coût final utile à un réajustement du capital physique des cimenteries.

- b. Les ressources financières mobilisées par l'Etat pour cette opération sont insuffisantes par rapport au nombre de cimenteries qui en ont bénéficié et par rapport à la nature des dysfonctionnements du système productif relevé par l'audit technique. Les équipements de production nécessitant un réajustement technique sont souvent ceux qui forment le procès de fabrication, qui reviennent chère à l'acquisition ou à l'entretien et réparation à l'exemple ; du four de cuisson, du broyeur cru, ou de la tour de préchauffage.
- c. Le temps investi pour cette opération, entre l'audit technique effectué et la mise à disposition des cimenteries des ressources financières, est jugé dans son temps par les utilisateurs, lent par rapport à l'urgence de l'action d'ajustement. A titre d'exemple, ce n'est qu'à partir du mois de juin 1986 que la cimenterie de ZAHANA a procédé à la première opération d'investissement dans le cadre de l'IVPE alors que l'audit technique a été finalisé durant l'année 1984.

Ces trois facteurs ont affecté l'efficacité de la décision d'agir sur la variable investissement impactant par là l'efficacité économique du capital physique.

La décision d'ajuster le capital physique, dans la forme de sa mise en œuvre n'a pas eu d'effet sur l'atteinte de la pleine capacité de production nationale de ciment, alors qu'elle représente l'objectif recherché à travers le diagnostic et l'audit technique effectué, néanmoins, l'opération de l'IVPE a contribué à accroître le taux d'utilisation des capacités de production qui est passé de 54% en 1984 à 77% en 1987. D'autres opérations d'investissements n'ont pas été réalisées. Le secteur des ciments est entré à partir de 1987 dans une nouvelle phase.

#### 4.3.2) La phase de fortes variations (1987 et 1999)

Durant cette phase, comprise entre 1987 et 1999, l'industrie nationale des ciments a évolué en dents de scie, avec des tendances de décroissance par rapport à la capacité de production. Elle a perdu durant cette période 20% du taux d'utilisation de ses capacités.

L'effet des investissements de valorisation du potentiel existant a ramené le TUC à 77%, ce taux a chuté à 57% à la fin de l'année 1999.

Les raisons à cette décroissance sont à chercher dans la crise qui a frappé le pays dans ses ressources financières internationales, traduites pour le secteur ciment par une rareté des moyens de paiement extérieure ayant été à l'origine d'une rigidité dans l'approvisionnement en inputs nécessaires au fonctionnement stable des cimenteries, sachant que cette industrie a besoin d'un investissement intensifs, continu et stable de l'ordre de 03 à 07 dollars américains par tonne et par année, ce qui n'est pas observé durant cette phase.

Les contraintes de financement des inputs, ont été un leitmotiv aux entreprises de ciments, devenues autonomes à partir de l'année 1988, pour qu'elles s'inscrivent dans une logique économique et de gestion efficace de leur patrimoine.

Le nouvel environnement de gestion ayant accompagné l'autonomie des entreprises publiques a rendu plus flexible la décision de gestion d'une manière générale et celle de la gestion technique de l'équipement, d'une manière particulière.

L'avantage informationnel sur la variable technique, comme variable endogène, que le gestionnaire public a tendance à maîtriser, lui a permis de maintenir le système productif en état de fonctionnement par le recours à des opérations d'investissement limitées, financées par des revenus provenant d'opérations d'exportations réduites pour certaines entreprises et par le système d'échange entre les cimenteries pour d'autres.

Le facteur travail, par les politiques de motivation<sup>160</sup> et d'intégration du personnel, explique aussi le maintien du système productif en état de fonctionnement, dans des proportions financières acceptables<sup>161</sup>, par contre il ne pouvait arrêter ou stabiliser la décroissance constatée.

En effet, à partir de 1989, l'industrie de ciment a enregistré une instabilité dans ses performances de production de ciment tous comme celles exprimées en taux d'utilisation des capacités de production installées, produisant de fait une augmenta-

---

<sup>160</sup> C'est le cas de l'ERCO qui en 1994 a mis en place une politique de motivation qui a eu comme résultat une croissance de la production de 19% en 1995 et de 23% en 1996.

<sup>161</sup> Le seuil de rentabilité d'une cimenterie de 1000000 de tonnes selon des calculs effectués par nos soins en 1993/94, toute chose égale par ailleurs est de 48% du taux d'utilisation des capacités de production installées.

tion du coût moyen de production à la tonne produite amenant certaines entreprises du secteur à des situations de découvert et certaines usines<sup>162</sup> à une situation de découvert bancaire chronique ,et ce durant plusieurs années.

Il en découle que l'investissement à lui seul ne conditionne pas le redressement de l'industrie des ciments, en l'absence d'actions sur d'autres paramètres économiques ayant une incidence directe sur la rentabilité des entreprises du secteur ciment. Les prix constituent un de ces paramètres importants sur lequel une action s'est avérée vitale pour certaines entreprises du secteur des ciments.

L'objectif à travers une révision des prix n'était autre que la maximisation des ressources financières des entreprises, et un nivellement de leur trésorerie qui, pour certaines d'entre elles, ont atteint un niveau de découvert qui s'est inscrit dans une longue période.

Ainsi , la décision sur les prix de vente est élevée au rang de décision stratégique parce qu'elle est vitale pour l'entreprise, et s'inscrit dans le cadre de la pratique de la vérité des prix que l'Etat tenait à mettre en œuvre dans le cadre de l'exécution des engagements pris devant les instances monétaires internationales.

Les prix de vente, sont passés de 350DA/T en 1985 à 390DA/T en 1989 soit 19,50 DA le sac de ciment. L'action directe sur les prix inaugure une phase caractérisée par la concurrence devenue possible du fait des caractéristiques de l'industrie de ciment et au vue de l'ouverture de l'économie nationale aux opérateurs privés

#### **4.3.2.1) les caractéristiques générales de l'industrie des ciments : une explication aux fortes variations de la production nationale de ciment.**

D'une manière générale l'industrie des ciments se caractérise par :

**a.** Un faible degré de différenciation verticale

C'est-à-dire que le produit ciment obéit à des normes de fabrication universellement reconnues et admises, en ce sens que pour un besoin spécifique, il existe un type de ciment bien défini ; nous retrouvons alors le ciment pétrolier, le ciment résistant aux sulfates, le ciment à haute teneur en silice, le ciment portland artificiel (ciment ordinaire) et là aussi il y a plusieurs types de ciment.

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'il s'agit d'un produit où la concurrence ne peut se faire que par les prix de ventes.

**b.** La faible élasticité de la demande par rapport aux prix du produit ciment et sa relative stabilité dans le temps au sein d'évolutions cyclique engendrés plus par des

---

<sup>162</sup> C'est le cas de la cimenterie de SAIDA, DE HDJAR ESSOUD et un degré moindre MEFTEH et HAMMA BOUZIANE .

phénomènes économiques conjoncturels que par des facteurs propres à l'industrie des ciments. Le principe de la faible élasticité de la demande au prix est vérifié<sup>163</sup> dont la mesure ou l'équilibre entre offre et demande n'est pas atteint. La présence de consommateurs pouvant offrir plus pour avoir un sac de ciment traduit ce constat<sup>164</sup>. A ces deux caractéristiques viennent s'ajouter d'autres qui ont une forte influence sur la structure du marché du ciment :

**a. L'intensité en capital :**

l'industrie des ciments est une industrie à forte intensité en capital. Cette caractéristique a fait que les investissements d'extension de capacité par la réalisation de nouvelles cimenteries à LABIOD SIDI CHEIKH et à DJELFA prévus en 1989 dans les plans de développement de deux entreprises, n'a pas reçu l'aval de l'Etat propriétaire. Le coût de la réalisation est jugé important pour pouvoir être financé par l'Etat, alors en pleine négociation avec le fonds monétaire international<sup>165</sup>, d'un autre côté, les capacités financières propres aux entreprises ne permettaient pas de supporter les coûts des utilités<sup>166</sup> (à l'exemple du projet de la cimenterie de LABIODH SIDI CHEIKH ou l'enveloppe nécessaire à l'amenée de l'alimentation en énergie –Gaz et électricité - devait couvrir une distance de 250 Km).

**b. La structure des coûts de production est dominée relativement par les coûts fixes.**

Les coûts variables sont faibles et augmentent sensiblement durant les arrêts de production, contrairement aux principes de la science de gestion : plus on produit plus les coûts variables augmentent.

C'est durant les arrêts de production que les consommations intermédiaires augmentent d'une manière sensible amenant ainsi une variation relative des coûts variables par rapport aux coûts fixes

**c. La capacité de production dans l'industrie des ciments est peu, sinon pas ajustable par rapport à l'évolution de la demande et donc du marché.**

Un four est dimensionné pour produire un volume de production donné (généralement de 500000T/AN à 1000 000 de T/AN), son fonctionnement ne peut être ajusté à une demande inférieure à cette capacité et tout arrêt de production ne fait

---

<sup>163</sup> De 1989 à 1992 les prix de vente ciment ont augmenté de 357%, la demande évaluée par la consommation (production nationale et importation) finale du produit ciment a diminué de l'ordre de 10,79 %, par contre les prix parallèles durant la même période sont passés de 2000 DA/T à 3000DA/T soit une augmentation de 50%.

<sup>164</sup> Pour plus de précisions voir thèse de Magistère de Mr MOULAI .A : la méthode des comptes de surplus de productivité ;un essai d'application sur les comptes d'une cimenterie sous la direction du Professeur A.BOUYACOUB 1996/1997.

<sup>165</sup> Le premier accord avec cette institution monétaire internationale a été signé en MAI 1989 ;

<sup>166</sup> Gaz ,eau et électricité nécessaire pour la réalisation et l'exploitation de l'usine.

qu'augmenter le coût moyen de production qui se répercutera fatalement sur la capacité concurrentielle de l'entreprise.

**d. Les coûts logistiques sont importants.**

Parmi ces coûts figurent les coûts de transport du produit ainsi que ceux des inputs dont l'énergie (électricité et gaz), les briques réfractaires, les boulets pour le broyage et le blindage, pour ne citer que ces facteurs.

A noter que pour l'approvisionnement, en ces facteurs exception faite pour l'énergie, le secteur national des ciments émerge sur le marché international.

**e. L'absence relative de produit de substitution :**

Le ciment est un liant hydraulique, son domaine d'utilisation est bien connu c'est ce qui le rend difficilement substituable et garantie ainsi la demande sur ce produit.

**f. L'industrie des ciments est une industrie ou l'innovation technologique et le changement technique pouvant rendre obsolète les équipements de production, sont trop lents.**

L'innovation technologique dans ce secteur est motivée par la réduction des coûts fixes et par l'augmentation du rendement du four. L'objectif de l'innovation est de faire diminuer le coût marginal de la tonne produite de ciment. C'est cette préoccupation qui a permis à la technologie de la pré-calcination<sup>167</sup> d'être adapté à la production de ciment et que les entreprises nationales de production de ciments n'ont pu efficacement exploitée conservant des niveaux de performance bas, et très variables pour des raisons, dont on peut citer quelques unes :

La réforme économique de 1988.

- La réforme économique de 1988 qui a transformé les rapports entre l'entreprise et son environnement, a donné naissance à des institutions mandatées à l'effet de prendre en charge les missions de l'Etat propriétaire. Il se trouve que ces institutions ont subies des transformations continues dans leur statut et dans leur mission. Ces transformations n'ont pas permis à ces institutions d'inscrire leur action dans le temps, en conséquence le secteur ciment s'est trouvé en conduite libre sans stratégie et sans objectifs autre que la production physique dans la limite de ce que permettaient les conditions d'exploitation des usines.

---

<sup>167</sup> Cette technologie consiste en la récupération des gaz chaux au niveau de la tour et diminuer la charge thermique ce qui permet d'augmenter la durée de vie de la brique réfractaire.

- **La rareté de moyens de paiement extérieur.**

Bien que détentrice de large surface financière en monnaie nationale, les entreprises du secteur ciment ont eu à gérer des contraintes majeures liées au besoin en ressources financières en monnaie internationale utiles pour le bon fonctionnement de leur système productif conséquence du niveau des ressources financières de l'Algérie durant cette période. Selon la Banque d'Algérie<sup>168</sup>, le montant des exportations algériennes en hydrocarbures était de 12,384 Milliards de \$ en 1990, contre 11,975 Milliards de \$ en 1991, et 10,848 Milliards de \$ en 1992, pour atteindre 9,59 Milliards de \$ en 1993.

Les besoins des entreprises en monnaie internationale sont estimés durant cette période (1990 à 1994) en moyenne entre 5 à 7 dollars<sup>169</sup> par tonnes selon l'état technique générale de chaque usine de ciment, soit un montant total de 81 200 000 dollars pour un objectif de performance équivalant à la capacité installée à cette date soit 11 100 000 tonnes/an.

Durant la période qui s'étale de 1995 à 1998, la performance technique moyenne de cette industrie gravitait autour des 58% de sa capacité réelle de production. Certaines entreprises du secteur n'ont pu fonctionner qu'à hauteur de 31% et 27% de leur capacités de production, c'est le cas de la cimenterie D'ECH-CHELEF durant les années 1994 et 1997, d'autres à hauteur de 38% comme c'est le cas de l'entreprise de l'est en 1990. Le maintien en état de fonctionnement de l'appareil de production n'était réellement possible que suite aux accords avec le F.M.I dont les négociations engagées déjà en 1989 ont aboutit à une phase de négociation appelée « facilité élargie »<sup>170</sup>, ce qui a permis à l'industrie des ciments de se doter de moyens de paiements en ressources financières internationales lui permettant de répondre relativement aux besoins de son fonctionnement.

- **Le mode de gouvernance**

Si la loi portant autonomie des entreprises a libéré les gestionnaires du secteur public national des ciments d'un certain nombre de contraintes leur permettant une plus grande flexibilité dans la décision économique, elle n'a pas pu pour autant "déverrouiller" les blocages psychologiques vécus par ces mêmes gestionnaires en qualité de commis de l'Etat, rendant ainsi risquées toutes initiatives de décision. Cette affirmation est motivée par nos observations empiriques sur le comportement des managers principaux des entreprises du sec-

---

<sup>168</sup> Rapport annuel 1994 .

<sup>169</sup> D'après les différents plans de redressement des entreprises du secteur.

<sup>170</sup> De Mai 1995 à Juin 1998

teur, qui ont relativement pu gérer la contrainte liée à la disponibilité de ressources financières internationales par des décisions de gestion.

Au moment où la tendance générale des gestionnaires était le transfert des contraintes de gestion au « centre », d'autres, ont eu recours à des opérations d'exportation et de partenariat, possible au vu des lois et règlements en vigueur au moment des faits<sup>171</sup>. C'est ainsi qu'une des entreprises, à défaut de satisfaire l'ensemble de ses besoins en moyens de paiement extérieurs a pu financer quelques dépenses de fonctionnement utiles au maintien en activité des usines de ciments dont elle a la charge.

Cette action, s'inscrit dans ce que la théorie de l'agence qualifie d'aléa moral pour désigner le problème d'asymétrie informationnelle. L'agent qu'est le gestionnaire principal ou le conseil d'administration selon le cas, s'est acquitté de sa tâche aux grés d'efforts inobservables directement par le principal. La tâche qu'il lui est incombée était l'objectif de la production physique.

### • Le système de rémunération

Le contexte économique national durant cette période était marqué par un taux d'inflation important<sup>172</sup> tel que les salaires nominaux ne pouvaient plus mobiliser le facteur travail dans le processus de production, et toute augmentation de salaire ne pouvait qu'atténuer relativement l'effet inflationniste. L'entreprise semble fonctionner uniquement au moyen du facteur capital, lui-même soumis à des contraintes majeures comme nous l'avons précédemment souligné.

La valeur ajoutée produite<sup>173</sup> par le secteur des ciments, aussi importante qu'elle était durant la période charnière de 1990 à 1995 ne pouvait pas contenir une augmentation de salaire supérieure à 20% et encore moins de ramener le salaire nominal au même niveau que le salaire réel et contenir une augmentation de 39%.

Les consommations intermédiaires (matières et fournitures consommées et les services)<sup>174</sup> acquis dans leurs majorités auprès de fournisseurs internationaux, la dévaluation de la monnaie nationale aidant, ont impacté fortement la valeur ajoutée produite.

Ces facteurs, d'ailleurs observables ne sont pas les seuls à être à l'origine de cette démobilitation née du niveau des rémunérations considéré, dans le cas

---

<sup>171</sup> La loi sur la monnaie et le crédit

<sup>172</sup> Selon le rapport annuel de la banque d'Algérie, ce taux était de 39%

<sup>173</sup> De 1990 à 1995 la somme de la valeur ajoutée produite par le secteur était de 39113 124 000 DA.

<sup>174</sup> Les deux agrégats cumulés sur la période (1990 à 1995) représentent 38,46% de la valeur ajoutée.

d'espèce, comme le meilleur vecteur d'incitation à un comportement optimal au travail.

En réalité la rémunération comme variable d'incitation est aux mains de l'Etat (puissance publique et propriétaire), et le comportement des acteurs économiques à l'intérieur de l'espace de la création de richesse y compris celui du « Leader » (gestionnaire principal) traduit leurs rapports avec le propriétaire par rapport à l'action d'incitation.

L'Etat propriétaire a défini cette action au moyen d'un dispositif réglementaire fixant les règles de détermination de cette variable qui ne sont autres que les négociations avec le gestionnaire principal. Par contre l'Etat puissance publique a remis en cause ce dispositif<sup>175</sup> en fixant les niveaux, les fréquences et les conditions de mise en œuvre de cette variable.

Ainsi approchée, la rémunération comme levier d'incitation a conduit à l'adoption d'un comportement sous optimal dans la conduite de l'entreprise ou dans ses rapports avec l'Etat (propriétaire directe ou représentée), par les informations transmises ou les ordres reçus et exécutés. On retrouve ici le problème de la sélection adverse de la théorie de l'agence.

- **Le choix du système organisationnel**

Si l'organisation est définie comme étant «... un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés<sup>176</sup> » les pratiques décisionnelles ,de contrôles ,de motivations ,d'informations aux seins des entreprises du secteur national des ciments sont totalement inadaptées à cette définition et à toute autres définition de l'organisation. La seule définition courante de l'organisation dans l'entreprise est celle qui s'arrête à l'organigramme en tant que schéma, trop souvent élaboré loin de ses préoccupations stratégiques ou opérationnelles.

Le comportement des structures qui composent les schémas organisationnels retenus, ou ceux qui caractérisent les individus qui activent dans le cadre de ces structures ne semblent pas constituer un objectif important lors de l'élaboration de ces organigrammes.

---

<sup>175</sup> Note circulaire du chef du gouvernement fixant le SNMG de référence pour le calcul de la rémunération des cadres dirigeants à 4000 PUIS à 6000 DA en contradiction avec le SNMG en cours.

<sup>176</sup> Stephen P Robins : Le comportement organisationnel édit Pearson Education 08/06 adapté par PHILIPPE GABILLET.

Le système organisationnel est donc pensé sans tenir compte de son impact sur les structures, marginalise la culture des entreprises dont la majorité sont localisées dans des zones agropastorales, transposant des comportements individuel ou de groupe à l'intérieur de l'usine et que les systèmes organisationnels n'ont toujours pas pu régler.

Cette réalité qui caractérise le système organisationnel des entreprises du secteur est traduite par des conflits de personnes ou de groupes de personnes intervenant dans le processus décisionnel de l'entreprise.

Les exemples observés sur les différents organigrammes des entreprises confirment cette réalité.

Si les structures qui se veulent de nature technique sont d'une manière générale bien pensée car imposée par la technologie, les groupes d'individus qui y activent sont en perpétuel conflits. Une phrase apparaît souvent lors des différents points de situation, qui traduit les conflits latents entre deux structures et près à être réactivé, sous formes de comportements dans un cadre de travail en groupe, il s'agit de, je cite : « ...à chaque fois c'est nous les gens de la maintenance à qui on nous demande de réparer les erreurs de l'incompétence de ceux de la fabrication.. ».

Nous retrouvons d'autres dysfonctionnements de l'organisation au niveau des structures centrales des groupes de ciment. Les organigrammes de certaines entreprises véhiculent les germes de conflits décisionnels à l'image de la coexistence de deux structures qui s'occupent du partenariat, une direction dénommée : Direction de la production industrielle et du partenariat et une autre dénommée Direction de la privatisation et du partenariat.

D'autres structures sont retenues comme fonction organisationnelle pour répondre plutôt à une préoccupation de l'état qu'à une nécessité organisationnelle ; la direction d'audit et du contrôle en fait partie.

Les bureaux d'études techniques, bien que figurant dans les organigrammes hérités de la gestion des cimenteries par Lafarge et ayant été à l'origine de plusieurs études techniques ayant contribué à l'ajustement de certains ateliers de production<sup>177</sup>, au contrôle des plans techniques remis par les fournisseurs et à leur adaptation, ont été supprimés du schéma organisationnel de plusieurs cimenteries, ou ceux sont vus limité leur champs d'intervention.

---

<sup>177</sup> L'équipement dit ROUE-PELLE permettent l'homogénéisation de la matière première à été modifié et réparé grâce au concours de la structure études au niveau de la cimenterie de ZAHANA en 1986 et a permis de gagner un peu plus de six mois d'attente de la commande.cet équipement fonctionne à aujourd'hui.

En dernier lieu, le problème organisationnel sous son aspect information peut être observé simplement à travers les "sites internet" des différentes entreprises du secteur, qui ne sont jamais mises<sup>178</sup> à jour et souvent en dehors d'utilisation.

- **L'absence de leadership :**

Le leadership étant au sens individuel, pour un manager, l'aptitude et la capacité à faire partager à ses équipes sa vision de l'entreprise. Un bon leader est caractérisé par trois qualités principales : il sait dans quelle direction il s'oriente, il communique clairement et efficacement, enfin il transmet son dynamisme aux autres<sup>179</sup>. Il se trouve que ces caractéristiques ne sont pas souvent réunies, et lorsqu'elles le sont ne constituent pas les principes d'une relation d'agence dans l'entreprise.

Le leader (au sens de manager principal), inscrit ses actions dans un horizon temporel ne dépassant pas l'exercice c'est-à-dire une année. Son objectif étant de court terme, ses préoccupations sont toujours concentrées sur la manière de contourner, à défaut de contenir les contraintes de gestion propres à l'entreprise publique pour réaliser l'objectif de production physique avec le moindre risque possible sur sa personne.

De fait sa communication est ambiguë, son action est lente, ses directives sont contradictoires avec comme conséquence des niveaux différents de prise en charge décisionnelle d'une même préoccupation, des conflits de compétence allant aux conflits d'individus et de structures affectant ainsi les conditions de prise en charge de la réalisation des objectifs et donc de la performance.

Ces quelques éléments, ainsi exposés, ont contribué d'une manière significative aux niveaux de performance réalisée par le secteur ciment, qui d'ailleurs pouvaient atteindre des scores meilleurs durant cette décennie comme le fait ressortir le tableau ci-dessus présenté.

La moyenne du taux d'utilisation des capacités de production de 1989 à 1999 a été de l'ordre de 55% avec des scores de 47% et 48% respectivement pour l'année 1990 et 1995. Ainsi l'offre reste toujours en inadéquation avec la demande combien même que le stock de capital physique a augmenté amenant la capacité totale du secteur national des ciments à 11 500 000 tonnes faisant entrer l'industrie des ciments dans une troisième phase.

---

<sup>178</sup> Du moins pour certains d'entre eux.

<sup>179</sup> Michel KLINGLER: Petite définition du leadership en entreprise in lettre d'information N°01 du cabinet Pro Evolution France 1988

### 4.3.3) La phase de relance de l'industrie des ciments

Cette phase, comprise entre les années 2000 et 2008, se caractérise par une relance de la croissance de la production nationale de ciment, qui a atteint en 2007 son niveau optimal correspondant à la capacité de production nominale de cette industrie. L'explication de cette performance jamais atteinte depuis 1970 est à chercher- aussi bien- au niveau endogène qu'exogène au secteur de ciment.

Au niveau endogène, la société de gestion des participations de l'Etat comme structure en charge de la gestion du portefeuille ciment a rompu avec une politique antérieure à l'origine de la " censure " des investissements au niveau des cimenteries<sup>180</sup>. Cette initiative, conjuguée à la flexibilité décisionnelle formalisée à travers des procédures de gestion internes à rendu possible l'action sur la variable investissement comme étant une variable déterminante de la performance technique de cette industrie.

Les entreprises ou cette action a produit le plus d'effet sur la croissance de la production sont celles de l'est (ERCE) et celle d'ECH-Chelef (ECDE). Le niveau de croissance de la production dans l'entreprise ECDE était de l'ordre de 98% en 2005 et 133% en 2008 par rapport à l'année 2000. Ce score est la conséquence d'une stabilité et d'une continuité dans la décision d'investir qui a caractérisé la gestion des entreprises du secteur ciment, notamment les entreprises (ECDE et ERCE), et ce jusqu'à l'année 2008<sup>181</sup>.

La tendance vers une croissance évolutive de la production nationale de ciment s'explique également par des variables exogènes notamment la politique de partenariat international engagé par les pouvoirs publics à partir de l'année 2004. Le résultat de ce partenariat est traduit par la performance de l'entreprise de l'ouest qui a été choisie pour engager cette première opération, au niveau de la cimenterie de Béni-saf.

Le partenariat en question, a produit une croissance de la production au niveau de l'ERCO de l'ordre de 45% en 2005, soit une année après l'entrée en vigueur du contrat et de 71% en 2008, amenant la société de ciment de Béni-saf à l'optimum de production correspondant à sa capacité nominale jamais réalisé depuis sa construction en 1978 et même durant les essais de performance effectués en présence du constructeur.

Durant cette phase, la seule entreprise qui n'a pas enregistré de forte croissance dans sa production, est celle du centre (ERCC). Il se trouve que cette entreprise n'a pas pu

---

<sup>180</sup> Note circulaire du Holding bâtiment et matériaux de construction de 1999 suspendant tout investissement dans le secteur des ciment.

<sup>181</sup> Voir page 145

## La performance dans le secteur industriel de ciments

actionner efficacement la variable investissement. Le taux de croissance de sa production en 2005 était de 15%, par contre en 2008, c'est une décroissance de (-2%) qui a été enregistrée au niveau de cette entreprise.

## CHAPITRE 5 : De l'investissement dans le secteur national des ciments

### 5.1) l'investissement dans la théorie économique:

Lorsqu'on évoque l'investissement, il est toujours difficile de ne pas rappeler Keynes et son apport dans ce domaine sur lequel il a construit toute sa démarche macro-économique de sortie de la crise de 1929 aux ETATS-UNIS.

Pour Keynes<sup>182</sup> l'investissement dépend du taux d'intérêt et de l'efficacité marginale du capital, notion qu'il a introduite et qui représente tout simplement le profit escompté à la suite de la décision d'investissement.

Les déterminants de l'investissement chez Keynes sont la demande anticipée comprise comme étant la vision des entrepreneurs sur l'évolution de l'économie, et l'efficacité marginale du capital telle qu'elle est appréciée par ces mêmes entrepreneurs.

On retrouve ici le problème de l'actualisation du capital qui dépend fortement du taux d'actualisation utilisé, apprécié différemment par les entrepreneurs en fonction de leur capacité de gestion du risque économique ce qui influe sur la décision d'investir.

Chez les néo-classiques qui développent une approche micro-économique, les déterminants de l'investissement sont autres. Pour ce courant de pensée l'investissement est une fonction décroissante du taux d'intérêt. Plus le taux d'intérêt diminue plus l'investissement augmente. D'après Jorgensen<sup>183</sup>, l'investissement chez les néo-classiques se définit comme étant : « L'engagement de ressources actuelles dans l'attente de rendements futures et peut prendre une multitude de forme [...] la caractéristique distinctive de l'investissement en tant que source de croissance économique et que ces rendements peuvent être internalisés par l'investisseur. » L'investissement, peut être considéré comme une action économique qui consiste à augmenter le capital physique existant en ajoutant du capital.

Il représente ainsi un flux de dépenses qui permet d'accroître, d'améliorer ou de renouveler le stock de capital productif existant au niveau d'une entreprise ou d'un secteur économique donné. La décision d'investir est déterminée, soit par la demande effective comme le soutiennent les économistes Keynésiens, soit par l'épargne du point de vue des économistes libéraux. L'effet de causalité entre demande et investissement est un effet d'accélérateur, c'est-à-dire qu'une variation donnée de la

---

<sup>182</sup> Keynes J.M, 1936, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, édition utilisée Bibliothèque scientifique Payot, 1990

<sup>183</sup> KEVIN.J.STIROH : Investissement et croissance de la productivité : étude inspirée de la théorie néo-classique et de la nouvelle théorie de la croissance, in document N°24 JUIN 2000 F.R.Bank.

demande entraîne un effet sur le niveau d'investissement. La variation de l'investissement doit être plus que proportionnelle que la variation de la demande.

Les approches keynésiennes ou néo-classiques de l'investissement et de la décision d'investir renvoient à l'existence d'une demande sur le produit et d'un comportement rationnel de l'entreprise (et de l'entrepreneur au sens de SHUMPETER qui le différencie du gestionnaire ou du rentier capitaliste propriétaire des moyens de production), face à cette demande. D'une manière générale, pour pouvoir investir, il faut s'assurer de l'existence ; d'une demande donc d'un marché, d'un financement et d'une volonté d'entrepreneur en mesure de comprendre le marché dans lequel il intervient et de sa disponibilité à prendre le risque nécessaire pour concrétiser sa décision. Ceci nous amène à s'interroger sur l'investissement et sur la prise de décision d'investir dans le secteur ciment.

## **5.2) l'investissement comme facteur déterminant de la performance**

### **5.2.1) Les différents types d'investissements**

On recense sous des appellations empiriques quatre types d'investissement au niveau de l'industrie des ciments :

- Les investissements de maintien des niveaux de production.
- Les investissements de mise à niveau du système productif.
- Les investissements de rénovation.
- Les investissements d'extension de capacité.

Chacun de ces investissements doit faire face à une contrainte technique du système productif. Les investissements de maintien des niveaux de production sont destinés à permettre le fonctionnement normale d'une cimenterie en fonction des limites de sa meilleure performance historique réalisée, et ce quelque soit sa capacité de production nominale. Plusieurs cimenteries n'ont pas réussie à franchir cette limite de production qui diffère d'une cimenterie à une autre.

Les investissements de mise à niveau sont des investissements par les quels les entreprises tentent de corriger les défauts de l'appareil de production, nés des problèmes de sous dimensionnement d'un atelier par rapport à un autre. C'est des investissements d'ajustement du capital physique existant. Ces investissements représentent la forme la plus sollicitée par les entreprises dans la mesure ou ils permettent de corriger le dysfonctionnement nés de l'usure normale des équipements ou ceux nés de la conception d'origine des cimenteries. Ce dernier cas de figure concerne neufs cimenteries révélées par une étude effectuée pour le compte de l'industrie nationale des ciments <sup>184</sup>. Ces cimenteries totalisent en 1998 une capacité

---

<sup>184</sup> Analyse sectorielle de l'industrie Algérienne du ciment : Analyse structurelle ANNEXE 1 (Historique et présentation générale de l'IAC effectuée par P EM et GTZ Allemagne MARS 1998.

de production de 8 500 000 tonnes/an soit 73% de la capacité installée, alors de 11 600 000 tonnes. Quant aux investissements de rénovation, ils consistent à changer des équipements complets connaissant un niveau d'usure très avancé<sup>185</sup> et dont le coût de leur maintien en production devient très élevé.

Par contre les investissements d'extension des capacités de production sont des investissements extensifs symbolisés par la construction de nouvelle cimenterie, ou par le dédoublement des lignes de fabrication existante. Ce dernier type d'investissement relève de la décision stratégique, longtemps absente du secteur des ciments.

### **5.2.2) De la décision d'investir dans l'industrie des ciments :**

Dans le cas de l'industrie nationale des ciments le problème de la décision de l'investissement se pose en termes de paramètres qui conditionnent le gestionnaire principal à investir.

Les opportunités d'investissement sous toutes ses formes, pour atteindre le plein emploi des facteurs ne sont plus à démontrer dans l'industrie nationale des ciments. Ces investissements demeurent justifiés, par le niveau de la demande réelle constamment supérieure à l'offre, par la capacité des entreprises de ciment à financer ces investissements ou par le niveau de performance qui demeure loin des capacités nominales des entreprises de ciment. L'investissement, doit non seulement permettre de combler le déséquilibre entre offre et demande constaté mais de pouvoir répondre à une demande future en ciments.

Nous sommes ainsi en plein modèle de Domar qui montre qu'il n'est pas suffisant que l'investissement compense simplement l'offre pour soutenir la demande effective, il faut que l'investissement net d'aujourd'hui surpasse l'offre d'hier ce qui est à l'origine d'une croissance soutenue et équilibrée.

La pratique de l'investissement observée dans ce secteur est loin d'être celle soutenue par DOMAR. Le taux d'investissement (quelque soit sa nature) consacré annuellement, d'une manière stable et continue est loin de pouvoir couvrir le besoin national en ciment.

L'usure rapide du matériel et des fournitures nécessaires au fonctionnement des ateliers due à une grande sollicitation de ces équipements a rendu fréquents le temps d'arrêt des cimenteries et à impacter leur niveau de production finale. Cette sollicitation des équipements est la conséquence de la priorité que se fait l'Etat puissance publique en matière d'offre de produit, en méconnaissance des contrecoups techniques que subi le système productif national des ciments et le coût réel de l'entretien de l'équipement de production.

---

<sup>185</sup> Ce n'est qu'après plusieurs budgétisations, et souvent jusqu'à ce que d'autres équipements sont touchés que l'accord intervient.

Jusqu'à l'année 1999, les entreprises du secteur ont inscrit leur décisions d'investir dans le cadre des directives du propriétaire (holding) n'autorisant pas l'entreprise à engager aucun investissement quelque soit sa nature<sup>186</sup>. A cette date le taux d'utilisation des capacités de production était de 57%.

L'exploitation de l'appareil productif de ciment se faisait par des moyens palliatifs à l'investissement entre autres l'acquisition de pièces de rechange qui présente moins de contraintes au niveau de la décision, ce qui a permis au gestionnaire de gérer relativement deux problèmes ; l'un se rapportant à sa position en qualité d'agent ,dans une relation d'agence contraint de réaliser un objectif de production, et l'autre à sa situation de « commis » de l'Etat, tenu d'exécuter les directives de la hiérarchie, interdisant tout investissement ,ce qui sous-tend une problématique de gouvernance.

### **5.2.2.1) Décision d'investissement et gouvernance :**

La relation entre la décision d'investissement (sous toutes ses formes) et la gouvernance de l'entreprise dans le secteur national des ciment s'exprime d'une manière plus franche au moment de la prise de décision d'investissement , dès fois, durant les phase préalables à la prise de cette décision par l'agent dans le cadre du dispositif contractuel qui le lie au principal.

L'équipement de production, quelque soit sa nature est conçu pour fonctionner à pleine capacité pendant une durée bien déterminée, au-delà de cette durée, l'équipement rentre dans une phase de rendements décroissants.

Le problème de gouvernance apparait au moment ou il faut prendre la décision de procéder au changement de l'équipement dont la baisse de performance se manifeste à travers les dépenses qui lui sont affectées sous formes de matières et fournitures consommées. Ces dépenses n'ont plus aucun impact sur l'efficacité de fonctionnement de l'équipement concerné, par contre ils ne font qu'augmenter le niveau du coût moyen de production de la tonne de ciment. il se manifeste à travers le report d'une année à une autre de la décision d'investissement dans son processus total (ratification, validation et mise en œuvre).

Ce report engendre une aggravation de l'usure, et une dégradation importante de l'équipement concerné, affectant ainsi d'autres équipements en amont et en aval produisant des goulots d'étranglement à effets certains sur la performance des cimenteries.

Elle se manifeste également - et ce en référence à la définition de la gouvernance d'entreprise, qui fait que les dirigeants des entreprises doivent agir au mieux des intérêts des actionnaires propriétaires - à travers les difficultés qu'éprouvent le

---

<sup>186</sup> Note circulaire du holding bâtiment et travaux public.

gestionnaire à accroître sa performance pour atteindre l'optimum dans la satisfaction des besoins collectifs en ciments que l'actionnaire (l'état) est obligé, en vertu de ses missions, de satisfaire à défaut, de créer les conditions au gestionnaire pour le faire.

S'agissant d'un actionnaire particulier, en l'occurrence l'Etat et d'un environnement d'exercice de pouvoir de gestion s'apparentant plus au "modèle administré de gouvernance" régulé par les pouvoirs publics, la décision d'agir sur la ligne de production pour sa mise à niveau devient une décision qui relève du taire<sup>187</sup> dans la mesure où cette action est synonyme d'arrêt de la ligne de production et donc d'une diminution de l'offre en ciment sur le marché.

Cette pratique d'intervention du propriétaire, sous toutes les formes institutionnelles par lesquelles il s'exprime, a toujours existé dans le secteur ciment provoquant des reports de décision au niveau de l'entreprise, à l'origine du coût important des opérations de mise à niveau lorsqu'ils viennent à être concrétiser, en plus des coûts liés à la rareté du produit sur le marché.

Les exemples par lesquels nous soutenons ces observations sont nombreux au niveau de toute l'industrie des ciments notamment les cimenteries dites de deuxième génération dont certaines d'entre elles, et ce, trente ans après leur construction ne sont toujours pas performante par rapport à leur capacité de production.

Parallèlement à ce constat, les cimenteries gérées par un contrat de management dans le cadre d'un partenariat public-privé ont réussi à rendre optimal le fonctionnement des équipements de production par rapport à leur capacité théorique de production en agissant sur la qualité de la gouvernance de la société.

Les rapports entre l'actionnaire (l'Etat)<sup>188</sup> et le gestionnaire sont définis contractuellement. Le modèle de gouvernance s'apparente plus à "un modèle partenarial", régulé par les partenaires économiques en fonction d'un contrat délimitant les pouvoirs et fixant les droits et obligations de chaque partie, ce qui a rendu possible l'atteinte de la pleine capacité de production d'une des cimenteries en l'espace de dix huit mois de gestion.

La problématique de notre thèse nous a amené à s'interroger sur les principaux leviers actionnés par le partenaire étranger pour arriver à ce niveau de performance de la société de ciment concernée par le partenariat.

Nous avons recensé deux leviers qui sont à l'origine de cette performance :

---

<sup>187</sup> Le programme des arrêts des cimenteries doit avoir l'aval du propriétaire .

<sup>188</sup> Dans la mesure où une part du capital social ainsi que la gestion sont cédées par l'état représenté par le conseil de participation de l'état ( C P E ).

## La performance dans le secteur industriel de ciments

- Un changement dans le rapport au travail, par une discipline organisationnelle mise en œuvre, observée chez les travailleurs de niveau hiérarchique inférieur et moyen, et par un environnement caractérisé par un sentiment d'assurance et de protection observé chez les travailleurs de niveau hiérarchique supérieur appelés à prendre des décisions.
- La rapidité de la prise de décision quelque soit sa nature (technique, économique ou financière) et la capacité de gérer les conséquences des décisions prises avec un objectif clair mesurable et satisfaisant.

Ce dernier levier est de loin le plus important, qui fait la différence entre un système de gouvernance à modèle partenarial et celui à modèle administré.

Le modèle administré, dans le cas de l'entreprise publique, oblige implicitement le gestionnaire à tenir compte ou à imaginer les réactions de l'Etat ou de l'une de ses expressions lors de la prise de décision.

Ce cas de partenariat ne peut être totalement cerné que dans le cadre d'une étude distincte, nous l'avons soulevé pour soutenir nos conclusions quant au rôle important :

- de l'investissement dans la performance du secteur national des ciments au stade de son développement et de sa croissance.
- des pratiques du contrôle reconnu au propriétaire dans la forme réglementaire prévue par le code de commerce, et celle contenue dans les documents de transactions.
- L'attention particulière au rapport entre le principal et l'agent au sens de la théorie de l'agence.

Or l'entreprise d'une manière générale est conçue pour produire et pour assurer la commercialisation de son produit dans toutes les situations qui caractérisent le marché dans lequel elle opère (concurrence pure au sens de CHAMBERLIN, monopolistique, ou simple). Les entreprises publiques de ciment ayant évolué dans un marché de type monopolistique ont toujours été soucieuse de l'atteinte de la pleine capacité de production. Le marché, ne constitue pas une préoccupation stratégique pour ces entreprises, les prix non plus, de même, les coûts de production ne constituent pas des indicateurs de performance dans le secteur des ciments

La nature du système économique nationale en premier, puis le barrage institutionnel à l'entrée au marché pour d'autres opérateurs internationaux explique le comportement de ces agents économiques.

### 5.2.3) Le processus de la décision d'investissement :

La décision d'investissement- (en équipement et en formation adaptée à la nature technologique de cette industrie)- constitue l'une des plus importantes décisions dans le secteur dans la mesure où elle représente l'un des instruments qui conditionne sa performance.

Cette décision, peut être considérée comme un processus au sein d'une organisation économique ou les différentes structures organisationnelles ainsi que les différents niveaux hiérarchiques qui contribuent dans la formation et la prise de cette décision dans ses différentes phases, peuvent entrer en conflit et tiendront ainsi en otage la décision elle-même, nonobstant les conséquences sur l'efficacité productive de l'équipement de production et les coûts associés à ce comportement.

Le processus de la décision d'investissement comprend donc l'initiative, la ratification, la mise en œuvre et la surveillance<sup>189</sup>, du coup la décision d'investissement doit dépasser le stade des études d'opportunités et du choix d'investissement qui demeurent une approche néo-classique par son caractère d'évaluation des investissements lors de la phase de ratification, pour s'inscrire dans une logique beaucoup plus importante si on veut la lier au processus de création de la valeur dans une entreprise et éviter d'éventuels conflits.

" Le comportement d'investissement, en tant qu'objet d'investigation, ne se réduit pas à l'explication des seuls investissements choisis, et il est peu vraisemblable qu'on puisse parvenir à comprendre ce choix sans disposer d'une théorie explicative du processus d'investissement"<sup>190</sup>. Selon G. Charreaux, la remise en cause progressive du postulat de la théorie néo-classique (rationalité parfaite des agents, complétude des contrats, efficacité informationnelle, séparation des décisions d'investissement et de financement...) a permis son élargissement, et l'émergence de théories s'intéressant de plus près aux aspects organisationnels. Il en découle un intérêt<sup>191</sup> à identifier le processus de prise de décision d'investissement tel qu'il se présente réellement au niveau des entreprises de ciment. L'identification se fera sur la base de nos observations empiriques constatées à l'occasion de chaque prise de décision d'investissement quelque soit sa nature.

Dans un souci d'objectivité de l'identification, nous n'avons considéré dans ce travail que la période post réforme, autrement dit à partir de l'année 1988, date à partir de laquelle les conditions de fonctionnement des entreprises publiques s'apprêtent

---

<sup>189</sup>Fama E.F. et Jensen M.C. (1983 a), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, June, pp. 301-326.

<sup>190</sup>Charreaux.G (2001), L'approche économique-financière de l'investissement » in G. Charreaux (éd.), *Images de l'investissement*, FNEGE, p.13-60

<sup>191</sup> Bower J.L. (1970), *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Harvard Business School Press, Boston.

mieux aux conditions de fonctionnement de toute autre entreprise cherchant à créer de la valeur et à maximiser son profit.

La démarche consiste à traiter la réalité de la prise de décision d'investissement en référence à la structuration établie par FAMA et JENSEN à savoir : l'initiative, la ratification, la mise en œuvre, la surveillance.

### **5.2.3.1) L'initiative**

L'initiative en matière d'investissement s'apparente à un "besoin" exprimé par l'usure de l'équipement de production ou par la forte probabilité que cet équipement peut constituer un goulot d'étranglement du système productif lequel cas il devient impératif de prévoir son renouvellement, c'est ce qui est connu sous l'appellation de la maintenance préventive.

Dans tous les cas de figure, l'initiative en matières de décision d'investissement est véhiculée généralement par deux vecteurs :

- A)-L'atelier de production ou de la maintenance
- B)- Le chef d'entreprise

#### **A. ) L'atelier de production comme vecteur d'expression des besoins et d'initiative à la prise de décision d'investissement :**

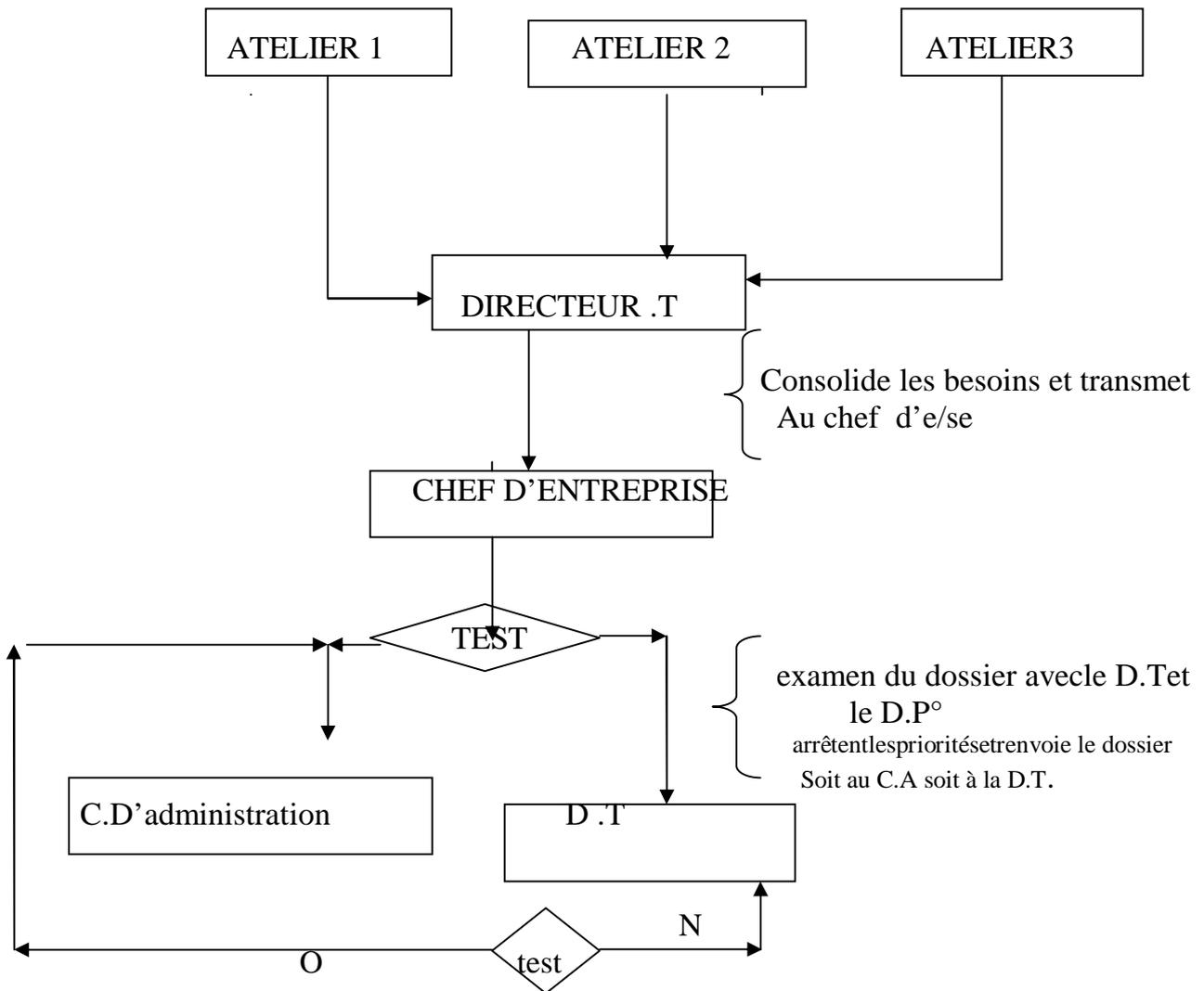
La conduite des équipements de production est placée souvent sous l'autorité directe d'un personnel ayant une formation de base qui lui permet de communiquer par des supports nécessitant le savoir lire et écrire et qui porte en eux une expérience qui leur permet de cibler d'une manière juste l'origine du problème de performance de l'équipement considéré.

Fort de cette position, ce personnel prend l'initiative d'exprimer le besoin de vouloir changer tel ou tel équipement à l'occasion de la période budgétaire et ce lorsque l'usure ou l'impact sur la performance de l'équipement est toujours gérable.

Il prend l'initiative et la décision d'arrêter l'équipement lorsque le risque d'un événement technique important est grand.

A ce niveau l'initiative est, soit partagée et donc soutenue par l'autorité en charge de la fonction de production puis proposée à ratification suivant la nature de l'investissement et de son coût financier, soit éludée, sans argumentation, uniquement parce que l'origine de l'initiative provient d'un niveau hiérarchique inférieur.

Dans tous les cas de figure lorsque l'initiative provient de l'atelier de production, elle suit le cheminement suivant :



L'initiative sous forme de " besoin " ressenti, est exprimée par les opérateurs directs au niveau des ateliers, puis transmis à la structure en charge de la gestion technique de la cimenterie, qui consolide et justifie les besoins suivant leur impact sur la production ou par les heures d'arrêts dont ils sont à l'origine et les transmet au chef d'entreprise au moyen d'un support de communication dit rapport ou dossier technique .

L'examen du dossier sensé être effectué dans le cadre d'une réunion de travail technique associant la structure de la gestion technique de la cimenterie et celle de la gestion de la production qui représente la structure utilisatrice des équipements sous la conduite du chef d'entreprise, est souvent réalisé par le directeur technique.

A ce niveau décisionnel, les priorités d'acquisition sont fixées en fonction des déterminants classiques de la décision d'investissements, à savoir l'opportunité examinée d'une manière détaillée, et la capacité de financement de l'investissement.

Une fois recensés, les investissements à effectuer sont distingués entre ceux rentrants dans le cadre des opérations de maintenance ordinaire classique, et ceux à caractère de renouvellement dits : investissements lourds. Ces derniers n'ont pas nécessairement un impact sur l'accroissement de la capacité de production.

## **B. Le chef d'entreprise comme vecteur d'expression des besoins :**

Le chef d'entreprise agit sur la variable investissement dans le cadre de la relation qu'il a avec le principal. Il agit en qualité d'agent au vue d'un contrat de travail, censé lui donner tous les pouvoirs de gestion lui permettant une action sur tous les paramètres de gestion, à même d'atteindre la performance de l'entreprise.

### **B.1) Le pouvoir de "l'agent" dans l'expression du besoin d'investir :**

Intervenant en tant qu'agent au sens de la théorie de l'agence, et dans ses rapports avec le principal, le chef d'entreprise peut être un vecteur de la décision d'investissement. Il ne peut l'être que lorsqu'il s'agit d'investissement d'augmentation de capacités ; par l'extension des capacités existantes ou la réalisation de nouvelles cimenteries.

Sa mission, dans ce cas précis, consiste à traduire la volonté du principal à augmenter la capacité de production par des investissements d'extension de capacités, ou par la construction de nouvelles cimenteries.

les investissements de croissance extensive, s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ou du secteur qui intègre les opportunités offertes par un marché national de ciment en constante évolution, et par des menaces intérieures et régionales liées à l'expansion des opérateurs économiques internationaux, à leur politique de redéploiement industriel et à la politique d'ouverture du marché à ces opérateurs qui, outre mesure doit constituer un facteur motivant à une exploitation rationnelle de l'espace d'intervention des entreprises du secteur.

Il se trouve que l'absence d'une stratégie du secteur, explique le comportement du principal soumis aux mêmes contraintes face aux actions stratégiques de l'agent. Le principal a tendance à développer une rigidité à l'initiative de l'agent et se met ainsi dans une position de suiveur.

Trop souvent la position du principal face à la décision d'investir ou non en capacité n'est pas assise sur des variables rationnelles, issues d'une étude de marché du ciment ou une étude profonde de la demande nationale pour déterminer le niveau de la capacité souhaité<sup>192</sup>, ou de la structure du marché de l'industrie des ciments - au sens de la nouvelle économie industrielle- ; elle répond à la volonté de l'Etat puissance publique en fonction de paramètres que lui seul détient.

L'agent qu'est le gestionnaire principal, a pour mission de concrétiser l'investissement par la mise en place d'un dispositif organisationnel adapté au dispositif procédural qui permet de réaliser cet investissemen. Dans la plus part des cas les processus de concrétisation d'investissement n'aboutit pas.

Pour soutenir cette affirmation nous citerons un exemple, parmi tant d'autres, relatif à une décision d'investissement en augmentation de capacité nationale par la construction d'une cimenterie de 1000 000 de tonnes /an dans une ville des hauts plateaux.

Techniquement, le projet d'investissement ne peut être réalisé puisque la source de l'énergie (GAZ) se situe à 250 Km du terrain d'assiette de l'usine, ce qui dénote la simplicité des choix décisionnels et la fragilité des études techniques servant de supports à la décision. Ce projet n'a jamais été réalisé.

Par contre dans son aspect extension de capacité existante, l'initiative de la décision a comme origine le chef d'entreprise en qualité d'agent ayant pouvoir à proposer la transformation des idées des collaborateurs en actes de gestion. L'investissement d'extension des capacités existantes obéit à cette logique organisationnelle. L'intérêt aux variations des coûts de production, conjugué aux pressions sur la demande du produit constituent le leitmotiv de ce type d'investissement nécessitant une mobilisation financière importante.

Le gestionnaire public ; pris entre une opportunité économique certaine et le risque lié à la concrétisation de cet investissement dans les conditions d'exercice du contrôle par l'Etat puissance publique, et les politiques de motivation peu attractive tend à maximiser son utilité personnelle, qui demeure le maintien au poste, en éludant tout simplement l'idée de cet investissement. Cette attitude est partagée par l'ensemble des intervenants dans ce processus décisionnel.

Le risque étant individuel, ou collectif lorsqu'il s'agit de commissions de traitement du dossier. Ce type d'investissements, justifié sur le plan économique car permettant dans beaucoup de cas de faire diminuer du coût moyen de la tonne produite de ciment, est souvent éludé à l'occasion des travaux des commissions de négocia-

---

<sup>192</sup> Nous n'avons pas eu entre les mains une étude de marché du ciment et ce depuis les projections contenues dans les dossiers des différents plans de développement de la branche matériaux de construction, qui remontent aux années 70 et le début des années 80.

tions budgétaires, alors qu'il revient aux comités de stratégie du secteur ou de l'entreprise de se déterminer par rapport à ces investissements. Ces comités n'ont jamais fait partie des différents schémas organisationnels des entreprises du secteur.

C'est les contradictions entre les dispositifs légaux et réglementaires régissant le rôle de l'Etat propriétaire dans la gestion des entreprises économiques et les pratiques de contrôle aboutissant à la pénalisation de l'acte de gestion qui sont à l'origine de ce comportement au niveau des entreprises du secteur national des ciments, c'est aussi la confrontation entre l'autorité de l'entreprise en tant que lieu de production de richesse et celle de l'état puissance publique qui explique ce comportement ressentie au niveau de la gouvernance de l'entreprise.

Le traitement des dossiers d'investissement de la sorte est très lent , peut s'étaler dans le temps, amenant l'aggravation de l'usure constatée et la détérioration de l'équipement avec toutes les conséquences sur le marché et sur les prix du ciment. Ce délai ne peut être rétréci au vue des méthodes de traitement contenues dans les procédures de passation de marché, le contrôle apriori qui en ressort et la finalité du contrôle réalisé à postérieur.

### **5.2.3.2) La ratification**

Par ratification il faut entendre l'examen de l'initiative d'investissement par les niveaux hiérarchiques intermédiaires et élevés de l'organisation.

C'est ainsi que l'initiative sous forme de "dossier "d'investissement est traité, et sous le sceau conjoint de la direction technique et de la structure utilisatrice est orienté par le chef d'entreprise pour ratification :

- Soit vers la direction technique lorsqu'il s'agit d'acquisition rentrant dans le cadre d'une maintenance classique et dans les prérogatives des décisions décentralisées,
- Soit au Conseil d'Administration(C.A), lorsque l'examen porte sur un dossier d'investissement lourd.
- Soit aux structures de la direction générale, lorsque le montant et la nature de l'investissement justifient la centralisation de la décision.

Après examen du dossier en question par cet organe (C.A), une résolution est produite autorisant l'entreprise à réaliser l'investissement sur lequel le conseil d'administration s'est déjà prononcé déjà sur son opportunité. Au vue de cette résolution, le chef d'entreprise autorise la structure technique en collaboration avec la structure utilisatrice d'entamer l'exécution de la résolution.

Le cas échéant, le dossier est remis directement à la structure technique accompagné d'une résolution de rejet.

### **5.2.3.3) La mise en œuvre, ou les variables clés dans une décision d'investissement:**

La ratification d'une décision d'investissement, n'est pas synonyme de mise œuvre. Les cas où la décision d'investissement est ratifiée et non mise en œuvre, sont des cas observés, et méritent d'être analysés sous l'aspect de contraintes à leur mise en œuvre plutôt que de les énumérer.

La mise en œuvre d'une décision d'investissement, suppose au préalable le choix du fournisseur ou du prestataire, les conditions de réalisation de l'investissement, les modalités de réception et de paiement, le règlement des litiges nés de l'exécution du contrat...etc., en somme il dépend fortement du système de concurrence pour le marché au sens de DEMZETS.

Il se trouve que le système de concurrence pour le marché<sup>193</sup> institué par le propriétaire (l'état), à l'origine conçu pour optimiser la gestion des ressources financières au niveau de l'administration publique et de toutes les institutions de l'économie non marchandes a connu, depuis la promulgation de la loi portant autonomie des entreprises, des transformations profondes ayant intégrée l'entreprise publique économique dans son champ d'action.

Cette réalité a rendu davantage rigide et problématique la prise de décision de gestion qui, désormais est inscrite dans une logique qui associe à son processus des commissions prévues par ce dispositif.

En effet, ce dispositif prévoit plusieurs commissions, chacune à un rôle bien déterminé, dont l'objectif de rendre optimale les décisions prises et leur mise en œuvre. Les commissions sont composées d'un certain nombre de cadres ayant des formations de base différentes et activant au sein de l'entreprise à des niveaux hiérarchiques différents. Cette catégorie socioprofessionnelle développe souvent des ressentiments différents envers l'organisation, envers le chef d'entreprise et tout particulièrement envers les mécanismes de contrôle et de surveillance ex-post qui peuvent être déclenchés par l'Etat puissance publique sur la base de tout critère.

Le traitement d'un dossier d'investissement par les organes de délibération prévus par le dispositif procédural constitue un préalable incontournable à sa mise en œuvre.

Il se trouve que les variables qui déterminent la mise en œuvre d'un dossier d'investissement dans le secteur national des ciments et ce, à travers les observations empiriques effectuées sur le comportement de tous les intervenants, relèvent du sentiment d'insécurité par rapport à une décision à prendre dans un climat de

---

<sup>193</sup> Le code des marchés publics et les différents décrets et ordonnances allant dans le sens de la réglementation des marchés publics.

négociation caractérisé par un opportunisme ex-hanté et une sélection adverse au sens de la théorie des coûts de transaction.

Ce sentiment d'“insécurité” conditionne fortement le comportement des membres des différentes commissions et le niveau du risque qu'accepte de courir le gestionnaire public à titre personnel en sa qualité de signataire des contrats. Ce niveau de risque, que le gestionnaire est seul à pouvoir évaluer, lui impose un comportement rationnel, qui l'oriente vers la maximisation de la valeur d'usage de son poste.

Il s'étale également au risque qu'encourent les membres de la commission qui traitent les dossiers d'investissements et qui ont la charge de choisir la technologie, le fournisseur, les modalités de paiement,...etc.

L'“insécurité” est ressentie également à titre individuel par chaque membre de la commission, ce qui complique la prise de décision et crée souvent des conflits internes entre le chef d'entreprise, la structure en charge du dossier et les autres acteurs de la décision. L'appréciation individuelle du risque est à l'origine de conflits entre les membres des différentes commissions siégeant dans ce cadre.

Lorsqu'il arrive que tous ces acteurs dépassent la psychose de la prise de décision et sa mise en œuvre, chacun en ce qui le concerne, c'est à travers les documents matérialisant leurs travaux que le conflit ressort opposant le chef d'entreprise aux membres de la commission.

La lecture des documents sanctionnant les travaux des commissions est révélatrice aussi du sentiment d'insécurité dans le sens ou la formulation utilisée ainsi que les justifications apportées revêtent le caractère juridique plutôt qu'économique.

Pour soutenir cette affirmation, la lecture des procès verbaux de réunion d'une commission siégeant sur des dossiers d'investissement dans une entreprise du secteur sont toujours clôturés par une phrase forte de sens, je cite : « ... aux termes des travaux de la commission *siégeant à titre consultatif* nous vous adressons les conclusions suivantes.....» fin de citation.

C'est ainsi que le risque économique lié à la fonction de gestionnaire principale sur la base duquel son appréciation est effectuée constitue une menace pour le gestionnaire lui-même et le mode de gouvernance exprimé en termes de prise de décisions, se trouve otage de cette situation.

La décision est ainsi reportée, noyée dans un autre processus décisionnel collégial (commissions), transférée à un niveau décisionnel plus élevé, ou simplement annulée par l'annulation de l'objet de prise de décision.

Ces conclusions sont toujours d'actualité, elles sont la conséquence d'une relation d'agence instituée par la loi portant autonomie des entreprises définissant le rôle de chaque acteur dans l'entreprise publique, et le processus de prise de la décision

opérationnelle ou stratégique, cohabitant avec une autre relation instituée par d'autres dispositifs réglementaires (décrets, ordonnances, circulaires) qui viennent brouiller cette relation et compromettre la décision économique dans l'entreprise.

L'uniformisation d'un processus de décision réglementant<sup>194</sup> un acte de gestion concernant la contractualisation d'une transaction commerciale, appliquée à toute la sphère économique marchande ou non marchande est l'expression la plus apparente de cet environnement décisionnel interne qui caractérise la gestion de l'entreprise publique économique.

Le gestionnaire public, devant cette contradiction entre ses objectifs propres nés de la relation contractuelle avec son conseil d'administration et les instruments juridiques applicables à l'entreprise publique économique "se transforme" en commis de l'état et a tendance à maximiser sa durée de présence au poste.

Il développe ainsi une stratégie de position, partagée avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise intervenants et solidaires avec lui dans le processus de décision dans la mesure où ils nourrissent les mêmes appréhensions quant au niveau de risque.

La dynamique entrepreneuriale est ainsi bloquée dans la mesure où l'efficacité décisionnelle en matière d'investissement, est appréciée par rapport au respect strict de la réglementation régissant les transactions et non en référence aux coûts et aux délais d'acquisition et l'effet que procure tout investissement sur la performance de l'industrie des ciments. Les aspects juridiques dominent les aspects économiques dans l'entreprise publique.

#### **5.2.3.4) La phase de surveillance, entre la centralisation et la décentralisation de la décision d'investissement.**

La centralisation et la décentralisation de la décision d'investissement se manifestent dans l'entreprise (sociétés filiales et direction générale ou du groupe) à travers le système de procédure qui détermine les seuils de compétences propres à chaque centre de décision dans la limite desquels chacun d'eux a le pouvoir d'instrumenter des dossiers d'investissements.

L'exercice de ce pouvoir diffère d'une entreprise à une autre en fonction des procédures de passation des marchés, de la structure des ressources humaines à l'intérieur des organes de délibération en termes de compétence et d'aptitude à instruire un dossier d'investissement.

Ces différences font que l'uniformisation d'un système de décision et de traitement des contrats et des marchés sous une forme ou une autre (systèmes de procédures ou dispositions légales à l'image du code des marchés publics) applicable à toutes les

---

<sup>194</sup> Décret présidentiel relatif aux passations de contrats et des marchés, octobre 2010.

entreprises , est synonyme de centralisation de la décision .Il est porteur d'inefficacité dans la mesure où les conditions de la prise de la décision sont différentes d'une entreprise à une autre, et les priorités d'intervention sur le système productif sont différents.

La surveillance, qui représente la dernière phase retenue par FAMA et JENSEN dans leur structuration des étapes de la prise de décision d'investissement, consiste d'une manière générale, à suivre la réalisation de l'investissement dans tous ses aspects, en fonction des différentes études projetées et résultats escomptés.

La surveillance est généralement exercée par le propriétaire actionnaire au moyen d'un dispositif approprié qui lui permet de corriger au moment opportun la décision d'investissement. Cette correction intervient si la tendance de la concrétisation de l'investissement suit un écart important par rapport à ce qui a été projeté, notamment en matière de délai de réalisation et de financement.

Ainsi approchée la surveillance est une phase nécessaire dans le processus de prise de décision de l'investissement.

Cette phase du processus de la décision d'investissement dans le secteur ciment s'effectue uniquement à travers la mission confiée au chef de projet lorsque l'investissement est géré en la sorte, sinon, cette phase est diluée dans les missions classiques de la structure bénéficiant de l'investissement.

L'approche qui est faite de la phase de surveillance explique en grande partie les problèmes de sous dimensionnement des ateliers de production, à l'origine des faibles niveaux de performances technique des cimenteries réalisées durant les années quatre vingt, ce qui a conduit le propriétaire à réfléchir à des solutions efficaces à cette sous-optimisation constatée.

### **5.3) L'investissement comme facteur d'ajustement du système productif national de ciment.**

La portée de l'investissement comme facteur pouvant résoudre le problème de la sous-optimisation des ateliers de production de ciments, n'a été perçue que vers le début de ce siècle. Nous présentons dans cette partie quelques données sur cet agrégat en termes de volume afin de soutenir le principe, longtemps défendu par les professionnels de cette industrie nationale, qui consiste à dire que l'investissement objectivement mûré, est le seul moyen à même de solutionner un problème de conception architecturale des cimenteries.

#### **5.3.1) Evolution du niveau d'investissement dans le secteur national public des ciments**

Par investissement, on entend le montant consacré chaque année par les entreprises du secteur public national des ciments à l'acquisition des équipements de

production et à toute autre nature d'investissement pouvant augmenter la valeur patrimoniale du secteur et accroître sa productivité. Nous présentons ci-dessous les données relatifs à cet agrégat, qui ont été traitées dans le but de ne considérer que l'investissement réalisé par et pour les cimenteries.

La série des statistiques retenue, court à partir de l'année 2000, elle coïncide ainsi avec la levée de l'instruction proscrivant les investissements dans le secteur. La décennie 1990-2000, a été exclue, car marquée pour le secteur des ciments par des événements techniques pouvant fausser l'analyse par le volume et la nature des opérations qui ont été faites<sup>195</sup>.

Durant cette décennie (1990 – 2000), le maintien du système productif en état de fonctionnement s'est fait à travers le recours aux consommations intermédiaires comme le montre le tableau suivant:

**Evolution du poste matière et fourniture consommées\*\***  
u= milliers de DA (10<sup>3</sup>da)

ANNEES	ERCO	ERCC	ERCE *	EC-CHELEF	TOTAL	c°/da/T
1990	163153	205744	157449	101701	628047	120
1991	420740	1427465	648661	235226	2732092	456
1992	529188	532651	834857	329291	2225987	338
1993	645045	614478	1068113	395059	2722695	416
1994	824197	636681	2040468	354253	3855599	715
1995	1129334	881020	3001760	448007	5460121	978
1996	1592643	1177042	3689076	716721	7175482	1 165
1997	1602142	1259988	2949357	788039	6599526	1 121
1998	1158084	1584001	4187943	643622	7573650	963
1999	1553008	1420182	4182624	772468	7928282	1 187
2000	1857027	1664638	4579573	802318	8903556	1 059

\*les chiffres du groupe ERCE sont à relativiser à hauteur de 25% du montant de ce poste parce qu'elles ne touchent pas le produit ciment, elle concerne aussi bien l'activité plâtre que l'activité commerciale.

\*\* le coût de l'énergie électrique et calorifique (GAZ) représente une moyenne de 15% des montants respectifs des matières et fournitures consommées (une estimation prise à la hausse).

<sup>195</sup> C'est durant cette décennie que la cimenterie de TEBESSA et celle d'AIN TOUTA ont été réalisées. C'est aussi durant cette période que la cimenterie d' ech - chelef, celle de Beni-saf, et celle de Rais hamidou ont eu à faire face à des investissements de rénovation important pour rétablir ce que les catastrophes naturelles ou provoquées ont causé comme dégâts sur le système productif .

## La performance dans le secteur industriel de ciments

Le recours à cette forme de dépenses a eu un impact positif sur le maintien du système productif en état de fonctionnement et ce, en l'absence d'opérations d'investissements importantes permettant une croissance de la production de ciment. Cette forme de dépenses, associée aux différentes mesures de motivation et de stimulation qui ont caractérisé la politique de rémunération des entreprises du secteur, ont eu un impact positif sur la production nationale de ciments qui a enregistré une croissance de 3 190 000 tonnes.

Le recours aux matières et fournitures consommées a permis également de soutenir cet effort de la performance technique. A titre d'exemple, le volume de la consommation directe et finale de cet agrégat au niveau de l'entreprise d'ech-chelef est passé de 10\$ en l'an 2000 pour atteindre 15\$ durant l'année 2003 et retombe en 2008 à 12\$ par tonne produite. La levée de la contrainte liée à la réalisation des investissements a permis de relancer les opérations d'ajustement du capital physique comme le montre le tableau suivant :

### Evolution du volume d'investissement dans le secteur national du ciment

**U=10<sup>9</sup>DA**

ANNEES	ERCO	ERCE	ERCC	ECDE	TOT SECTEU	PRODUCTION	INVES/TO/PR
2000	740635	7887179	332214	3836401	12796429	8406090	1.52228075
2001	1359907	6599549	318937	865390	9143783	8332575	1.09735382
2002	1178127	1871894	312597	1066642	4429260	8957880	0.49445404
2003	549655	3139494	397908	1535717	5622774	8191738	0.68639573
2004	498349	3953680	446994	595975	5494998	9543294	0.57579678
2005	3275928	7324528	577764	1494045	12672265	10465334	1.21088013
2006	1411144	5721785	343610	649382	8125921	10801572	0.75229059
2007	488174	2364992	0	2089981	4943147	11617070	0.42550721
2008	1779098	3765665	0	1188945	6733708	11478344	0.58664455

Par groupe de ciment, ce volume d'investissement se présente comme suit :

**I. Groupe ciment ouest (E R C O) U=milliers de DA**

années	Production (T)	Investissement	mat et FournitC°	I/DA/Tonne	M.F/DA/T
2000	1413438	740635	1857027	524	1314
2001	1455039	1359907	2103808	935	1446
2002	1887845	1178127	2030836	624	1076
2003	1584757	549655	1950635	347	1231
2004	1729665	498349	2365992	288	1368
2005	2060368	3275928	2590160	1590	1257
2006	2181460	1411144	2637780	647	1209
2007	2501100	488174	3219179	195	1287
2008	2424250	1779098	3327967	734	1373

**II. Groupe ciment centre (E R C C) U=milliers de DA**

années	P° (T)	Invest	M. F. Cmé	I/DA/T	M.F/DA/T
2000	1734722	332214	1664638	192	960
2001	1621165	318937	0	197	0
2002	1558003	312597	1761738	201	1131
2003	1535215	397908	1582453	259	1031
2004	1752904	446994	1706376	255	973
2005	2000944	577764	1932986	289	966
2006	2021279	343610	0	170	0
2007	2062191	0	0	0	0
2008	1712479	0		0	0

**III. Groupe ciment est (E R C E) U=milliers de DA**

années	P°(T)	Investissement	M.F. Cmée	I/DA/T	M.F/T/da
2000	2617396	788717	5724467321	301	2187
2001	2616393	659954	5877126993	252	2246
2002	2716249	1871894	6793298251	689	2501
2003	2833987	3139494	8852943426	1108	3124
2004	2777280	3953680	9180553240	1424	3306
2005	2836197	7324528	8014417324	2583	2826
2006	3125560	5721785	7288406650	1831	2332
2007	4712010	2364992	8102205690	502	1719
2008	4901106	3765665	8251852915	768	1684

**IV. Entreprise des Ciments d'ECH-CHELEF U=milliers de DA**

Années	P°/T	Inv(milliers da)	M.F.Cmé(M.D)	Invest/DA/T	M.F /DA/ t
2000	1047012	3836401	802318	3664	766
2001	1105591	865390	1046296	783	946
2002	1351924	1066642	1102609	789	816
2003	1015019	1535717	1156312	1513	1139
2004	1825080	595975	1546084	327	847
2005	2077977	1494045	1635686	719	787
2006	2246886	649382	1930404	289	859
2007	2341727	2089981	2166171	892	925
2008	2440509	1188945	2151311	487	882

### 5.3.2) -Que peut-on conclure ?

A la lecture des chiffres contenus dans les tableaux ci-dessus, nous relevons les remarques suivantes :

1. Le maintien en état de fonctionnement de l'appareil productif s'est effectué par le recours à des dépenses directes en formes d'achat des matières et fournitures consommées, et ce pour toutes les entreprises du secteur.
2. Ce constat confirme notre analyse quant au risque personnel encouru par le gestionnaire lorsqu'il s'agit de prendre une décision d'investissement, du fait de l'importance du montant ou de l'appréhension qu'il se fasse du risque et du contrôle. Ce constat confirme également ses préférences pour les dépenses directes en matières et fournitures consommées.
3. La performance technique, appréciée par le taux d'utilisation des capacités de production est fonction de l'investissement et de son volume, mais la capacité technique à gérer les problèmes liés à la fonction de la maintenance et les incérer, sans les dissocier du facteur capital expliquent aussi le volume des consommations intermédiaires constaté.

A travers les tableaux ci-dessus, il en ressort une faible corrélation<sup>196</sup> (inférieur à 0,50) entre le volume de l'investissement réalisé par l'ensemble du secteur industriel des ciments et l'atteinte de la pleine capacité de production c'est à dire que la performance technique de cette industrie est sensible au volume des investissements consacré au système productif de ciments.

Les décisions des investissements réalisés en situation de sélection adverse, par rapport au principal au niveau du groupe ciment de l'est ont été d'un grand apport en matière d'offre de ciment sur le marché régionale et national.

D'une capacité nominale de 4 500 000 tonnes/an, ce groupe de ciment de l'est du pays n'a pu atteindre les performances affichées que lorsqu'il a procédé à des investissements importants durant la dernière décennie. Le niveau de l'investissement dans ce groupe est passé de 301 DA/T en l'an 2000 soit 4\$ USA à 2582 DA en 2005 soit 35\$ USA, ce qui a ramené le niveau de production atteint de 2 600 000 tonnes en l'an 2000 à 2 8 00 000 tonnes en 2005 puis à 4 900 000 tonnes en 2008 soit 108% des capacités de production. Parallèlement le coût en matières et fournitures consommées par tonne produite est passée de 2825 DA/T soit 38\$ USA en 2005 à 1684 DA/T soit 23\$ USA en 2008.

---

<sup>196</sup> Les calculs effectués par nos soins ont révélé un coefficient de corrélation entre l'investissement et la production réalisée entre l'année 2000 et 2008 avec un  $r = \mathbf{\hat{a} 0,31256}$

Les mêmes conclusions peuvent être faites à travers les chiffres des autres groupes de ciments, ou il apparaît clairement que l'atteinte de la pleine capacité de production est étroitement liée au volume d'investissement réalisé et à son opportunité.

Le cas de la cimenterie d'Ech- chelef, qui a engagé l'équivalent de 49\$ par tonne en investissement durant l'année 2000, n'a pas été performante en termes de taux d'utilisation des capacités de production installée que lorsqu'elle a maintenu une cadence régulière d'investissement annuel dont le cumul en 2005 a atteint 94\$ par tonne. Ce niveau d'investissement a permis à cette entreprise d'atteindre l'optimum en termes de taux d'utilisation des capacités de production.

Ce taux est passé de 52% en l'an 2000 pour retomber à 50% durant l'année 2003. Ce n'est qu'au terme de l'exercice 2008 que cette entreprise est arrivée à une optimisation totale de ces capacités de production en réalisant une production de 2 440 000 tonnes équivalentes à 122% des capacités de production installée dans cette usine .

L'hétérogénéité du coût d'investissement unitaire au niveau de ces deux entreprises, (ECDE et ERCE) qui couvrent 52% de l'offre nationale de ciments témoigne d'une absence totale de politique industrielle dans le secteur des ciments et d'une stratégie industrielle nationale dans laquelle le principal, au sens de la théorie de l'agence, inscrit ses missions par rapport à l'industrie des ciments.

La mission du principal se manifeste essentiellement dans l'incitation à une offre toujours supérieure en ciment, ce qui l'a amené à combler la défaillance du système productif national par le recours à l'importation. Elle confirme également notre analyse quant au choix stratégique devant être fait entre l'importation de ciment et la problématique de la performance de l'industrie nationale des ciments au moyen de l'investissement avec tout ce que cela représente comme impact sur la productivité.

#### **5.4) Evolution de la croissance de la productivité dans le secteur des ciments du fait de l'investissement !**

Le tableau suivant retrace l'évolution de la productivité dans le secteur national des ciments qui a évolué comme suit :

## La performance dans le secteur industriel de ciments

Années	Product(t)	Investi(10 <sup>3</sup> DA)	Effectif	Ptivité(T/agt)
1991	5989960	1608624	8996	666
1992	6588063	518872	7827	842
1993	6540043	13516861	8300	788
1994	5395354	873964	8407	642
1995	5581375	9202651	8433	662
1996	6160010	10484159	8258	746
1997	5889070	2513488	4581	1 286
1998	6776244	1802456	8780	772
1999	6678103	3223396	8653	772
2000	6812568	5697968	8558	796
2001	6798188	3204189	8420	807
2002	7514021	4429260	8243	912
2003	6968978	5622774	7332	950
2004	8084929	5494998	7353	1100
2005	8975486	12672266	6228	1441
2006	9575185	8125921	7740	1237
2007	11617028	4943147	7693	1510
2008	11478344	6733708	6354	1806

La productivité du travail fait intervenir le nombre d'agent en activité, ce nombre est fluctuant et fausse ainsi l'appréciation de la performance par rapport à cet agrégat.

Un raisonnement à effectif moyen constant estimé à 7700 agent, calculé sur la durée observée nous donne une productivité additionnelle de 608 tonnes, pour un coût globale normé à raison de 07 dollars<sup>197</sup> par tonne produite, de 2,4 milliard de dinars. Il en ressort une différence importante entre le coût d'investissement réel engagé par le secteur national des ciments et celui retenu par la norme internationale pour la mise à niveau des équipements de production.

Il demeure cependant, que le coût par tonne consacré à cet agrégat a enregistré une évolution depuis l'année 2003 ou il était de 14\$, il est passé en 2004 à 20\$ puis à 35\$

<sup>197</sup> La norme retenue par LAFARGE et les constructeurs de cimenteries pour évaluer le coût de la mise à niveau et le maintien des capacités de production varie entre 03 et 07 dollars par tonnes, par contre celle retenue pour le coût de la construction d'une cimenterie varie entre 200 et 250 dollars par tonnes en 2006 .

en 2005 pour chuter à 25\$ en 2006 par tonne produite, et ce pour pouvoir atteindre la pleine capacité de production.

L'ECDE n'a réalisé sa performance en termes de la pleine capacité de production qu'avec un niveau d'investissement continu et stable, moyen sur quatre années de 39\$ par tonne.

#### **5.4) L'importation : un moyen de substitution a la défaillance du système Productif national de ciment**

Les scores atteints exprimés en volume de production et en taux d'utilisation des capacités témoignent de l'inefficacité du système productif en termes de réalisation d'objectif de l'Etat à savoir la satisfaction des besoins de l'économie nationale en ciments et l'exportation de ce produit ; d'ailleurs, c'est dans cette logique que par exemple la cimenterie de BENI-SAF a été construite durant le deuxième plan quadriennal.

Le taux moyen d'utilisation des capacités de production nationales installées depuis 1970 à 2008 est de 68%. Le niveau atteint de 68% des capacités de production, semble être un score relativement acceptable en référence à la moyenne internationale dans ce secteur qui est de 80%<sup>198</sup> ou par rapport à la moyenne d'utilisation des capacités de production dans les pays arabes qui était en l'an 2000 de 72,8%<sup>199</sup>.

Ces taux d'utilisation des capacités sont significatifs dans les pays où le marché intérieur constitue une contrainte à la production en termes de débouchés, ce qui n'est pas le cas pour l'industrie nationale des ciments, qui, pour satisfaire la demande nationale a toujours fait appel à l'importation comme le montre le tableau suivant :

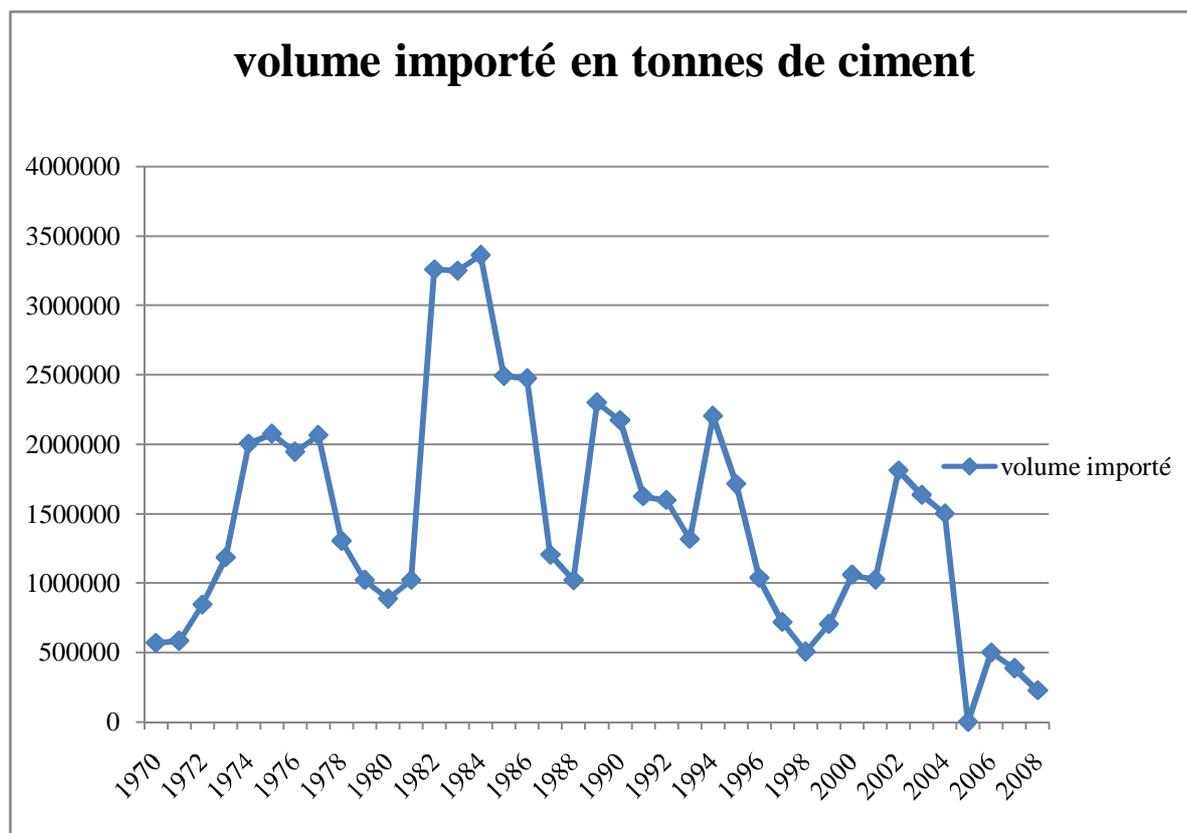
---

<sup>198</sup> Rapport annuel de ciments LAFARGE de 2006 .

<sup>199</sup> Rapport de l'union arabe des ciments 1996 à 2003

Evolution de l'importation de ciments en ALGERIE

ANNEES	Importation(T)
1970	569000
1971	584000
1972	845000
1973	1184000
1974	2004000
1975	2076000
1976	1945000
1977	2066000
1978	1304000
1979	1022000
1980	888000
1981	1022000
1982	3259000
1983	3250000
1984	3362000
1985	2491000
1986	2474000
1987	1203000
1988	1020000
1989	2300000
1990	2173000
1991	1625000
1992	1597000
1993	1316000
1994	2204000
1995	1714000
1996	1037000
1997	718000
1998	505000
1999	705000
2000	1059700
2001	1025000
2002	1811125
2003	1635125
2004	1500000
2005	0
2006	500000
2007	385635
2008	226860



La lecture du tableau ci-dessus relatif à l'importation de ciments fait ressortir que pour la période allant de 1970 à 2008 le cumul des quantités importées par l'ALGERIE est de 122 479 917 Tonnes de ciment, par contre la déperdition cumulée de la performance technique due à une sous utilisation des capacités de production durant la période considérée est de 125 264 978 tonnes.

Ces chiffres confirment notre analyse quant au choix, souverain du reste, du propriétaire de combler l'inefficacité du système productif national de ciments par le recours à l'importation. La rationalité de ce choix est bien évidemment discutable sur le plan de l'analyse et interpelle le propriétaire sur la nécessité d'une stratégie cohérente du secteur national des ciments qui doit permettre, dans le cadre de ce que préconise la théorie de l'économie industrielle, une protection et une structuration de son marché, caractérisé par un taux moyen de pénétration de l'importation de 28% sur une période de 35 ans ( de 1970 à 2005 ).

Le montant total de l'importation du produit ciments depuis 1970 à 2002 est de l'ordre de 3 150 000 000 de dollars usa soit 98 600 000 dollars par année, par contre le coût de

construction d'une cimenterie varie entre 200 et 250 dollars USA<sup>200</sup> par tonne. De fait le choix entre le financement de l'importation et celui de l'investissement en capacité est tout indiqué dans la mesure où le montant de l'importation en ciments couvre le coût de la réalisation, toutes choses égales par ailleurs, de douze cimenteries d'une capacité de 1000 000 de tonnes /an.

La rationalité de ce choix interpelle le propriétaire sur le mode de gouvernance des entreprises publiques d'une manière générale dans le sens, d'une responsabilité totale, pleine et sans contrainte sur la décision de gestion, avec un contrôle objectif, non dissuasif et motivant.

En guise de conclusion à ce chapitre, il faut dire que le gestionnaire public se trouve souvent devant des situations où il est appelé à prendre des décisions en fonction de paramètres sur lesquels il ne détient aucun pouvoir.

Ces paramètres n'ont jamais fait objet d'une analyse objective. Ils n'ont pas été non plus inscrits dans un rapport officiel de gestion adressé au propriétaire.

En conséquence le gestionnaire public, s'est trouvé dans un schéma de jeu décisionnel très contraignant, qui ne correspond pas à celui de la théorie des jeux. Il ne s'agit pas d'un schéma où les variables des jeux sont celles du marché sous son aspect demande, de concurrents et de potentiels entrant dans ce marché, mais plutôt des variables liées aux contraintes de gestion les plus ordinaires, telles que les décisions sur la rémunération, sur l'approvisionnement et les investissements, sur la commercialisation.

Le risque permanent lié à la position du gestionnaire public en qualité de commis de l'Etat (qualité qui lui est souvent rappelée par des notes et des circulaires provenant de l'état puissance publique), l'absence d'une stratégie claire dans laquelle peut évoluer le secteur des ciments, limitent grandement l'initiative du gestionnaire du secteur public.

C'est par rapport à toutes ces difficultés qu'il est important d'apporter un éclairage sur la problématique du contrôle dans l'entreprise publique et dans le secteur des ciments.

### **5.5) La problématique du contrôle et la prise de décision d'investissement dans l'entreprise publique.**

Le comportement des acteurs à l'intérieur de l'entreprise par rapport à la décision d'investissement sous toutes ses formes et sa nature (centralisée ou décentralisée), est dicté par leur compréhension de l'exercice de la mission de contrôle consacrée par les dispositifs légaux et réglementaires, et l'appréciation qu'ils font, à tort ou à raison par rapport à des cas similaires dans d'autres secteurs économiques ou les performances

---

<sup>200</sup> Coût généralement pris comme référence lors des négociations en 2005 et reprise dans les documents de LAFARGE, ASEC-INVESTEMENT .

réalisées n'ont pas été suffisantes pour plaider la cause des gestionnaires publics à différents niveaux.

La référence de mise en œuvre d'une décision d'investissement étant le dispositif procédural en vigueur (avalisé par les organes de contrôle CA, AG,) dans l'entreprise mais l'appréciation de sa transparence par le propriétaire effectif (l'Etat) se fait par rapport à un dispositif légale<sup>201</sup> appliqué aussi bien à l'économie marchande que non marchande.

L'autre axe qui constitue de notre point de vue une variable souvent imperceptible lors de tout contrôle effectué, d'ailleurs vérifié sur la pratique quotidienne relative à la décision d'investissement, est celui "des courants d'école technologique" qui se sont développés au sein du secteur national des ciments entre les acteurs en charge des problèmes techniques.

Nous les avons classés en deux écoles, d'une part F.L.SMITH<sup>202</sup>, et de l'autre part tous les autres constructeurs de cimenteries.

Ces courants se sont développés au fur et à mesure de la formation de l'industrie nationale des ciments et sur la base des expériences observées sur la performance technique de chaque technologie.

Sur cet aspect, il faut préciser qu'une cimenterie n'est pas conçue est réalisée par un seul opérateur. Il s'agit de concepteurs d'équipement de production de ciment qui supervisent la construction, et qui font appel aux détenteurs de la technologie d'origine. Très souvent, le choix technologique au moment des négociations représente le fait générateur de conflit et "d'esquive" de prise de décision lorsque l'une des parties n'arrive pas à ramener l'autre partie à soutenir ses thèses en matière de choix.

Ce conflit est accentué par le fait que les choix techniques et technologiques effectués auparavant sont souvent cités comme arguments en faveur d'un courant par rapport à un autre.

La formalisation des dossiers d'investissement, ne rend pas flexible et objectif le déroulement du processus de négociation et de décision. Lorsqu'il se trouve qu'un dossier d'investissement est suffisamment étayé par des arguments techniques et financiers, il est rarement retenu dans les budgets ; l'argument avancé a trait à la position prioritaire de l'investissement.

Cet argument est relatif, il est largement discutable, car l'investissement dans ce secteur est d'abord un investissement de mise à niveau et de maintien de l'activité avant qu'il soit un investissement d'augmentation de capacités qui, lui, dépend principalement de la volonté du propriétaire et de l'appréciation qu'il fait –ou qu'il ne fait pas– du marché et de la capacité de ceux qui ont la charge de représenter le propriétaire à comprendre le

---

<sup>201</sup> Code des marchés public

<sup>202</sup> F.L.SMITH est un concepteur danois qui a réussi dans toutes les cimenteries qu'il a réalisées en Algérie, il a réussi également dans tous les équipements qu'il a vendus et ce terme d'atteinte des capacités. Il est connu par les prix qu'il pratique jugés en terme absolu « élevés » par rapport à la concurrence.

fonctionnement du marché du ciment ( au sens de l'économie industriel) et d'en lui rendre compte.

Le troisième axe est insaisissable, car non matérialisé par des supports de communications claires et identifiés donc il ne peut être opposable lors du contrôle.

Cet axe gravite autour de l'idée que se fait le principal accomplissant le rôle de propriétaire - au sens de la théorie de l'agence - du choix effectué par rapport à une préférence qu'il a exprimé très diplomatiquement à l'occasion de réunion officielle du genre : « ... il semble que tel équipement connaît des problèmes ... » ou encore « ce fournisseur a eu des problèmes dans tel entreprises ... »,

Et comme celui qui doit prendre réellement la décision possède dans son imaginaire un ordre de priorité « une fonction de valeur d'usage » ou « un ordre de préférence » qui hiérarchise toutes les conséquences de cette décision depuis la plus souhaitable jusqu'au la moins souhaitable<sup>203</sup>, il devient normal donc, que le choix entre les différentes décisions à prendre et celui qui est le plus souhaitable pour sa personne et non pour l'entreprise, ce qui lui permet de sauvegarder sa position vis-à-vis de sa hiérarchie et de se prémunir contre les conséquences d'un contrôle devant lequel il se trouve sans arguments matériels.

Le gestionnaire dans ce cas développe toute une argumentation pour différer cette décision ou tout simplement pour l'annuler.

Ces remarques sont suffisantes pour développer une attitude prudente lors du traitement de la ratification d'un dossier d'investissement lorsqu'il n'est pas simplement ajourné.

Toutes ces variables, particulièrement celles se rapportant au risque personnel, individuel ou collectif nées de l'attitude du propriétaire(l'Etat) pris entre la volonté de satisfaire les besoins collectifs, et son droit au contrôle exprimés par des dispositions légales et réglementaires, jugées par le gestionnaire comme étant en contradiction avec la finalité de l'entreprise (création de richesse, rapidité dans la réaction décisionnel efficacité et efficience), sont à l'origine des "hésitations" et des ajournements des décisions d'investissement dans le secteur, posent la problématique du contrôle, et expliquent le retard enregistré dans l'atteinte des capacités de production, seul indicateur de performance significatif dans cet industrie.

### **5.5.1) Le contrôle dans l'entreprise publique avant l'autonomie**

Dans les différentes formes juridiques de l'entreprise publique avant la loi portant autonomie des entreprises, le contrôle était de deux types :

---

<sup>203</sup> J.GMARCH ET H.A SIMON in les organisations 2<sup>e</sup> édition collection Dunod 1974

La performance dans le secteur industriel de ciments

- a. Le premier contrôle dit interne ou administratif
- b. Le second est externe pouvant être qualifié de juridictionnel.

**a) Le contrôle interne (administratif)**

Ce contrôle qualifié également d'administratif est un contrôle ex-ante et ex-post exercé sur tous les secteurs économiques marchands et non marchands.

Plusieurs niveaux de contrôles interviennent dans l'entreprise partant des contrôles exercés par l'autorité de la planification (exprimée dans le cadre de la planification de branche par les objectifs à réaliser) jusqu'aux différents ministères : le ministère des finances, du commerce, du logement, et le ministère de tutelle.

Chacun d'eux s'intéresse à un aspect particulier de l'activité de l'entreprise. Seul le ministère de tutelle a le pouvoir de procéder à des contrôles sur tous les aspects de gestion de l'entreprise publique. A ces institutions, il faut tenir compte également du contrôle exercé par les structures de l'Etat opérant au niveau de la circonscription d'exercice de l'activité de l'entreprise publique. La direction du commerce, la direction des impôts, la direction de la régulation économique, pour ne citer que celles là, chacune des directions contrôle l'entreprise dans son champ d'action à priori et à posteriori.

Le partenaire sociale fort de la position qui lui a été conférée par la gestion socialiste des entreprises et de son rôle dans la décision de gestion au sein de l'entreprise, exerce également des contrôles aux moyens des différentes commissions paritaires dont il présidait les plus importantes (commissions de discipline et la commission économique et financière).

L'entreprise publique semble être bien prise en main au vue de tous les types de contrôles exercés à tous les niveaux.

La conséquence est observée sur les niveaux de performance technique et économique du secteur national des ciments qui n'ont jamais pu fonctionner à un taux normal, et stable d'utilisation de ses capacités. Ce taux gravitait autour des 50%, est cela la finalité du contrôle ?

**b) Le contrôle externe ou juridictionnel**

En plus du contrôle administratif, un autre type de contrôle de l'entreprise est effectué. Il s'agit du contrôle exercé par des institutions et des organismes extra-administratifs.

C'est le contrôle exercé par la cour des comptes donc par des magistrats, l'inspection générale des finances, et toutes les autres institutions qui peuvent être mobilisées ou se font mobiliser au moyen d'une saisine officielle ou non.

Si l'Etat a toutes les prérogatives pour procéder au contrôle de l'utilisation des ressources financières mis à la disposition des entreprises, qui est d'ailleurs son rôle en tant que

propriétaire, l'efficacité de ce contrôle ne saurait pas être traduite par une efficacité décisionnelle et par une meilleure performance des entreprises publiques.

Ce constat, qui concerne l'ensemble du secteur industriel est repris dans toutes les analyses structurelles ayant eu l'économie nationale comme objet.

Les cahiers de l'autonomie des entreprises reprennent dans leurs préambules une synthèse intéressante qui corrobore avec notre constat sur l'industrie des ciments.

### **5.5.2) Le contrôle dans l'entreprise publique économique**

En distinguant nettement le rôle de l'Etat puissance publique et de l'Etat propriétaire, les réformes économiques ont permis de recentrer le rôle de l'entreprise et de définir sa finalité à savoir la production de la richesse.

Les mécanismes de contrôle prévus par les réformes sont ceux en vigueur dans toutes les économies ayant choisi le marché comme mode de régulation économique, et qui sont applicables aux sociétés par actions.

Le choix d'organiser l'entreprise publique en société par action implique forcément la mise en place d'organes sociaux (Conseils d'Administration, Assemblées générales). Dans cette forme de société, le contrôle est intériorisé au sein de l'entreprise. L'acte de gestion se veut être un acte apprécié à travers sa capacité à rendre performante l'entreprise publique et son effet sur son efficacité organisationnelle.

Le contrôle de l'entreprise publique économique est exercé, en plus du conseil d'administration et de l'assemblée générale, par la mission d'un commissaire aux comptes (le contrôle légal) qui l'exerce pour le compte du propriétaire, donc de l'Etat. Les prérogatives et le pouvoir judiciaire qui lui sont confiés, sont à même de permettre au propriétaire d'avoir une image sincère et fiable de l'utilisation des ressources financières de l'entreprise publique économique.

Parmi les mécanismes de contrôle de l'entreprise publique économique, il y a aussi la structure d'audit interne comme fonction au sein de l'organisation interne de l'entreprise appelée à s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne. Il faut dire que cette mission interpelle le propriétaire sur l'efficacité de cette structure à travers les objectifs pour laquelle elle est souvent mobilisée, et son rôle dans la régulation de la décision interne de gestion.

### **5.5.3) Le contrôle dans l'entreprise publique économique : entre le contrôle de la décision de gestion, et l'évaluation du gestionnaire principal.**

L'Etat propriétaire, sur le plan législatif semble avoir allégé les mécanismes de contrôle, de ses structures et institutions dans un objectif de suivi correct et efficace de l'exécution de la mission dévolue à l'entreprise publique économique.

Il se trouve que le problème auquel sont confrontés les gestionnaires a trait à la mission de cette entreprise. La nature confuse de cette mission est ressentie également chez les intervenants dans le processus de contrôle et le rend inefficace, répressif ou simplement de formes.

Les différents intervenants dans le processus de contrôle de l'entreprise publique ne coordonnent pas souvent les mécanismes de contrôle et ne sont pas au même niveau d'informations par rapport à la référence de contrôle et au même niveau de compétences des contrôleurs. Très souvent ils n'ont pas le même objectif dans la mesure où la mission de l'entreprise et sa finalité n'est pas claire.

La confusion du rôle de l'Etat dans l'entreprise publique, produit une autre confusion dans la mission de contrôle.

Cette confusion se manifeste lorsque le contrôle change d'objet, de l'entreprise il passe à l'appréciation du chef d'entreprise, elle détourne cette mission de son objectif et la vide de son contenu. Le contrôle se rapportant à l'efficacité d'allocation des ressources financières de l'entreprise, au respect de l'application des lois et règlements se rapportant au fonctionnement de l'entreprise publique économique par rapport à des indicateurs d'évaluation économique-financiers ou même sociaux claires, est transformé en appréciation du gestionnaire et de ses intentions.

Cet état de fait n'est pas sans conséquences sur le comportement du dirigeant par rapport à la décision de gestion, puisqu'il se trouve toujours dans des situations où il doit expliquer pourquoi il a pris certaines décisions pour réaliser la performance, mais aussi pourquoi il ne les a pas prises pour atteindre les objectifs.

Le gestionnaire de l'entreprise publique économique est ainsi affecté par ce qu'on a appelé « **le syndrome du contrôle** », **c'est-à-dire que la décision de gestion est marquée d'abord par la recherche d'une protection personnelle qui constitue sa valeur d'usage par excellence au détriment de l'efficacité de ses décisions en termes de performance.**

L'approche ainsi faite du contrôle de l'entreprise publique économique conduit fatalement le gestionnaire principal à consolider son approche prudente dans la prise de décision de gestion par rapport aux priorités qu'il établit dans son imaginaire.

Dans ce contexte, les contrôles exercés comme le note CAUSSE.G<sup>204</sup> sont « soit passifs (de routine) soit intempestifs (policiers) soit inadaptés (non pertinents par rapport aux priorités).

Les contrôles, exercés par l'Etat propriétaire manquent de pertinence et ce, en l'absence d'objectifs claires et d'indicateurs de mesures en adéquation avec les moyens matériels

---

<sup>204</sup> CAUSSE.G :La réforme du secteur parapublic dans les pays en voie de développement ;le cas de l'Afrique noire in revue PMP QUEBEC 3et4nov 1988.

mis à la disposition de l'entreprise, en tenant compte des conditions de prise des décisions de gestion.

Les autres contrôles, souvent réalisés ou commandés par l'Etat puissance publique s'effectuent en fonction d'objectifs, qui demeurent incompréhensibles par le gestionnaire public principal et les organes sociaux de l'entreprise. Ces contrôles là sont, souvent ni stratégiques ni d'efficacité. Dès lors, le problème d'agence se situe dans la confusion faite entre les fonctions de contrôle et de décision. Cette confusion n'est pas sans conséquences directes sur la performance de l'entreprise publique économique.

## **CHAPITRE 6: LE MARCHE DU CIMENT :**

### **6.1) Définition :**

« un marché est un ensemble d'interactions entre des vendeurs et des acheteurs potentiels d'un bien économique – ou d'un ensemble de bien substitués étroits-, interactions constituées d'échanges d'information ,de négociation et de transactions se déroulant dans des conditions de concurrence homogène<sup>205</sup> » .

C'est une définition parmi tant d'autres, prises à titre indicatif pour pouvoir situer le marché du ciment par rapport à la théorie économique.

### **6.2) La structure du marché du point de vue de l'offre.**

Le marché national du ciment, jusqu'à l'année 2002, était constitué d'un nombre limité d'offreur, au total quatre entreprises publiques gérant douze cimenteries avec une capacité d'offre de 11 500 000 tonnes par année.

L'ouverture du marché aux opérateurs privés nationaux et internationaux<sup>206</sup> a propulsé cette capacité d'offre à un niveau totalisant aujourd'hui 17 500 000 Tonnes.

La capacité d'offre nationale en ciment résultant de la production nationale est toujours soutenue par une offre qui provient de l'importation, la structure de l'offre de ciment se présente comme suit :

---

<sup>205</sup> Jean MAGNAN DE BORNIER :objets et méthodes de l'économie industrielle in Revue de l'université de PAUL CEZANNZ AIX-MARSEILLE 3

<sup>206</sup> Déclaration de Mr LUC CALPA DG de LAFARGE ALGERIE : 7 500 000 tonnes de capacité installées en ALGERIE : in quotidien el khabar du 09/06/10 N°6021 .

**Evolution de l'offre sur le marché national des ciments**  
**U=Tonne**

années	P°National	importation	offre Total
1970	922000	569000	1491000
1971	965000	584000	1549000
1972	927000	845000	1772000
1973	1007000	1184000	2191000
1974	941000	2004000	2945000
1975	954000	2076000	3030000
1976	1336000	1945000	3281000
1977	1782000	2066000	3848000
1978	2701000	1304000	4005000
1979	3775000	1022000	4797000
1980	4156000	888000	5044000
1981	4457000	1022000	5479000
1982	3742000	3259000	7001000
1983	4783000	3250000	8033000
1984	5542000	3362000	8904000
1985	6036000	2491000	8527000
1986	6449000	2474000	8923000
1987	7577000	1203000	8780000
1988	7193000	1020000	8213000
1989	6876000	2300000	9176000
1990	5213963	2173000	7386963
1991	5989960	1625000	7614960
1992	6588063	1316000	7904063
1993	6540043	2204000	8744043
1994	5395354	1714000	7109354
1995	5581375	1037000	6618375
1996	6160010	718000	6878010
1997	5889070	505000	6394070
1998	7862245	705000	8567245
1999	6678103	1059700	7737803
2000	8406090	1025000	9431090
2001	8332575	1811125	10143700
2002	8957880	1635125	10593005
2003	8191738	1500000	9691738
2004	11295560	0	11295560
2005	12465330	500000	12965330
2006	14666440	385635	15052075
2007	15617070	226860	15843930

### **6.2.1) L'offre nationale des ciments : entre la croissance extensive du secteur des ciments et l'importation.**

La croissance extensive du secteur national des ciments consiste en une augmentation des capacités de production de l'industrie nationale des ciments par l'investissement d'extension de capacité.

Parmi les déterminants de l'investissement d'extension de capacité, il y a l'épargne ou les moyens de financement de cet investissement. Cette contrainte ne se pose pas pour les entreprises du secteur. Elle ne se pose pas non plus au plan macro-économique au vue du volume ainsi que de la cadence de l'importation de ce produit, toujours présent sur le marché national.

Le recours à l'importation comme substitut à la défaillance du système productif national des ciments est constatée depuis 1970.

L'importation de ciment a atteint son niveau maximum durant les années 1981, 1982, 1983 correspondant au tiers de la capacité de production installée, soit une moyenne de 3 250 000 tonnes qui représente 32% de cette capacité. Jusqu'à l'année 1986, le recours à l'importation pouvait " se justifier " par la mise en service des différentes cimenteries et leur montée en cadence.

A cette date le manque à produire cumulée du secteur national des ciments par rapport à la capacité d'offre installée est estimé à 41 875 000 tonnes de ciments, par contre le volume des importations cumulées à la même date est estimé à 30 345 000 tonnes pour un montant de 1 897 110 000 de dollars américains.

La décision d'importation de ciments relève du pouvoir du propriétaire donc de l'Etat. Elle l'est toujours. L'Etat avait la charge de maximiser l'intérêt collectif en acceptant de dépenser plus de ressources financières sans toutefois atteindre l'optimum ; on est dans une situation d'optimum de second rang.

L'analyse de cette situation milite logiquement en faveur d'un investissement directe en extension de capacité, il se trouve qu'en vertu du principe du risque moral les entreprises évoluant dans la sphère de production de ciments, ou celles utilisant ce produit comme input dans leur activité, ont géré l'information en leur procession en fonction de leur intérêt propre , particulièrement leur rémunération dans son aspect prime de rendement, qui fait de l'objectif de production- approché sous son aspect offre de ciment - une variable déterminante de cette prime, ou de leur fonction de manager et les rapports qu'ils développent au travail.

### **6.2.2) L'opportunité de la décision de la régulation de l'offre nationale de ciment par l'importation.**

La régulation de l'offre nationale en ciment par le recours à l'importation est une décision qui relève exclusivement de l'Etat. Elle est assise principalement sur des constats effectués sur la situation du marché national du ciment, et rapportés par des différents circuits d'information, tel que la presse, les organisations évoluant dans l'activité du bâtiment et autres. C'est ce qui fait que le recours à l'importation obéit à deux points de vue différents :

#### **A. La régulation par l'importation du point de vue du propriétaire :**

Pour le propriétaire (l'Etat) le recours à l'importation comme alternative pour la régulation de l'offre nationale de ciment est la conséquence du niveau de performance technique du secteur productif national.

Cette décision renvoie à une stratégie de volume (quantité), qui ne correspond pas totalement aux missions de l'Etat propriétaire. Ses missions dans ce cas doivent s'inscrire dans une approche stratégique de long-terme qui fait de l'augmentation des capacités de production et de l'organisation spatiale de cette capacité un objectif central. L'Etat en sa qualité de puissance publique agit de la sorte pour combler un déficit d'offre, ce qui est dans ses prérogatives, or l'état en qualité de propriétaire mobilise des ressources financières importantes pour corriger un défaut de management des entreprises publiques- dont il a définie la philosophie ! - par rapport à l'offre nationale des ciments.

Ce défaut de management doit être approché par rapport au fonctionnement intrinsèque des entreprises du ciment. Il doit être approché en termes de rapports des entreprises à l'état.

#### **B. La régulation par l'importation du point de vue de l'entreprise**

Pour les entreprises du secteur, la régulation du marché du ciment par l'importation ne devient impérative que si elle s'inscrit dans le cadre de leur budget pour contenir une insuffisance d'offre prévisible, née des grands arrêts de l'appareil de production.

Elle doit être limitée dans le temps avec une communication prudente, de sorte à ce que la décision d'importation n'influe pas le comportement des agents économiques opérant sur le marché parallèle par l'effet psychologique avec toutes ses conséquences sur le prix final de ce produit, et n'affecte pas les niveaux des prix sur le marché international<sup>207</sup>.

Les ressources financières qui sont mobilisées pour l'importation seront réorientées vers les investissements de mise à niveau, car il n'est pas objectif de parler d'une insuffisance

---

<sup>207</sup> L'annonce prématurément de l'importation de 3000 000 de tonnes développe des comportements particuliers sur le marché international qui influent nécessairement sur les prix.

d'offre alors que les conditions d'utilisation de la pleine capacité de production existante n'ont pas été totalement mises en œuvre et l'industrie nationale des ciments ne fonctionne pas à pleine capacité.

Pour soutenir cette affirmation, le manque à produire en référence à la capacité de production installée de certaines cimenteries nationale est égale au volume importé durant l'exercice 2009/2010 qui est de 1000 000 de tonnes.

Comme il est également inopportun de se tourner vers l'importation alors que le marché des ciments est à organiser d'une manière profonde, sans se soucier des niveaux du prix du marché parallèle qui ne doivent en aucun cas constituer une donnée pour agir sur l'offre globale au moyen de l'importation, mais plutôt une variable qu'il faut insérer dans le cadre d'une réorganisation stratégique du marché.

Le marché accuse toujours un déficit constant ou saisonnier de l'ordre d'un million de tonnes par an, ce qui correspond à la déperdition de la performance technique de certaines cimenteries qui n'arrivent pas à élever leur niveau de production.

Le tableau ci-dessous qui reprend l'évolution du volume d'importation, il pousse à croire que les capacités de production du secteur des ciments aient été développées en information imparfaite sur la demande.

Ce problème a été modélisé par GABSZEWICZ et PODDAR<sup>208</sup> en introduisant la contrainte de capacités dans le model de CURNOT qui d'après MODIGLIANI, et sous son aspect offre, correspond à la situation qui prédominait dans le secteur des ciments avant les réformes économiques.

Cette phase de développement de l'industrie national des ciments a été caractérisée, en référence à la théorie de l'économie industrielle par un partage de l'offre entre "quasi-oligopoleurs" (cimenteries) agissant sous le contrôle d'une seule entité (SNMC) sur un marché ou elle a fixé le nombre de firmes et ou l'entrée sur ce marché est impossible du fait des contraintes juridiques liées à la nature du système économique en vigueur jusqu'à l'année 1988 .

L'environnement économique dans lequel fonctionnent les entreprises du secteur ciment a changé et a eu comme conséquence l'entrée "gratuite" d'autres opérateurs économiques sur le marché des ciments et toute réorganisation stratégique de ce marché doit s'inscrire dans une approche de performance et d'efficacité organisationnelle, sachant que sur ce genre de marché la concurrence ne peut être que par les prix.

---

<sup>208</sup> GABSZEWICZ, J. J., PODDAR, S. (1996) "Demand fluctuations and capacity utilization under duopoly". *Economic-Theory* 10, pp 131-146 cité par CHRISTOPHE.CARON et JACQUES-ALEXANDRE-LAYE in cahier du LORIA N°2002-04.

### 6.3 La structure du marché du point de vue de la demande

En prenant la décision de réaliser un nombre relativement important de cimenteries actuellement en production, l'Etat semble avoir tenu compte dans les différents plans de développement économique de l'accroissement futur de la demande en ciment, sous hypothèse que l'ensemble du système productif fonctionne à l'optimum.

Néanmoins, la demande en tant que variable importante n'a pas eu suffisamment de rôle dans la consolidation de la stratégie d'offre pour laquelle l'Etat a opté, du coût il y a eu toujours un recours à l'importation atteignant un niveau (régulier et variable en termes de volume) qui a autorisé certains fournisseurs à se structurer sur le plan international en engageant des investissements importants d'installations spécialement pour le marché algérien<sup>209</sup>.

Une estimation du besoin réel en termes de demande de ciments, exprimée par les différents utilisateurs a révélé dans tous les cas de figure une amplification de ce besoin qui constitue une fois agrégé une référence pour la détermination de la demande nationale.

Là aussi il faut être prudent, car l'estimation de la demande nationale de ciments n'obéit pas à une règle objective se basant sur une étude de marché, elle demeure aléatoire dans la mesure où la décision d'importer du ciment n'est jamais budgétisée, elle est toujours ou du moins dans la majorité des cas réalisée au milieu de l'exercice budgétaire avec toutes les conséquences qui peuvent avoir lieu sur la performance du secteur.

L'estimation de la demande nationale en ciments est bancal du fait de certaines variables dont les plus importantes sont :

-La capacité interne des entreprises de bâtiments à produire l'information et la maîtriser en termes de besoin en ciments (mais également en d'autres matériaux de construction)<sup>210</sup>.

-Les canaux qu'emprunte généralement cette information pour aboutir sur le bureau de l'autorité en charge du secteur. Le besoin en ciment est souvent majoré par ces opérateurs économiques et ce dans l'idée d'éviter des arrêts de chantier par manque de ciment.

-L'organisation interne de travail des opérateurs économiques évoluant dans le secteur des bâtiments, ne permet pas une utilisation rationnelle des matériaux de construction, notamment le ciment. Ces opérateurs économiques utilisent comme inputs

<sup>209</sup> Le cas d'un fournisseur dénommé UMAR qui s'est installé en Espagne avec une représentation permanente en ALGERIE.

<sup>210</sup> Une visite sur les chantiers nous donne une idée sur la déperdition des matériaux de construction à l'exemple des briques de construction, du rond à béton ....etc.

beaucoup plus de ciment conditionné en sacs que celui qui est logiquement destiné à une utilisation en chantier à savoir le ciment en vrac. Le recours automatique à l'utilisation du ciment en sac dans les chantiers est générateur de déperdition de ce produit.

Une réorganisation des conditions de travail dans les chantiers par la généralisation de l'utilisation des centrales à bétons, est beaucoup plus économique en termes de coûts directs de l'unité de mesure construite, et en termes de maîtrise de la gestion des stocks de ce produit sensible à l'humidité et aux conditions de stockage.

Un aperçu sur la structure de la demande, qui du reste, demeure à parfaire révèle la déstructuration du marché du ciment.

### **A. La structure de la demande en ciment**

La structure de la demande, a subi des transformations profondes depuis les réformes économiques, particulièrement avec la démonopolisation de la commercialisation et de la distribution, et de l'ouverture de l'économie nationale aux opérateurs économiques privés.

Si la structure de la demande sur le marché national des ciments présentait au milieu des années quatre vingt<sup>211</sup> la configuration suivante :

- HABITAT : 42%
- HYDRAULIQUE/T.PUBLICS/INDUSTRIE : 8%
- ENTREPRISES PRIVEES : 15%
- PARTICULIERS : 35%

Cette configuration a évolué en faveur des entreprises privées et des particuliers. Elle se présente en 1997<sup>212</sup> de la manière suivante :

- HABITAT : 16%
- HYDRAULIQUE/T.PUBLICS/INDUSTRIE : 04%
- ENTREPRISES PRIVEES : 32%
- PARTICULIERS : 48%

La part de l'opérateur économique privé a augmenté d'une manière très sensible passant de 15% de l'offre nationale à 32 %, de même que celle des particuliers constitués majoritairement par les auto-constructeurs.

Durant les dix dernières années la structure de la demande sur le marché d'un des groupes de ciments se présente comme suit :

---

<sup>211</sup> Etude structurelle de l'industrie des ciments réalisée par PEM Allemagne

<sup>212</sup> Op citée ci-dessus

## La performance dans le secteur industriel de ciments

années	E/SE PUBL	E/SE PRIV	PROMOTEUR	TRANSFOR	PARTIC	REVENDEUR	INVESTISSE
2000							
2001	71311	679745	4237	48651	477115	63368	68650
2002	99686	1021981	12105	117042	416090	111958	67752
2003	63122	922171	31202	138992	150730	199864	49649
2004	71412	1197982	106941	51083	157566	151631	22515
2005	104950	1000395	6236	71600	702180	69600	101033
2006	114470	1173550	13900	134400	477800	157600	77800
2007	103680	1514700	51250	228300	247580	281095	81550
2008	96740	1622870	144870	69200	213450	238220	30500
2009	124890	1531670	168120	147320	200000	206400	49100
TOTAL	850261	10665064	538861	1006587	3042511	1479736	548548
source : calcul effectué par nos soins à partir des situations élaborées par la structure commerciale							u=Tonnes

La distribution de ciment, a toujours été réglementée. Cette réglementation, fait que c'est l'orientation du propriétaire (depuis le ministère jusqu'à la société de gestion des participations de l'état) qui détermine au préalable la structure de la demande et par voie de conséquence la consommation de ciment.

Fondamentalement, cette structure est homogène à travers toutes les entreprises publiques de production de ciments.

Le principe essentiel de cette structuration de la demande est la satisfaction prioritaire des entreprises de réalisation tout statut et secteur confondu, viennent ensuite les auto-constructeurs, privées ou public.

La catégorie de client des revendeurs publics ou privé en connaissance parfaite du marché du ciment se trouve en marge de "l'organisation" du circuit de distribution du ciment. Cette catégorie de clients comme forme de demande, est gérée en relation proportionnelle avec le niveau d'offre de ciment.

En période de tension sur le ciment c'est cette catégorie de clients qui voient sa demande non satisfaite, mais paradoxalement c'est sur ce marché que le consommateur final trouve sa satisfaction en ciments mais à des prix qui s'écartent sensiblement des prix officiels, c'est le prix parallèle.

Ce constat témoigne de la désorganisation qui caractérise la distribution de ciment et qui fait qu'on ne peut pas parler de marché de ciment.

### 6.4) La consommation nationale de ciment :

La consommation de ciment est souvent associée à la croissance économique d'un pays, dans la mesure où le produit ciment est destiné à la construction de logements neufs et

aux grands travaux publics, deux secteurs qui, souvent tirent la croissance économique vers le haut.

C'est dans ce sens que nous présentons dans cette partie en plus des statistiques relatives à la consommation de ciment au niveau national, une analyse comparative entre la consommation nationale et celle de certains pays de la rive méditerranéenne. L'objectif étant, d'une part, de situer la consommation nationale par rapport à toutes les autres, et de l'autre part, voir dans quelle mesure la variation de la consommation de ciment par tête d'habitant explique ou non la variation du taux de croissance dans chaque pays ainsi que celui du revenu par tête d'habitant.

La consommation nationale de ciment, figurant dans le tableau ci-dessous, a évolué depuis 1970 de la manière suivante :

La performance dans le secteur industriel de ciments

6.5) évolution de la consommation de ciment par tête d'habitant							
ANNEES	P°Secteur PUB	P°Sect Privé	Importation(T)	C°Totale(T)	Population	C°/T/HAB/T	C°/KG/HA
1970	922000	0	569000	1491000	13746000	0.108	108
1971	965000	0	584000	1549000	14165000	0.109	109
1972	927000	0	845000	1772000	14600000	0.121	121
1973	1007000	0	1184000	2191000	15052000	0.146	146
1974	941000	0	2004000	2945000	15524000	0.190	190
1975	954000	0	2076000	3030000	16018000	0.189	189
1976	1336000	0	1945000	3281000	16533000	0.198	198
1977	1782000	0	2066000	3848000	17068000	0.225	225
1978	2701000	0	1304000	4005000	17624000	0.227	227
1979	3775000	0	1022000	4797000	18205000	0.263	263
1980	4156000	0	888000	5044000	18811000	0.268	268
1981	4457000	0	1022000	5479000	19442000	0.282	282
1982	3742000	0	3259000	7001000	20096000	0.348	348
1983	4783000	0	3250000	8033000	20763000	0.387	387
1984	5542000	0	3362000	8904000	21433000	0.415434144	415
1985	6036000	0	2491000	8527000	22097000	0.385889487	386
1986	6449000	0	2474000	8923000	22750000	0.39221978	392
1987	7577000	0	1203000	8780000	23392000	0.375342	375
1988	7193000	0	1020000	8213000	24025000	0.34185224	342
1989	6876000	0	2300000	9176000	24654000	0.37219113	372
1990	5213963	0	2173000	7386963	25022000	0.29521873	295
1991	5989960	0	1625000	7614960	25643000	0.29696057	297

**Évolution de la consommation de ciment par tête d’habitant (suite)**

ANNEES	sect pub	sect priv	importa	C°totale	population	C°/Ton/hab	C° en KG
1992	6588063	0	1597000	8185063	26271000	0,31156267	312
1993	6540043	0	1316000	7856043	26894000	0,29211136	292
1994	5395354	0	2204000	7599354	27496000	0,27638035	276
1995	5581375	0	1714000	7295375	28060000	0,259991981	260
1996	6160010	0	1037000	7197010	28566000	0,251943219	252
1997	5889070	0	718000	6607070	29045000	0,227477018	227
1998	7862245	0	505000	8367245	29507000	0,28356814	284
1999	6678103	0	705000	7383103	29965000	0,24639089	246
2000	8406090	0	1059700	9465790	30416000	0,31121088	311
2001	8332575	0	1025000	9357575	30879000	0,30304009	303
2002	8957880	0	1811125	10769005	31357000	0,34343225	343
2003	8401960	0	1635125	10037085	31848000	0,3151559	315
2004	9543294	1752264	1500000	12795558	32364000	0,39536392	395
2005	10465334	2000000	0	12465334	32906000	0,37881645	379
2006	10801572	3864867	500000	15166439	33481000	0,45298644	453
2007	11617070	4000000	385635	16002705	34096000	0,46934259	469
2008	11478344	4000000	226860	15705204	35100000	0,44744171	447

**Source** : tableau conçu par nos soins à partir des rapports de conjoncture de l’ONS et des données de production agrégées par nos soins.

D’une manière générale l’évolution de la consommation nationale de ciment est passée par trois phases importantes dont chacune d’elles porte ses propres caractéristiques :

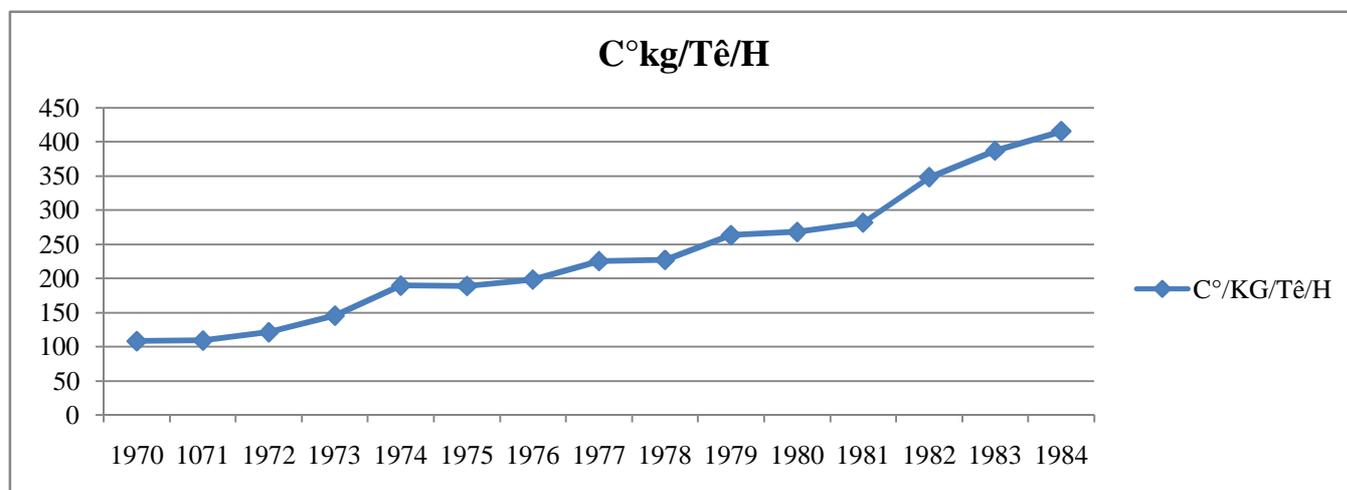
**6.5.1) Une phase d’évolution de la consommation (1970 à 1984):**

Passant de 108 kg/Tête d’habitant en 1970 à 415 kg/T d’habitant en 1984, la consommation de ciment a progressé durant toute cette période qui coïncide avec la phase de la construction de l’économie nationale et avec la période de la réalisation des différents objectifs contenus dans les différents plans nationaux de développement.

Le taux de pénétration de l’importation durant cette période était de 40%. Ce taux était acceptable, puisque la majorité des cimenteries sont réalisées durant cette période et se trouvaient en montée de cadence de production.

Le taux moyen d'utilisation des capacités de production durant cette période était de 47% hormis le taux des trois premières années (de 1970 à 1973).

Graphiquement la consommation durant cette phase a évolué de la manière suivante :



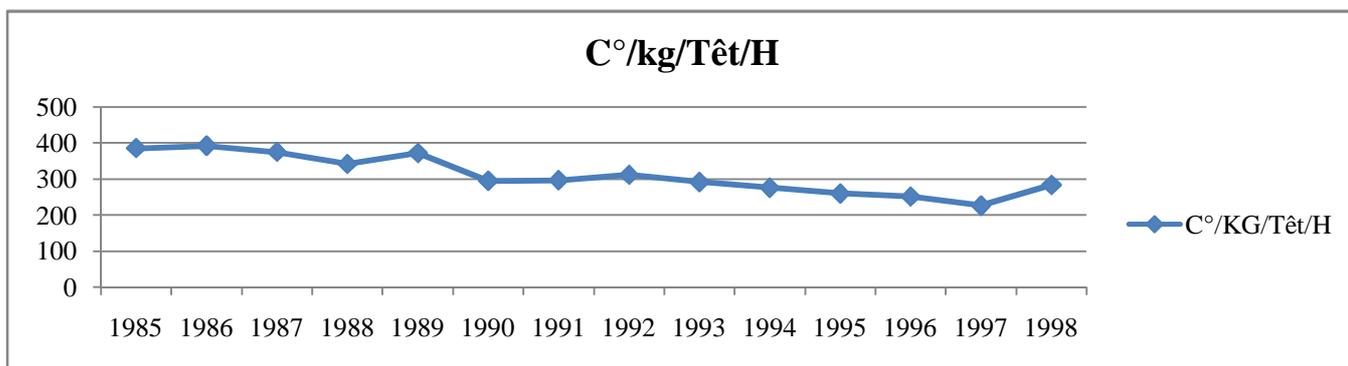
### 6.5.2) Une phase de régression de la consommation (1984 à 1998):

La période située entre 1984 et 1998 est une période caractérisée par un recul de la consommation nationale des ciments. La consommation par tête d'habitant est passée de 415 kg en 1984 à 284 kg en 1998. Ce constat peut s'expliquer par l'arrêt des grands projets d'investissement de l'Etat, associé aux difficultés de financement engendrés par la chute brutale du prix international du pétrole, ainsi qu'aux perturbations sociales qu'a traversé le pays ce qui a affecté la mobilité de la main d'œuvre opérant dans les métiers de la maçonnerie.

La régression de la consommation par tête d'habitant, n'a pas eu d'effet pour autant sur le niveau des importations en ciment qui a atteint un taux de pénétration de 19% du total de la consommation nationale de ciment, valorisée au prix courant de l'année d'importation et cumulée sur la période considérée équivaut à un montant de 1 298 000 000 de dollars USA.

La production nationale par contre, n'a pas dépassée le niveau de performance technique des 67% des capacités installées. Ce taux n'a été d'ailleurs atteint que vers l'année 1998.

La consommation durant cette période a évolué graphiquement comme suit :



### 6.5.3) Une phase de relance de la consommation (1998 à 2008) :

A partir de 1999, la consommation de ciments par tête d'habitant a augmenté, passant de 246kg en 1998 à 447 kg en 2008. Cette période coïncide avec la mise en vigueur complète et totale de l'ensemble des accords nés du plan d'ajustement structurel avec toutes leurs conséquences sur la disponibilité de moyens de paiement extérieurs. Elle coïncide également avec une reprise forte des cours de pétrole sur le marché international garantissant ainsi à l'état un confort financier qui a été à l'origine de la "relance de l'économie" par les dépenses publiques notamment dans le domaine des infrastructures et du bâtiment.

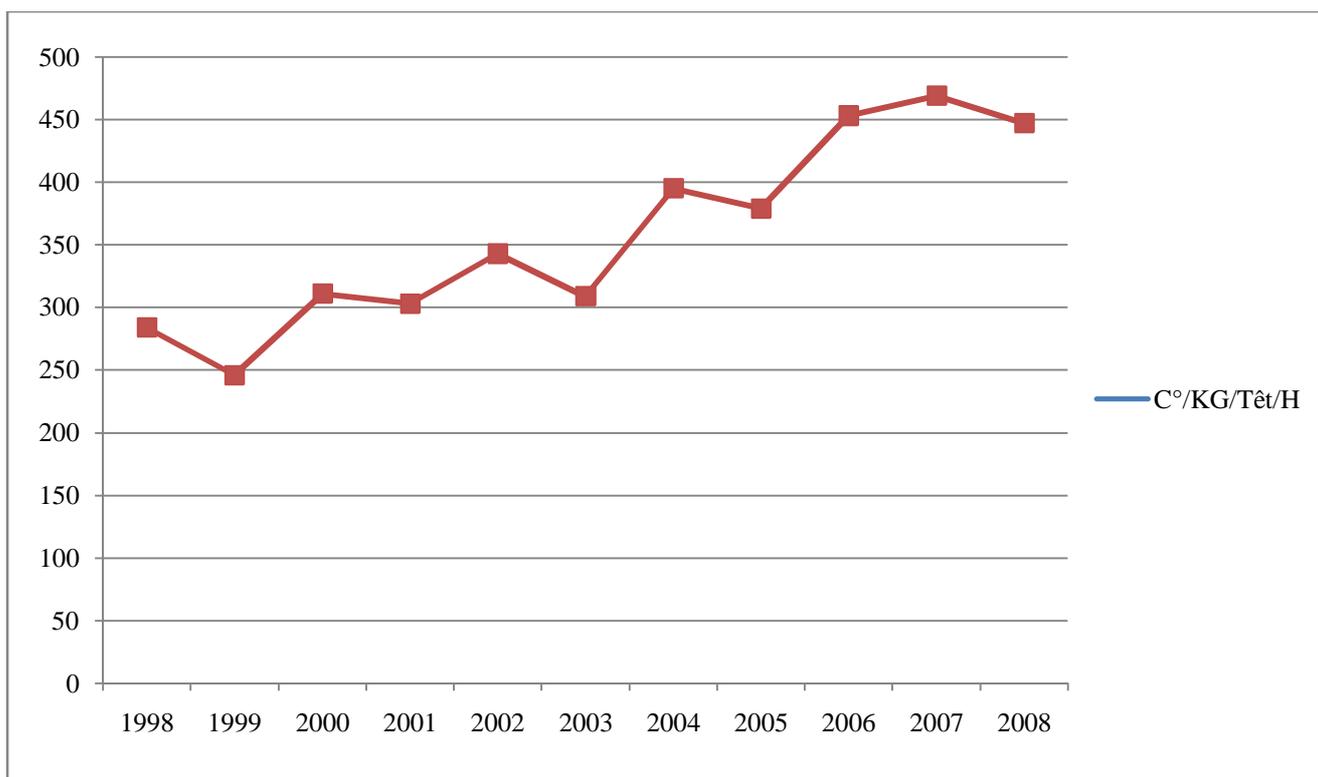
Les priorités arrêtées par le pouvoir public, ont permis l'émergence de beaucoup d'entreprise privées intervenants dans le secteur du bâtiment, se présentant sur le marché du ciment comme demandeurs. Cette catégorie de client a consommé entre 2001 et 2008 un volume de 9 000 000 de tonnes de ciment acquis auprès du secteur public de production.

L'insuffisance de l'offre en ciment a été relativement atténuée par l'entrée en production des cimenteries du secteur privé international, opérationnelles depuis l'année 2001. L'offre en ciment durant l'année 2008 a été de 15 600 000 tonnes, ce qui a fait chuté le taux de pénétration de l'importation le ramenant à une moyenne de 07% du total de la consommation nationale de ciment. Sans l'apport du secteur privé ce taux aurait été en moyenne de l'ordre de 15%.

Le graphe correspondant aux données de cette période se présente comme suit :

## La performance dans le secteur industriel de ciments

C° kg/Tête d'habitant



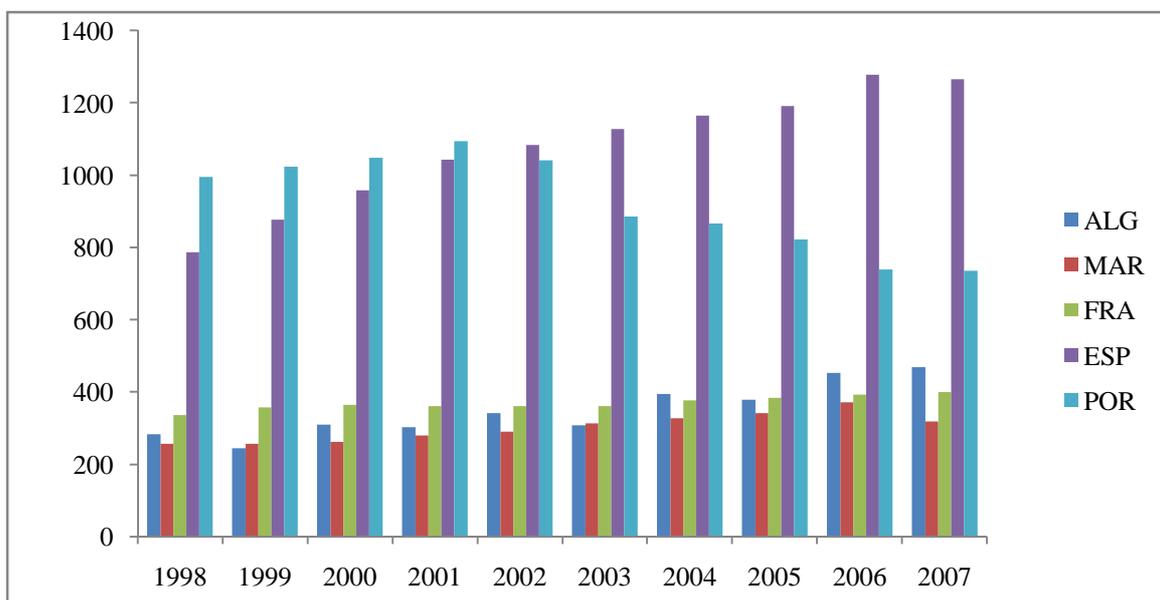
Comparativement à certain pays de la méditerranée, la consommation nationale de ciments a évolué de la manière suivante :

### 6.6) Evolution comparative de la consommation de ciments par tête d'habitant dans certains pays de la méditerranée.

U=kg/ hab

années	ALGERIE	MAROC	France	Espagne	Portugal
1998	284	258	337	787	996
1999	246	257	359	878	1024
2000	311	263	366	958	1048
2001	303	280	362	1043	1094
2002	343	291	362	1084	1042
2003	309	314	363	1129	886
2004	395	328	378	1166	867
2005	379	342	385	1192	823
2006	453	372	394	1278	740
2007	469	319	400	1266	736
2008	447				

Source : rapport d'activité de la société ciment Lafarge de 2001, 2004, et 2008.  
Graphiquement cette évolution se présente comme suit :



Il ressort du graphe que le niveau de la consommation de ciment par tête d'habitant en ALGERIE se situe dans la même proportion que celui du MAROC, ou de la FRANCE. Par contre le taux de variation annuel de cette consommation en ALGERIE comme le montre le tableau ci-dessous, accuse des différences disproportionnées d'une année à une autre, sensible à partir de l'année 2006 ou il a surpassé la consommation par tête d'habitant au MAROC et en France, ce qui rend une analyse en termes de variations annuelle intéressante à plus d'un titre.

### 1) Variation annuelle de la consommation de ciment par tête d'habitant<sup>213</sup>

<sup>213</sup> Calcul effectué par nos soins à partir des tableaux appropriés

## La performance dans le secteur industriel de ciments

Années	ALGERIE	MAROC	France	Portugal	Espagne
1999	-13%	0%	7%	12%	3%
2000	26%	2%	2%	9%	2%
2001	-3%	6%	-1%	9%	4%
2002	13%	4%	0%	4%	-5%
2003	-10%	8%	0%	4%	-15%
2004	28%	4%	4%	3%	-2%
2005	-4%	4%	2%	2%	-5%
2006	20%	9%	2%	7%	-10%
2007	4%	-14%	2%	-1%	-1%
2008	-5%				

La variation de la consommation en ciment est une variation observée sur une année par rapport à l'autre. Quant à la variation de l'année de base, soit 1999, elle est calculée par rapport à la consommation par tête d'habitant de l'année 2008.

La première conclusion qui ressort a trait à l'aspect fortement fluctuant de cette consommation. Elle passe de -13% en 1999 par rapport à l'année 1998 pour atteindre une variation positive de 26% en 2000 et poursuivre ensuite une évolution à rythme sinusoïdale positive et négative.

Le même constat est observé sur toutes les années concernées par cette variation. Par contre le taux de variation de la consommation annuelle par tête d'habitant dans les autres pays, évolue de façon normale et dans des proportions raisonnables.

Comme souvent la consommation de ciment est associée au volume d'investissement public en infrastructures et/ou en logements, nous serions tentés de chercher une explication dans l'évolution de deux agrégats significatifs sur le plan macro-économique à savoir le revenu national par tête d'habitant et la variation du PIB.

### 2) Evolution des agrégats RNB par tête d'habitant et le taux de croissance du PIB.

Ces deux agrégats ont évolués de la manière suivante :

**A) revenu national brut par habitant en dollars courant**

années	ALGERIE	MAROC	France	Portugal	ESPAGNE
2005	6820	3450	30000	20250	26990
2006	7150	3790	31200	20890	29060
2007	7650	3950	32810	21800	30640
2008	7890	4190	33280	22330	30830

Source : (site web banque mondiale « données »)

**B) Croissance du PIB (variation annuelle en pourcentage)**

U= %

années	ALGERIE	MAROC	France	Portugal	Espagne
2005	5,1	3	1,9	0,9	3,6
2006	2,0	7,8	2,2	1,4	3,9
2007	3,0	2,7	2,3	1,9	3,7
2008	3,0	5,6	0,4	0,0	1,2

Une appréciation de la variation de ces deux agrégats, comparée à celle de la variation de la consommation de ciment par tête d'habitant nous renseigne du moins de façon apparente sur l'explication souvent avancée pour justifier l'augmentation de consommation de ciments.

**C) Etat comparatif entre le taux de variation de la consommation de ciment par tête d'habitant et celui de la variation du PIB.**

U=%

années	ALGERIE		MAROC		FRANCE	
	Tx Va C° cim	Tx Va PIB	Tx Va C°Cim	Tx Va PIB	Tx Va C°cim	Tx Va PIB
2005	-4	5,1	4	3	2	1,9
2006	20	2	9	7,8	2	2,2
2007	4	3	-14	2,7	2	2,3
2008	-5	3		5,6		0,4

Il apparaît clairement à partir de ce tableau (quoi que l'échantillon soit réduit) que la variation du taux de consommation de ciment par tête d'habitant (TVCC t/h) est inversement proportionnelle à celui de la variation de la croissance du PIB.

En 2005 la variation du taux de consommation de ciment en Algérie est négative de (-4%) alors que celle de la croissance du PIB est positive de (5,1%). En 2006 le TVCC t/h est positif de (+20%) alors que celui du PIB n'est que de 2%. Au niveau des autres pays la variation de l'un ou de l'autre des indicateurs suit une tendance plus ou moins logique.

Au Maroc, une variation du taux de consommation de ciment en 2005 de 4% correspond à un taux de variation du PIB de 3% par contre, en 2006 la variation des deux taux est passée ; pour le premier à 9% et pour le second à 7,8%. Cette variation paraît être logique tout comme celle constatée au niveau des autres pays.

### **6.7)-Evolution des prix du ciment**

Les prix pratiqués par le secteur national des ciments ont toujours été administrés ou "quasi-administrés".

Les prix sont déterminés sur la base d'une estimation des coûts de production, généralement à partir des tableaux de comptes de résultat, avec un traitement portant sur les charges de l'exercice notamment les reprises sur amortissements, les charges et produits non liés directement à l'exploitation.

Construit sur ce principe les prix du ciment ne constituent pas des signaux économiques fiables. Le principe de prudence que développent toujours les gestionnaires publics lors de la détermination de cet agrégat, fait de sorte à ce que les niveaux de prix calculés insèrent une surestimation allant de 05 à 10% sur les coûts estimés.

Ce cas n'est pas général pour tout le secteur, certains groupes de ciment par le fait qu'ils ont mis en place les outils nécessaires particulièrement la comptabilité analytique, sont arrivés à cerner leurs coûts de production du clinker et du ciment.

C'est le cas du groupe ERCE et de l'Entreprise des ciments d'ECH-CHELEF. Leurs niveaux de prix constituent également une référence aux autres groupes de ciment dans la mesure où le coût moyen de la tonne de ciment diffère d'un groupe par rapport à un autre selon le niveau de production réelle et la capacité installée.

L'uniformisation relative pour tout le secteur national des ciments des prix de ventes sortie usine, inhibe tout effort réalisé en matière de réduction des coûts au niveau des groupes de ciments, ce qui rend l'objectif de fonctionnement en plein emploi des facteurs un objectif central qui permet de diminuer le coût moyen de la tonne produite.

La politique des prix du ciment a évolué d'une manière générale de la manière suivante :

- 1) **De 1967 à 1988** : cette période, caractérisée par une gestion centralisée des sociétés nationales, des entreprises socialistes puis publiques .les prix durant cette période étaient totalement administrés.
- 2) **De 1988 à 2002** : Les réformes économiques à travers la loi portant autonomie des entreprises ont introduits le principe de la pratique des prix réels par rapports aux coûts engagés par les entreprises du secteur.

Cette possibilité d'agir sur les prix de vente a été à l'origine de l'équilibre des comptes de certaines cimenteries, ayant fonctionné à découvert jusqu'à l'année 1991.L'augmentation des prix de ciments au niveau de l'entreprise de l'ouest a été décidé en 1989 pour ajuster les comptes de l'entreprise et contenir les effets de l'importation des ciments par la pratique de la péréquation des prix.

Vers la fin de l'année 2000 ,les entreprises du secteur, après avoir intériorisé dans leur politique le risque de concurrence qui se dessinait à travers les différentes tentatives de pénétration des entreprises étrangères<sup>214</sup>, l'idée de faire diminuer les prix comme barrière à l'entrée a fait son chemin avec comme résultat une diminution de 5% sur les prix sorties usines pratiqués.

Cette diminution des prix à travers une diminution de la marge bénéficiaire, était stratégiquement une décision incorrecte dans la mesure où elle a été utilisée par le concurrent direct installé sur le marché national vers la fin de l'année 2001 pour afficher un prix nettement supérieur à celui du secteur public<sup>215</sup>.

Cette décision du concurrent n'a pas eu d'effet pour autant sur le niveau de la demande, ce qui confirme sa faible élasticité par rapport au prix du ciment, par contre elle a contribué à augmenter le niveau des prix parallèles qui prennent comme référence le prix officiel le plus élevé quelque soit sa source.

- 3) **De 2002 à 2009** : cette période post-autonomie est marquée par deux évènements sur le plan commercial en rapport avec la détermination des prix de ventes. Le premier est relatif au programme d'importation décidé par le propriétaire (l'Etat) qui s'étale de l'année 2003 à 2005 pour une quantité de 3 000 000 de tonnes, et de l'année 2009 à 2010 pour une quantité de 1 000 000 de tonnes.

Le deuxième évènement a trait à la décision du propriétaire, représenté par le ministère du commerce, qui, dans une tentative de juguler les prix sur le marché parallèle a plafonné les marges de distribution, en distinguant entre les marges de ventes en gros, et en détail.

---

<sup>214</sup> C'est vers cette date que le groupe ORASCOM a engagé sa prospection pour investir dans le secteur ciment

<sup>215</sup> A cette date le prix du sac de ciment sortie usine du secteur public était en moyenne de 160 DA/HT, alors que celui de la concurrence s'affichait autour de 250DA/SAC /HT.

Ces deux décisions (péréquation des prix et plafonnement des marges) simples dans leur apparence ont fait passer en 2009 le prix officiel de 205 DA/SAC sortie usine et de 280DA/SAC sortie dépôt à, respectivement 256 DA/SAC et 300 DA/SAC.

Cette augmentation des prix ne peut en aucun cas constituer une référence d'analyse économique ou financière.

Les prix en 2009, et à chaque importation effectuée sont des prix périclites par les prix de la production nationale.

La pratique de ce genre de politique de prix présente aussi des inconvénients pour les entreprises de commercialisation de ciment du secteur public. Pour chaque tonne importée et vendue, ces entreprises doivent vendre au prix coutants à l'importation deux tonnes et demie de ciment de la production nationale pour équilibrer leur comptes. Il suffit que l'offre de ciment issue de la production nationale connaisse une perturbation pour que la conséquence sur les comptes des sociétés soit désastreuse. Les sociétés de production s'alignent automatiquement sur les prix périclites et reversent la différence aux entreprises de distribution.

Le secteur s'est trouvé ainsi devant une augmentation artificielle des prix, dont l'objectif est de soutenir les filiales de commercialisation de ciment (ou toute autre source publique d'importation) pour supporter la différence du prix de revient du ciment importé et celui de vente officiel. Il a ainsi agi en méconnaissance totale des différents modèles stratégiques qui permettent à l'opérateur public de protéger son marché et de répondre efficacement à une demande.

Les seuls opérateurs qui ont su agir d'une manière rationnelle c'est ceux intervenant sur le marché parallèle puisque le prix du sac du ciment sur ce marché est passé de 500 DA/SAC à 850 DA/SAC .Ce pic n'a jamais été atteint.

Cette différence entre le prix officiel et celui parallèle a incité toute la demande potentielle à s'exprimer au même moment, creusant ainsi la différence entre offre et demande et permettant au prix parallèles de se maintenir à un niveau qui varie entre 550 DA/SAC et 650 DA/SAC après avoir atteint le niveau de 950 DA/SAC sur une période d'un mois.

Fondamentalement cette augmentation artificielle des prix ne bénéficie pas à l'entreprise puisqu'en bout de chaîne c'est les entreprises de distribution des ciments qui vont être compensés à hauteur de la perte subie générée par la différence entre le prix coutant du ciment importé et celui de ventes aux consommateurs, par contre elle peut être la cause d'un déficit subi pour peu que la part du ciment issue de la production nationale chutera en dessous des deux tiers de la totalité du ciment commercialisé.

La politique de la péréquation des prix n'est en fin de compte qu'une manifestation de l'Etat (propriétaire) pour soutenir le prix de revient du mètre carré construit, or, l'effet de cette décision importante est récupérée par les opérateurs économiques intervenants sur le marché parallèle du ciment.

En se référant à la nouvelle économie industrielle, nous concluons que le défaut de stratégie dans l'industrie des ciments l'a fait basculer d'un statut de leader à un autre de suiveur.

Dans ce sens, les niveaux de prix sur le marché parallèle aidant ,le partenaire étranger en fixant un niveau de prix officiel sortie usine d'entrée sur le marché du ciment de 280 DA/SAC puis à 320 DA au lieu de 180DA/SAC et 220 DA impose une riposte stratégique urgente pour garder le contrôle stratégique de cette industrie et ce au vue des constats économiques fait particulièrement durant le dernier semestre de l'exercice 2009 et tout au long de l'année 2010 qui peuvent être résumé à travers les points suivant :

- a. Absence de barrières économiques à l'entrée de tout concurrent potentiel. Lafarge ciment a pénétré le marché national des ciments à travers les mécanismes de fonctionnement de la bourse des valeurs sur le plan international à laquelle le secteur public n'est pas préparé à travers les mécanismes de gestion interne.
- b. Une totale liberté dans la fixation des prix officiels pratiqués par le concurrent et qui s'est répercuté sur ceux du marché parallèle augmentant par là la pression sur le produit du secteur national due à la différence légale entre le prix des cimenteries nationales et celui de la concurrence.
- c. Une marge de manœuvre très large, et sans contraintes aucune sur les décisions de gestion interne que prend le concurrent.

Cette situation fait du secteur national des ciments un suiveur, qui supporte les conséquences des décisions internes du concurrent ayant un impact direct sur le niveau de l'offre de ciment sur le marché.

L'exemple d'une décision technique relative à l'arrêt des cimenteries privées a produit une rareté subite du produit sur le marché à hauteur de la capacité de production de ces cimenteries et a transféré la gestion de cette crise au secteur public, nonobstant la conséquence sur le prix du marché parallèle.

Les prix moyens sortie usine du ciment issue de la production nationale ont évolué comme suit :

U=DA/Tonne

ANNEES	PRIX MOYE	Tx de Variat
1993	1407	
1994	1584	13%
1995	2290	45%
1996	2988	30%
1997	3021	1%
1998	2966	-2%
1999	2966	0%
2000	2787	-6%
2001	3148	13%
2002	3148	0%
2003	3148	0%
2004	3148	0%
2005	3148	0%
2006	3148	0%
2007	3535	12%
2008	3535	0%
2009	3535	0%

Le prix affiché au titre de l'exercice 2009 (dans son deuxième semestre sont de 5812 DA/T sortie port d'ORAN et 5812 DA/T sortie dépôt, ils ne sont pas repris dans ce tableau). Ceux sont des prix périèques par rapport au prix de ciment issu de la production nationale et au coût de revient réel du ciment importé.

### 6.8) Qu'en est-il des coûts de production ?

Pour ce qui est des coûts de production par tonne produite pour l'ensemble du secteur ciment, de 1995 à 1997, ils se présentent comme suit<sup>216</sup> :

U=DA/T

années	1995	1996	1997
Coûts de production	1908	2186	2277

<sup>216</sup> Analyse Sectorielle de l'industrie des ciments , annexe N°5 in rapport de la coopération technique Algéro-allemande ,PEM Mars 1998.

L'énergie (gaz et électricité) rentre dans la formation du coût de production à hauteur des montants suivants :

U=DA/Tonne			
Années	1995	1996	1997
Gaz(Nm <sup>3</sup> )/Tonne	64	76	87
Electricité(KWh)/Tonne	41	46	48

La part de l'énergie dans la formation du coût de production durant cette période varie entre 2 et 4%, ce qui représente en soi un avantage comparatif important.

Ce taux a atteint son niveau maximum de 18%<sup>217</sup> dans certaines cimenteries durant ces dernières années. Il représente entre 12% et 15% du chiffre d'affaire des cimenteries selon leur performance technique.

### **6.8.1) Évolution du coût de production de la tonne de ciment depuis l'année 2000 dans un des groupes de ciment Algérien.**

La production dans ce secteur est caractérisée par des contraintes de capacité (comme c'est déjà souligné) très rigides, des coûts variables de production déterminées par la maîtrise du procès technologique, par le dimensionnement des ateliers de production et leur capacité de production (une cimenterie de 1000000 de tonnes diffère d'une autre de 500000 tonnes), aboutissant à des coûts rendus au marché différenciés, et souvent accentués par des coûts de transport relativement importants<sup>218</sup>.

Par rapport à toutes ces contraintes le coût moyen de la tonne produite peut être significativement réduit au niveau de certaines cimenteries compte tenu des niveaux de leur performance technique à l'exemple des cimenteries de Hamma Bouziane, de Meftah, de Zahana, Hdjar Essoud et relativement la cimenterie de SAIDA qui vient en 2009 d'atteindre ses capacités de production à savoir 500 000 tonnes/an.

Dans tous les cas de figure, une estimation du coût de production de la tonne de ciment effectuée au niveau d'un des groupes nationaux de ciment<sup>219</sup> a donné le résultat suivant :

<sup>217</sup> Taux confirmé par Mr Mokhtar.M Président du Conseil D'Administration d'une filiale ciment et chargé du dossier énergie à l'ERCO .

<sup>218</sup> Pour rendre accessible le produit ciment au citoyen des zones du sud et de l'extrême sud, l'état a mis en place un mécanisme national de soutien du prix de ce produit sous forme subvention arrêtée à 3DA/par KM.

<sup>219</sup> Le coût étant une information classée nous nous sommes dans la situation de le publier dans le cadre de ce travail que dans la forme qui protège les intérêts de l'entreprise en question.

**Estimation du coût de production<sup>220</sup> par tonne produite :**

		U=DA/Tonne						
années		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>coûts</b>		<b>1410</b>	<b>1267</b>	<b>1832</b>	<b>2241</b>	<b>2115</b>	<b>2225</b>	<b>2225</b>
années		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>coûts</b>		<b>2230</b>	<b>2518</b>	<b>2204</b>	<b>2361</b>	<b>2361</b>	<b>2204</b>	<b>2046</b>
années		2007	2008	2009				
<b>coûts</b>		<b>1944</b>	<b>2121</b>	<b>2475</b>				

L'analyse de la structure des coûts de production pour les cinq dernières années fait ressortir deux postes de charges importants à savoir le poste matière et fourniture consommées et le poste des services.

Ces deux postes représentent à eux seuls en moyenne un taux de 52% du chiffre d'affaire du secteur ciment. La part de l'énergie (gaz et électricité) dans la structure de ce poste est en moyenne de 17%. Les autres inputs importants sont ceux de la brique réfractaire, les boulets de broyage, le blindage des broyeurs qui sert à protéger les parois du broyeur et augmenter sa durée de vie et les sacs de conditionnement du ciment.

La maîtrise du coût de production de la tonne de clinker ou celle du ciment passe par une maîtrise des coûts de ces inputs, donc par une efficacité organisationnelle devenue impérative par la présence de nouveaux concurrents ayant comme objectif le marché national mais également le marché régional (MAGHREB ARABE et certains pays d'AFRIQUE et d'EUROPE dont le choix sera déterminé par le coût de transport).

A ces niveaux de coûts notamment le coût de l'énergie, l'industrie national des ciments ne peut en aucun cas être compétitive sur le marché international, les prix à l'exportation étant des prix particuliers amenant ainsi l'opérateur national à tenir compte du tarif de l'énergie sur le plan international et au propriétaire qui est l'état de choisir entre l'exportation d'une tonne de ciment ou d'un baril de pétrole sachant que la consommation totale d'énergie exprimée en tonne équivalent pétrole (TEP) dans un des groupes nationaux de ciment sur cinq années se présente comme suit :

<sup>220</sup>Ces coûts sont calculés à partir des TCR des années concernées du groupe concerné et tenant comptes des marges commerciales réalisées. Il a été tenu compte de la méthode usuelle utilisée par le groupe dans le calcul de ses coûts.

## La performance dans le secteur industriel de ciments

ANNEES	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL en TEP*	220419	218849	259798	287285	276766

\*1 TEP = à 11628 KWh =1000 m<sup>3</sup> de GAZ.

A la lecture des tarifs énergétiques dans d'autres pays, l'industrie nationale des ciments semble bénéficiée d'un avantage comparatif important qui n'est pas totalement exploité. Les tarifs de l'énergie en vigueur en 2007<sup>221</sup> dans certains pays d'Europe se présentent comme suit :

PAYS	Electricité (DA/Kwh)	GAZ DA/Kwh
France	5,41	2,71
Allemagne	9,27	4,17
Italie	9,83	3,05
Belgique	8,34	2,62
Espagne	4,84	2,49
Portugal	8,58	2,78
Irlande	11,15	ND
GRECE	5,98	ND
LITUANIE	3,59	1,9
BULGARIE	4,4	4,4
SUEDE	5,87	3,68
ROUMANIE	7,33	2,64

Ces tarifs s'entendent hors TVA et hors taxes spécifiques à l'électricité. Le tarif moyen de l'électricité et du gaz de l'union européenne à 15 est respectivement au premier Janvier 2007 de : 8,03 DA/KWh et de 3,14 DA/KWh pour le GAZ .l'industrie nationale des ciments se procure l'énergie aux tarifs moyens suivants :

- pour l'électricité 2,22 DA/KWh H.T
- pour le GAZ 0,13 DA/KWh H.T

L'avantage comparatif n'a pas à être démontré néanmoins nous présenterons une comparaison à titre indicatif par rapport à la France et sur une période de cinq années.

<sup>221</sup> Source : Direction Générale de l'énergie et des matières premières de l'observatoire de l'économie de l'énergie en France JANVIER 2007.

**Evolution de la consommation électrique en FRANCE**

Années	Prod ciment(T)	C° en Elec KWh	C°/Tonnes en KWh	tarif de réf/ kwh	coût /Tonne
2003	19655000	2466000	8	8.03	64
2004	20962000	2466000	9	8.03	68
2005	21277000	2615000	8	8.03	65
2006	22268000	2716000	8	8.03	66
2007	22268000	2685000	8	8.03	67

Source : revue annuelle info-ciments : l'industrie française de ciment

Par contre l'évolution de la consommation du Gaz en tant que source calorifique importante dans l'industrie des ciments e France se présente comme suit :

années	C°Térajoul	C° KWh	P°ciment(T)	C°/Kw/Tonne	coût/Kwh/T	coutDA/tonne
2003	384	106752000	19635000	5,4	3,14	17,072
2004	394	109532000	20962000	5,2	3,14	16,407
2005	413	114814000	21277000	5,4	3,14	16,944
2006	389	108142000	22268000	4,9	3,14	15,249
2007	427	118706000	22268000	5,3	3,14	16,739
2008	333	92574000	21443000	4,3	3,14	13,556

Comparativement et pour la seule énergie électrique la moyenne du coût moyen de 2003 à 2008 au niveau d'un des groupes nationaux de ciment est de 309 DA/Tonne produite, alors qu'elle n'est en moyenne en France et sur cinq ans que de 8DA/Tonne.

A ce niveau de coût de l'énergie électrique, à laquelle il faut associer les tarifs pratiqués pour les concessions des gisements de matières premières, l'industrie nationale des ciments qui aspire être présente en tant qu'offreur sur le marché international renvoie l'ensemble de ses acteurs (propriétaire, gestionnaire, partenaire social) sur le tableau de la performance et de l'efficacité. Le prix à l'exportation étant différent de celui du marché national, il est donc plus économique de niveler les coûts des inputs à hauteur de ceux à l'international ce qui rend problématique une pénétration du produit national sur le marché international.

## 6.9) CONCLUSION

Peut-on dans ce cas là parler d'un marché de ciments tel qu'il a été défini ? Un marché où l'information commerciale est détenue par un nombre réduit et limité d'opérateurs, où les conditions de concurrence entre producteurs sont inexistantes, aussi bien par les prix que par la maîtrise de l'espace commerciale de ce produit ?

Cette situation fait que la satisfaction des besoins réels en ciments passera aussi par une structuration de son marché par l'état ou par libre action des opérateurs économiques intervenant dans le secteur de la production des ciments.

Ainsi décrit, pour que le "marché du ciment" se constitue il faut tenir compte dans le cadre de cette forme de concurrence des prévisions de la demande, des stratégies d'intégration verticale entre les activités du ciment et ceux du béton prêt à l'emploi et toute autre activité utilisant le ciment comme input ainsi que des problématiques liées aux menaces de perte de part de marché par les nouveaux entrants ou par les importateurs de ce produit.

La sensibilité d'une croissance de la production aux variables clés dans les dossiers d'investissement constitue également un point important dont il faut tenir compte dans le cadre de cette forme de concurrence. La structuration du marché des ciments sous tous ses aspects (offre, demande, prix, et particulièrement les coûts de production) rendra plus objectifs l'appréciation de la performance du secteur national des ciments.

Ces axes nous renvoient aux fondements de l'économie industrielle développés par l'école de HARVARD notamment la célèbre trilogie *structure-stratégie-performance* de JOE BAIN<sup>222</sup>.

Par rapport à cette trilogie, la stratégie sous ses aspects : fixation des prix, politique d'investissement, choix en matière de coûts, politique de protection, politique d'intégration, politique concurrentielle, fait défaut dans le secteur ciment.

La contribution directe de ce secteur dans la production intérieure brute exprimée par la valeur ajoutée qu'il produit et qu'il pourra croître d'avantage milite en faveur de la définition urgente d'une stratégie du secteur à même de rendre plus efficace le gouvernement des entreprises de ce secteur.

Le tableau suivant retrace la valeur ajoutée produite par le secteur ciment et son taux par rapport à la valeur ajoutée du secteur matériaux de construction :

---

<sup>222</sup> ARENA, BENZONI, De BANDT et ROMANI: *Traité d'Économie Industrielle*, éditions Economica 1988

**Evolution de la valeur ajoutée du secteur ciment, du secteur public des matériaux de construction et de la V.A nationale y compris le secteur des hydrocarbures**

U= 10<sup>6</sup>DA

ANNEES	V.A Sect CI(1)*	V.A Mat C PU (2)**	V.A total Pu(3)***	1/2	1/3
1990	2248	5499	244944	0,4088016	0,00917761
1991	5170	8324	396620	0,62109563	0,01303515
1992	6978	12806	474138	0,54490083	0,01471723
1993	6856	12993	480754	0,52766874	0,01426093
1994	7606	14780	617455	0,51461434	0,01231831
1995	10252	20772	857116	0,49354901	0,01196104
1996	13649	23364	1111922	0,58418935	0,01227514
1997	11045	21020	1202605	0,52545195	0,00918423
1998	11203	23518	1036214	0,47635853	0,01081147
1999	10708	18433	1266073	0,58091466	0,00845765
2000	12742	19310	2000638	0,65986535	0,00636897
2001	8043	23517	1809051	0,34200791	0,00444598
2002	14488	25342	1847679	0,57169916	0,00784119
2003	11551	22204	2256358	0,52022158	0,00511931
2004	14656	25606	2730189	0,57236585	0,00536813
2005	16997	29157	3682507	0,58294749	0,00461561
2006	22291	29450	4229820	0,75691002	0,00526996
2007	28148	34099	4593009		0,00612844
2008	26501				#DIV/0!

\*valeur ajoutée du secteur ciment

\*\*valeur ajoutée de la branche matériaux de construction publique

\*\*\*valeur ajoutée totale du secteur public

Si les entreprises du secteur disposent d'un pouvoir de marché- au sens de la nouvelle économie industrielle - en tant qu'offreur du produit ciment, il n'en demeure pas moins que le marché est déstructuré dans la mesure où chaque offreur (entreprise des ciments) agit d'une manière aléatoire sur les conditions d'offre à même de faire diminuer le coût moyen de production de la tonne de ciment, nonobstant leur capacité à fixer les prix de ce produit.

Sur le marché des produits, les entreprises publiques économiques du secteur bénéficient d'une position de monopole dans les zones de leur implantation, ce qui supprime du même coup les différents incitants qui découlent de la concurrence. De plus, le risque de faillite n'existe pas et le déficit éventuel est finalement pris en charge par les pouvoirs publics. Elles disposent ainsi d'un statut juridique particulier qui supprime toute menace de prise de contrôle externe sans autorisation préalable de l'état.

Les conditions d'offre qui caractérisent le secteur national des ciments trouvent leur origine dans le défaut de stratégie au niveau du secteur et dans le style de gestion qui n'a pas, pour différentes raisons suivi les avancées qualitatives enregistrées d'une manière générale sur le plan procédurale et législatif.

Ces deux variables du fait des contraintes généralement liées à la décision d'investissement, influent la structure de l'industrie à travers la nature de l'investissement (capacité et localisation), la nature des coûts de production et leur volume.

La nature de la propriété de l'entreprise publique rend difficile au demeurant la délimitation des frontières entre le pouvoir de décisions du propriétaire et celui du gestionnaire par rapport au marché et à l'investissement, et tiennent en otage la performance et l'efficacité organisationnelle dans cette industrie.

## CONCLUSION GENERALE

Tout au long de ce travail de recherche, notre principal objectif était de pouvoir répondre aux questions suivantes à savoir : le secteur national des ciments est-il performant ? L'industrie nationale des ciments présente-elle les caractéristiques de performance à même de pouvoir satisfaire totalement le besoin – présent et futur-national en ciment ?

La réponse à ces questions, nous a conduits à une analyse de l'industrie nationale des ciments en termes de structure-comportement –performance, avec une attention particulière sur le dernier élément de ce paradigme de l'économie industrielle. En effet l'industrie nationale des ciments était une industrie totalement publique jusqu'à l'année 2001 et l'analyse de la structure de son marché en termes de nombre de concurrents, de standardisation du produit, de conditions d'entrée et de sortie des concurrents, etc..... ne se présente pas comme importante, elle ne l'est pas non plus en termes de comportements au sens de l'économie industrielle.

Les entreprises qui forment cette industrie n'ont aucun pouvoir réel sur la détermination de la politique des prix, sur l'usage des stratégies de différenciation ou de diversification, en ce sens, les règles du marché du ciment – prix , politique de distribution, coûts de distribution ,lieu d'implantation des structures commerciales etc..... , - sont déterminées par une seule structure à laquelle appartiennent toutes les cimenteries à savoir, la direction générale à l'époque de la SNMC<sup>223</sup>, puis la direction des liants hydraulique ou celle des matériaux de construction au niveau du ministère de l'industrie légère et en fin les différentes structures<sup>224</sup> chargées de la gestion du portefeuille ciment à l'ère de la filialisation des cimenteries publiques par leur transformation juridique en sociétés par action.

A partir de l'année 2002, l'entrée d'un deuxième opérateur économique privé (ACC)<sup>225</sup> sur le marché du ciment lui a rétabli son caractère oligopolistique.

Vers le début de l'année 2003, une forme de concurrence s'est installée entre les deux opérateurs avec comme première conséquence, une libéralisation des décisions d'investissement au niveau du secteur public, et une flexibilité relative au niveau de la prise de décision de gestion.

La concurrence entre les deux secteurs, latente certes mais bien présente, se manifeste à travers le niveau de l'offre nationale de ciment, et le début d'une rupture avec la départementalisation de la commercialisation du produit ciment. Le concu-

---

<sup>223</sup> Société nationale des matériaux de construction

<sup>224</sup> Holding public puis Société de gestion de la participation.

<sup>225</sup> Il s'agit du groupe ORASCOM – Algérien Cement Campagne - (acquis en 2008 par Lafarge ciments)

rent ACC produit le ciment à M'SILA qui se retrouve à NAAMA ou ORAN, qui sont des marchés de l'opérateur public.

Cette présence d'un concurrent semble avoir créé une dynamique qui a permis au secteur public de ciment de réaliser une performance technique, longuement attendue<sup>226</sup>, mesurée par le taux d'utilisation des capacités de production, ce qui corrobore avec la majorité des analyses de l'économie industrielle qui se situe au niveau production (P).

L'industrie nationale publique de ciment tente de passer du niveau production (P) au niveau organisation (O), mais en escamotant certaines actions nécessaires telles que l'efficacité de la production et la stratégie dans la production<sup>227</sup>.

Il est difficile de mesurer la performance du secteur national public des ciments en se référant à une efficacité dans l'organisation sur la base d'efficacité interne et de coût de transaction, alors que le système de production est loin de l'optimum pour des raisons qui relèvent des caractéristiques propres de l'industrie des ciments, qui sont en relation dans notre cas avec ceux de l'entreprise publique et du mode de son gouvernement.

Notre travail de recherche nous a permis d'identifier quelques caractéristiques de cette industrie et des entreprises publiques qui la constituent.

Parmi les caractéristiques de cette industrie nous retrouvons :

- a. Un faible degré de différenciation verticale,

Il existe un produit pour une seule utilisation spécifique. La substituabilité de ce produit est quasiment nulle, sinon très coûteuse en termes de recherches et d'innovation.

L'expérience menée par une entreprise de ciments durant les années 1986/87/88 pour substituer le ciment CPA325 dans les travaux de maçonnerie par un ciment dit à maçonner a été pratiquement un échec, au niveau de sa production et au moment de son utilisation.

La production de ce type de ciment nécessite un agencement des équipements de production et une adaptation de certains d'entre eux pour pouvoir le produire industriellement.

La commercialisation de ce produit a été un échec dans la mesure où ce produit, contenant de la chaux n'a pas été vulgarisée auprès de la main d'œuvre spécialisée qui a découvert ses inconvénients lors de son utilisation, notamment les brûlures au niveau des yeux, une couleur blanchâtre du mur après crépissage...etc.

---

<sup>226</sup> Ce n'est qu'en 2007 que l'industrie nationale des ciments a pu atteindre ses capacités installées, soit 40 ans après la création de la SNMC.

<sup>227</sup> F.BRAUDEL : civilisation matérielle, économie et capitalisme, éd Armand Colin, Paris 1979

b. La spécificité des actifs de cette industrie et son intensité capitalistique.

Cette caractéristique rend toute opération d'ajustement du capital physique onéreuse, nécessitant la mobilisation de fonds importants, et complique le transfert ou la substitution des actifs des cimenteries (un four d'une cimenterie est un actif spécifique pour la cimenterie, il ne peut pas être utilisé ailleurs.)

c. Les coûts variables dans cette industrie sont proportionnels aux temps d'arrêts (intempestif ou programmé).

Lorsqu'une cimenterie est en situation stable de production, elle a tendance à consommer moins de charges variables en dehors de l'énergie électrique et calorifique, qui sont généralement couvertes par le volume de production réalisé.

L'industrie de ciment est une industrie de volume, à feu continu, où le coût moyen de production est en fonction de sa performance technique, d'où l'importance du taux d'utilisation des capacités de production comme indicateur de mesure de la performance, nonobstant les autres indicateurs qui peuvent être retenus.

d. L'obligation de l'investissement dans l'ajustement du capital physique

L'investissement d'ajustement du capital physique est vital dans cette industrie. Un besoin de 05 à 07 dollars par tonne et par année<sup>228</sup> est reconnu comme seuil nécessaire au financement de cet ajustement, pour maintenir les équipements en état de production selon les performances atteintes. La caractéristique de cette industrie, dans ce cas, s'exprime à travers les conséquences en termes de coûts et d'impact sur les équipements lorsqu'une opération d'ajustement est reportée ou annulée. A titre d'exemple un briquetage du four de cuisson, s'il est reporté ou mal fait produit des conséquences sur le four lui-même et sur plusieurs équipements en aval du four provoquant des arrêts de production et une perte de performance.

Ces caractéristiques, constituent aussi des contraintes de gestion importantes chez les sociétés internationales de production de ciment. Elles les ont conduit à la recherche d'une optimisation des coûts de l'investissement d'ajustement du capital physique par l'optimisation de la consommation des briques réfractaires au niveau du four de cuisson, et / ou de la consommation énergétique et calorifique.

Ces sociétés ont contribué à développer, pour ce qui est de la première contrainte, des briques réfractaires<sup>229</sup> adaptées à chaque zone de cuisson et des techniques de

---

<sup>228</sup> Ce niveau varie également en fonction du taux de l'inflation. En 1992 à 1995, ce taux était compris entre 03 à 05 dollars/tonnes produite ; Réf Lafarge Ciment.

<sup>229</sup> C'est les briques réfractaires qui servent à protéger l'ensemble des parois du four de cuisson de la chaleur qui peut atteindre dans certaines zones une température de 900° à 1200°.

briquetage associées à un savoir faire dans la conduite du four ,ont fait allonger d'une manière considérable l'intervalle des "campagnes" de briquetage<sup>230</sup> .

La deuxième contrainte, de loin la plus importante, par sa part dans le coût de production de la tonne de clinker a été à l'origine de plusieurs actions et projets de recherche tendant à réduire la consommation énergétique.

Le dernier projet développé par LAFARGE Ciment est le projet "Aether" qui consiste à développer une nouvelle classe de clinker avec une empreinte carbone réduite.

L'objectif consiste à utiliser moins de calcaire dans la production de ciment Aether, dont la fabrication nécessite moins d'énergie qu'un ciment portland traditionnelle et émet jusqu'à 30% de CO2 en moins<sup>231</sup> .

Ces sociétés ont réussi à passer au niveau organisation" O" , à partir du moment où elles ont atteint l'optimum dans leur production, ce qui n'est pas le cas des entreprises du secteur public de production de ciment caractérisées par :

1. Le caractère public de l'industrie nationale des ciments :

Par cette caractéristique, l'objectif étant de traduire les contraintes de management auxquelles doivent faire face les entreprises publiques qui forment cette industrie.

L'environnement dans lequel fonctionnent ces entreprises, et la nature de leur propriété, ont fait de la mobilisation des théories contractuelles des organisations un passage intéressant qui a permis d'identifier, les conséquences du rapport de l'entreprise publique à l'état sur le pouvoir de décision du gestionnaire public.

Bien que la gestion par délégation instituée par la loi portant autonomie des entreprises a clarifié la finalité de l'entreprise publique économique, l'entreprise des ciments, semble gérer des contraintes qui rendent difficile la rupture avec les pratiques qui ont fait de l'entreprise publique un lieu de répartition et non de création de valeur et ceux pour les raisons suivantes :

- 1.1) Le gestionnaire principal de l'entreprise de ciment n'a pas, directement ou par le biais de son conseil d'administration, de pouvoir sur la politique industrielle de l'entreprise. Les décisions se rapportant aux augmentations de capacités de production, à l'extension des lignes de fabrication existantes, aux arrêts programmés pour entretien, ne relèvent pas du pouvoir réel de l'entreprise.

---

<sup>230</sup> Ces campagnes sont passées de quatre à deux puis à une fois l'an excepté dans le cas d'un incident important.

<sup>231</sup> [www.lafarge.fr](http://www.lafarge.fr) : les matériaux au cœur de la vie

- 1.2) La politique commerciale, exprimée en termes de fixation de prix ou de marge bénéficiaire, de gestion de l'espace commerciale avec les coûts de distribution associés dans certains cas à cet espace (le cas de la distribution dans les régions du sud), l'instauration du système de quotas dans la gestion de la clientèle au lieu et place d'une régulation par les prix, semblent échapper à l'entreprise et à son champ d'action.
- 1.3) la politique d'approvisionnement et des achats soumise à des règles et des procédures législatives, place l'entreprise publique économique au même niveau que l'administration publique. De quelle création de valeur parle-t-on ?

L'inefficacité décisionnelle à ce niveau là peut avoir comme origine le gestionnaire principal, mais peut se justifier par ces règles et procédures qui cachent l'inefficacité de ces gestionnaires.

Le caractère public du capital d'une entreprise, qu'il soit total ou partiel, ne doit altérer en rien l'exigence d'assurer la continuité de son exploitation dans les meilleures conditions de service, de coût et de contrôle.

Les résultats de plusieurs études empiriques réalisées n'ont pas permis de prouver sans équivoque la relation entre la forme de propriété et la performance<sup>232</sup>, c'est ce qui est constaté dans ce travail de recherche à propos du secteur ciment ou le gestionnaire principal agit en fonction de paramètres non économiques, que seul le propriétaire (l'état) en apprécie l'importance et la portée sur la stabilité sociale .

#### 1 Une sous- optimisation du système productif national de ciment.

L'industrie nationale des ciments se caractérise aussi par une sous- optimisation de son système productif dû à une sous- utilisation des capacités de production des cimenteries nationales, créant un déséquilibre entre offre et demande et justifiant la décision d'importation qui revient toujours à l'état puissance publique.

L'optimisation du système productif national de ciment n'a été effective qu'après trente sept ans d'existence de cette industrie et suite à une ténacité du gestionnaire public par rapport à l'action sur certaines variables de gestion considérée comme vitale pour cette industrie.

L'investissement au moment opportun et dans les proportions reconnues pour cette industrie fait partie de ces variables, ce qui a rendu possible cette optimisation, mais sans pour autant régler le problème de l'appréciation de la performance du gestionnaire public qui demeure dans beaucoup de cas inversement proportionnelle à la performance de l'entreprise qu'il dirige.

---

<sup>232</sup> Gathon,H.J et P.PESTIAU : La performance des entreprises publiques ,une question de propriété ou de concurrence ?in R.E N°47 (6) 1996.

### 3 L'absence d'une stratégie industrielle pour le secteur national de ciment

Depuis la stratégie de volume qui a caractérisé la branche des matériaux de construction durant les années soixante dix et quatre vingt, avec comme conséquence la construction de nouvelles cimenteries à travers le territoire nationale, le secteur national des ciments s'est inscrit dans une démarche de gestion opérationnelle avec comme objectif une optimisation de l'appareil de production de ciment.

Chaque entreprise, depuis 1985, à travers le plan à moyen terme des entreprises, et bien après, à travers les plans de redressement<sup>233</sup>, ou ceux de développement stratégique<sup>234</sup>, n'a fait que consolider sa démarche opérationnelle qui tend à maximiser la production de ciment.

Les préoccupations stratégiques qui s'affirment aujourd'hui, exprimées dans certains plans de développement semblent ne pas avoir retenu l'attention du propriétaire, à l'exemple de l'intégration en aval de l'industrie des ciments, du développement de l'activité bâtiment et construction, du changement du procédé de fabrication des usines d'amiante, de l'adaptation de l'organisation des entreprises aux règles du marché... etc. quant au niveau d'ouverture du capital social comme action stratégique inscrite dans le plan de développement stratégique d'au moins une entreprise, a été reprise par le propriétaire dans la politique nationale de privatisation, et ce après avoir été repoussée plusieurs années.<sup>235</sup>

### 4 Le mode de gouvernance de l'entreprise des ciments

C'est une caractéristique importante de l'entreprise publique économique de ciment. Elle est aussi pour toute entreprise publique. Son importance provient de la nature de la propriété de cette entreprise qui nourrit les contradictions d'intérêt entre le propriétaire (l'état) et tous les autres acteurs de l'entreprise. C'est à travers cet angle qu'elle est importante.

La gestion par délégation, introduite par la loi portant autonomie des entreprises publiques a tenté de réorganiser cette relation au moyen de contrats entre tous les acteurs de l'entreprise. Cette tentative n'a pas produit l'effet attendu en termes d'impact sur le niveau de performance du secteur national des ciments qui, au demeurant est resté bien au deçà des 50% des capacités de production installées pendant une longue période<sup>236</sup>.

Elle n'a pas pu régler les problèmes de management nés des contradictions d'intérêt entre le propriétaire et le gestionnaire public qui essaie toujours de maximiser son

---

<sup>233</sup> Les entreprises du secteur ont été appelées à présenter des plans de redressement en 1992/1993.

<sup>234</sup> Les plans de développement stratégique des entreprises du secteur ont été conçus en 1995/1996.

<sup>235</sup> Les plans de développement stratégique ont été faits en 1995/96, alors que le processus de privatisation des cimenteries n'a été engagé qu'en 2004.

<sup>236</sup> voir le tableau de l'évolution de la production en page N°98

utilité individuelle exprimée en termes monétaires et/ou non monétaire ,au moyen d'un échange de droit de propriété qu'il détient et ce, en vertu de l'approche exogène des droits de propriétés .

Au sein de l'entreprise publique économique, cet échange s'effectue au moyen d'un contrat, donc d'une transaction entre l'état ou son mandataire, et le gestionnaire salarié principal. L'inefficacité de cette transaction fait que les coûts contractuels nés de cet échange sont supportés totalement par l'état.

L'expression la plus apparente de ces coûts consiste à financer le maintien des entreprises publiques économiques déstructurées en activité. Ce financement assuré par le trésor public a coûté 35 milliards de dollars à la société et ce depuis 1991 à 2007<sup>237</sup>.

Pour l'industrie nationale des ciments les couts se manifestent à travers la déperdition de performance par rapport à la capacité réelle de la production nationale de ciment et par le taux de pénétration de l'importation, avec tout ce que cela suppose en termes de transfert de monnaie internationale et de pratique managériale qui ont tendance à transférer l'inefficacité du management au propriétaire qui le couvre par l'importation.

Il a fallu trente sept ans à cette industrie pour qu'elle arrive à son optimum, il n'en demeure pas moins qu'elle reste caractérisée par une performance disproportionnée, fragile, ou certaines sociétés de ciment compensent le déficit de plusieurs autres.

Sur les douze cimenteries que compte cette industrie, au moins cinq d'une capacité nominale de 1000 000 de tonnes chacune n'ont pas été efficace à ce jour, leur défaillance productive est compensée par d'autres. L'extension du droit décisionnel aux gestionnaires salariés est à même de rendre plus optimale l'allocation des ressources et plus efficace le contrôle.

La lecture de la performance de l'entreprise publique économique de ciments à partir de la théorie des coûts de transaction nous conduit à supposer que les décisions relatives à la privatisation totale ou partielle des cimenteries sont motivées par une préoccupation de performance organisationnelle telle que suggérée par l'économie industrielle<sup>238</sup>, ce qui est vrai dans certains cas de privatisation de société de ciment.

Pour d'autres cas, un bilan est nécessaire pour pouvoir se prononcer sur cette efficacité. Dans tous les cas de figure nos observations nous autorise à dire que l'enjeu de la réussite de la privatisation comme choix politique se situe au niveau de la capacité de prévoir l'opportunisme ex-hanté du partenaire et de celle de concilier entre l'intérêt du propriétaire et celui du gestionnaire salarié principal.

---

<sup>237</sup> Youcef benabdellah : relever les défis pour gagner l'avenir ; l'Algérie face à la mondialisation. décembre 2008

<sup>238</sup> F.BRAUDEL : civilisation matérielle, économie et capitalisme, éd Armand colin, Paris 1979

Le choix stratégique de privatiser partiellement les entreprises du secteur national des ciments est un choix à consolider mais dans une forme organisationnelle du secteur autre que celle qui semble s'inscrire dans ce qui a été qualifié de stratégie industrielle, qui du moins dans le secteur des ciments a produit ses premiers effets ; d'abord par rapport à la déperdition de tous ce que le secteur a capitalisé et accumulé en connaissances et savoir technologique en procédant à la liquidation des centres de décisions régionaux et par conséquent leur conseil d'administration et ensuite par rapport aux investissements que le propriétaire (l'état) semble vouloir engagé dans ce secteur et que leur réalisation risque de s'inscrire dans le temps et produire l'effet contraire pour les raisons suivantes :

- L'investissement en extension de capacité est une décision qui doit tenir compte du marché national des ciments ouvert à la concurrence internationale spécialisée qui inscrit sa démarche dans une logique internationale, ce qui n'est pas le cas pour le secteur public des ciments.
- Tenir compte de l'opportunité d'exportation dans le cas d'une saturation du marché national est une variable à repenser pour engager un budget de l'état aussi important sans régler le problème du rapport de l'état à l'entreprise publique et celui de la finalité de contrôle qui demeure des prérogatives indiscutables du propriétaire.
- Le nombre de textes législatifs et réglementaires, les circulaires et les notes qui intéressent l'entreprise publique sont telles qu'ils dissuadent toutes prises d'initiatives. C'est une question importante qui devrait être réglée par les mécanismes de mises en place de la stratégie industrielle nationale puisqu'elle renvoie au binôme incitation-motivation et au système sanctions-récompenses.

En fin il est aisé de constater à travers les chiffres avancés tout au long de ce travail que la capacité des entreprises publiques du secteur ciment à créer de la valeur et faire de la performance n'a pas fait objet d'opinion négative, c'est les conditions pour une gestion optimale des ressources, de l'ensemble des ressources de l'entreprise publique des ciments qui ont fait défaut.

Cette entreprise qui est restée passive répondants aux différentes injonctions, ou les institutions juridiques règlent les coopérations et les conflits au lieu et place du marché et des procédures, ou les prix ne constituent pas des signaux économiques doit voir sa performance appréciée par rapport à ses conditions de fonctionnement. N'est-il pas temps pour reconsidérer le modèle de la gestion par délégation en renforçant le pouvoir du contrat sans aller jusqu'à la négation de l'entreprise ?

## Bibliographie

### 1) LIVRES

1. ANSOFF.I « stratégie de développement de l'entreprise » in
2. A.BERLE et G.MEANS in : l'entreprise moderne et la propriété privée – 1932-traduit par Olivier Weinstein, Professeur émérite à l'Université de Paris 13
3. ALCHIAN & DEMSETZ (1972) : "Production, information costs, and economic organization", AER (vol. 62) cité par SANDRINE WOLFF : théories de la firme les grands classiques et leurs prolongements
4. BIENAYME, A : «La croissance des entreprises». Ed. Bordas, Paris, 1973.
5. Prof. dr. B. THIRY, ULG, 1994in Performance des entreprises et services publics
6. BROUSSEAU : les apports de l'analyse économique des contrats a la mise en œuvre des politiques industrielles, in Revue d'Économie Industrielle, N74, 4° trim. 1995
7. BOURGIGNON.A : Performance et contrôle de gestion , encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit ; édition économie.
8. CHARREAUX.G (2001), L'approche économique-financière de l'investissement » in G. Charreaux (éd.), Images de l'investissement, FNEGE, p.13-60
9. CHARREAUX .G : Le point sur...la mesure de la performance
10. Claude Levy LEBOYER IN la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies ED ORG 98
11. DIDIER, M. : «Economie : les règles du jeu ». Economica, 3° Ed. Paris, 1992.
12. DANZIGER R. : «Le bilan social, outil d'information et de gestion». DUNOD, 1983
13. DEMSETZ, Harold: The structure of ownership and the theory of the firme"? cité par Jean Michel Sahut Hidaya Othmani Gharbi in ; structures

d'actionnariats et performances des firmes : cas des entreprises de l'indice CAC 40.

14. F. BRAUDEL : civilisation matérielle, économie et capitalisme , édition Arnaud colin ,paris 1979.
15. FREDERICK WILSON Taylor : « Principe d'organisation scientifique des usines », Dunod, Paris (sd) p31-35
16. ERIC BROUSSEAU : les apports de l'analyse économique des contrats a la mise en œuvre des politiques industrielles, in Revue d'Économie Industrielle, N° 74, 4° trim. 1995
17. GORTNER, N.H., J. MALHER et J.B. NICHOLSON (1993), La gestion des organisations publiques, Les Presses de l'Université du Québec
18. HENRI AMBLARD PHILIPPE BERNOUX GILLES HERREROS YVES-FREDERIC LIVIAN in Les nouvelles approches sociologiques des organisations (1996, Éditions du seuil).
19. HENRI L : La nouvelle économie industrielle, édit hachette 1989
20. HOOD.C: the new management public in 1980's : variations on the them, accounting organisation society 1995
21. YVE MORVAN, Fondements d'économie industrielle, éd. Economica, 1991, P 425.
22. JACQUES GENEREUX : les trois fonctions de l'état par Richard A. MUSGRAVE in extraits de l'économie politique, ED Larousse bordas 1996
23. J.GMARCH ET H.A SIMON in les organisations 2°édition collection Dunod 1974
24. J L Bergeron et al, Les aspects de l'organisation, choucoutimi, Presses du QUEBEC, Gaëtan MORIN 1985, p 21.

25. KALIKA.M : « structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance » in éditions economica Paris 1995.
26. KILLING, J.P.: «Strategies for joint-ventures success». New York, Paeger, 1983.
27. KEYNES J.M, 1936, Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie, édition utilisée Bibliothèque scientifique Payot, 1990
28. LUCIEN. RAPP : les filiales des entreprises publiques ; coll « bibliothèque de droit public ,T CXLIV » PARIS 1983
29. MARMUSE, C : « Performance » in Encyclopédie de gestion ,édi economica tome 2 ,1997
30. MOULAI.A : la méthode des comptes de surplus de productivité globale : un essai d'application aux comptes d'une cimenterie in THESE DE MAGISTERE 1997 soutenue à l'institut des sciences économiques d'ORAN sous la direction du Professeur A BOUYACOUB.
31. Morin E.M, Savoie A, Beaudin G (1994) : L'efficacité de l'organisation théories représentation et mesures, GAËTEN MORIN EDITEUR ;
32. PETERS T.J., Waterman, R.W., 1983, Le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris Cités par PIERE ROY : vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, cahiers de
33. P.DRUCKER in : Structures et Changements –Balises pour un monde différent ; edit : village mondial, coll stratégie ; année 2004 .
34. PERROT A. Les nouvelles théories du marché du travail. - Paris : La Découverte, 1992.
35. ERIC BROUSSEAU : les apports de l'analyse économique des contrats a la mise en œuvre des politiques industrielles, in Revue d'Économie Industrielle, N° 74, 4° trim. 1995
36. PETERS T.J., WATERMAN, R.W., 1983, Le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris
37. RAMANUJAN, V., VENKATRAMAN, N., 1986, "measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", Academy of Management Review, vol 11, N°4, cite par MARMUSE, C., 1997,

in: "Performance", Encyclopédie de gestion , Economica, tome 2, p.2195-2208

38. R.BARRO : les facteurs de la croissance économique, in *économica* Paris 2000.
39. SHLEIFER Andrei et VISHNY, Robert W, 1986. "Les actionnaires et les grandes sociétés de contrôle», cité par Alain Finet, Marc-Hubert Depret, Marc Labie in : *Gouvernements d'entreprises :enjeux managériaux, comptables et financiers*
40. STEPHEN P ROBINS : Le comportement organisationnel édit Pearson Education 08/06 adapté par PHILIPPE GABILLET.
41. WLADIMIR.ANDREFF : La transition vers le marché et la démocratie in collection recherches édition la découverte 2006.
42. YOUCEF.B : Relever les défis pour gagner l'avenir ; l'Algérie face à la mondialisation DEC 2008.

## **2) REVUES, ET PUBLICATIONS SPECIALISEES**

1. ANGEL .DAHOU et NICOLAS.B : Mesure de la performance globale des entreprises ;[www.iae.univ.fr](http://www.iae.univ.fr).
2. BOULIANNE.E, GUINDON.M, MORIN.E: « mesurer la performance de l'entreprise » in revue internationale de gestion vol 21 N°03 année 1996 ;
3. BAYSINGER ET BUTLER: Corporate governance and the board of director's performances effects of changes in board composition in journal of law, economics and organization vol 1, 1985.
4. BROWN.C : " Should testra privatized ?" in document de la 24eme conférence des économistes, UNI GRIFIT ADELAIID 1995
5. Bower J.L. (1970), *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Harvard Business School Press, Boston
6. CHARREAUX .G université de BOURGOGNE- LEG FARGO, PAPIERS DE TRAVAIL, 1998

7. CHARREAUX .G (1996) : Pour une véritable étude de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, in Revue Française de Gestion NOV et DEC 1996
8. CHARREAUX.G : « la théorie positive de l'agence, lecture et relectures »  
In IAE DIJON sep1998
9. CAUSSE.G : La réforme du secteur parapublic dans les pays en voie de développement ; le cas de l'Afrique noire in revue PMP QUEBEC 3et4nov 1988.
10. DANIEL COBLUCQ et DAVID Martimort : Une réflexion économique sur le thème de la gestion déléguée et des partenariats publics –privés , in IDEI REPORT N°14 partenariat public-privé FEV 2009.
11. DANIEL.LABORNE : Privatisation et état imparfait dans les économies de l'est en transition 2001.
12. FAMA, E F et JENSEN ;MC : Agency problems and residual claims, in Journal of law and Economics vol 26,1983
13. Fama E.F. et Jensen M.C. (1983 a), « Separation of Ownership and Control », Journal of Law and Economics, Vol. 26, June, pp. 301-326.
14. GABSZEWICZ, J. J., PODDAR, S. (1996) "Demand fluctuations and capacity utilization under duopoly". Economic - Theory 10, pp 131-146 cité par CHRISTOPHE.CARON et JACQUES-ALEXANDRE-LAYE in cahier du LORIA N°2002-04
15. GILES DOSTALER : Ronald COASE , Pionnier de la nouvelle économie institutionnelle ,in Revus Alternatives économiques N°264 , DEC 2007
16. GROSSMAN ET HART, théorie de l'intégration verticale et horizontale :in journal de l'économie politique vol 94 1986.
17. F. TUZZOLINO et B.R. ARMANDI, « A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility », Academy of Management Review, 1981, vol. 6, no 1, pp. 21-28.
18. GATHON, H.J et P.PESTIAU : La performance des entreprises publiques ,une question de propriété ou de concurrence ?in R.E N°47 (6) 1996.
19. HACHIMI SANNI YAYA in revue de l'innovation dans le secteur publique V10 2005 article n°19

20. HANSSMAN.H et R .KRAAKMAN cité par Jean-Baptiste cartier cahier de l'IAE Dijon in « le développement sous formes de SAS (société par action simplifiée).
21. HA-JOON CHANG : La réforme des entreprises publics, in note d'orientation du département des affaires économiques et sociales –Nations-Unis 2007.
22. HENRI.J et Pierre .P :la performance des entreprises publiques, une question de propriété ou de concurrence , in revue économique V 47 N°06 1996.
23. HELENE.L : Les enjeux cachés de la mesure de la performance, in les échos, le quotidien de l'économie numéro spécial 20177 du 22/05/2008.
24. Jean MAGNAN DE BORNIER : objets et méthodes de l'économie industrielle in Revue de l'université de PAUL CEZANNE AIX-MARSEILLE
25. JENSEN.M.C et W.HMECKLING, 1978 « Can the corporate survive »in Financial Analysis journal janvier et février pp31
26. J .M.GLACHANT : La théorie économique de l'entreprise publique : des prix du marché à l'organisation hors marché, in Publication de la SOBOGNE 1996.
27. KLINGLER.MICHEL : Petite définition du leadership en entreprise in lettre d'information N°01du cabinet Pro Evolution France 1988
28. KEVIN.J.STIROH : Investissement et croissance de la productivité : étude inspirée de la théorie néo-classique et de la nouvelle théorie de la croissance, in document N°24 JUIN 2000 F.R.Bank
29. LEBAS et WEIGENSTEIN in « "Management control : the roles of rules, markets and culture", Journal of Management Studies, MAI 1986.
30. LEBAS.M : oui il faut définir la performance, in revue française de comptabilité juillet/aout 1995, pp 66-71.
31. MOHAMED SALAH : le dysfonctionnement de l'Ese/ publique éco in RI 1991.
32. MOUMTCHIL KARPOZANOV : Privatisation, état imparfait et corruption dans les économies en transition ; Publication du centre d'analyse écono-

miques ;Faculté d'économie appliquée ,Univer d'AIX –MARSEILLE3,  
AOUT 2002.

33. OLIVIER De La VILLARMOIS : Le concept de la performance et sa mesure : Un état de l'art in cahier de la recherche de L'IAE LILLE 2001.
34. PEARCE.J AND ZAHRA.S A: the relative power of CEO S and boards of directors: associations with corporate performance in strategic management journal, vol 12 , 1991
35. QUINN R. E., ROHRBAUGH J. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", Public Productivity Review, Vol.5, n°2, pp.122-139
36. RAJAA MTANIOS e Mathieu PAQUEROT : « Structure de propriété et sous performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché »In cahier du FARGO N°0991202 Université de BOURGOGNE
37. RAJAA MTANIOS et MATHIEU PAQUEROT : structure de propriété et sous performance des firmes in Finance contrôle et stratégie Vol 2, N°4, DEC1999.
38. RANIE-DIDICE BAH : capital social des dirigeants et performance des entreprises, in revue des sciences de gestion, direction et gestion N°231-232, mars 2008 p 133.
39. Richard BOZEC : l'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées in RAE vol80, N°04 DEC 2004
40. T.JZENISEK : Corporate Social Responsibility : A Conceptualization Based On Organizational Literature » Academy of Management Review,
41. TOMLINSON, J.W.C.: «The Joint-Venture process in multinational business: India and Pakistan». Cambridge, Mass, M.I.T. Press, 1970 .

Introduction Générale

<b>chapitre1:Les theories contractuelles des organisations:</b>	<b>12</b>
1.1 introduction:	12
1.2 la theorie des couts de transaction :	12
1.2.1 les couts de transactions ,types et caracteristiques	14
a) types de couts de transactions	14
b) caracteristiques des couts de transactions	14
1.2.2 nature de la propriete et couts de transactions	17
1.2.3 l'interet de la theorie des couts de transactions	19
1.3 la theorie de l'agence	19
1.3.1) la théorie de l'agence et conflits	20
1.3.2) la relation d'agence	21
1.3.3) la relation d'agence et formes organisati de propriete	22
1.3.4) la relation d'agence et droits de propriété	23
1.3.5) la relation d'agence et conflits :	24
1.3.6) les apports de la théorie d'agence :	26
1.4 la theorie des droits de propriete	27
1.4.1 l'interet de la theorie des droits de propriete	28
<b>chapitre 2 : le concept de la performance : une lecture dans les theories des organisations</b>	<b>29</b>
2.1 Evolution du concept de la performance	29
2.2 définition du concept de la performance	31
2.3 La performance dans la théorie classique de l'organisation	33
2.4 la mesure de la performance	39
2.5 l'efficacite organisationnelle ou la difficulte de definir le concept de la performance:	43
2.6 du conseil d'administration et de l'actionnariat	46
2.6.1 de quelques variables déterminantes du conseil d'administration	47
a) les administrateurs externes	47
b) le pouvoir de revocation	48
c) la taille du conseil d'administration	50
d) la typologie du conseil d'administration	50
2.6.2)la structure de la propriete comme mode de controle de dirigeants	51
a) la concentration du capital	51

## La performance dans le secteur industriel de ciments

b) la nature de l'actionnariat	52
c) les actionnaires dirigeants	53
2.6.3 qu'en est-il dans le cas de l'entreprise publique economique du secteur ciment	754
2.7 du conseil d'administration ,des objectifs et de leur mesure	58
2.7.1 les formes d'objectifs	58
2.7.2 le processus de la determination et de la mesure des objectifs dans l'entreprisepublique	60
2.7.3 la mesure des objectifs	66
<b>chapitre 3 : l'industrie nationale des ciments : organisation et evolution</b>	<b>68</b>
3.1 le ciment : histoire d'un produit et evolution d'une technologie	69
3.2 le developpement du secteur national des ciment depuis 1962 a ce jour	75
3.3 les caracteristiques de l'industrie nationale des ciments	83
3.3.1 le schema organisationel de l'industrie national des ciments	84
3.3.2 le processus de la restructuration du secteur national des materiaux de construction	85
3.3.3 les reformes economiques :la loi portant autonomie des entreprises ou la gestion par delegation	90
3.3.4 evolutions des formes organisationnelles de l'actionnaire mandataire	93
3.3.5 conclusion	106
<b>chapitre 4 : la sous-utilisation des capacites de production : une deperdition de la performance, pourquelle politique de redressement ?</b>	<b>109</b>
4.1) introduction	109
4.2) evolution de la production nationale des ciments	110
4.3) une lecture de l'evolution de la production des ciment	110
4.3.1) la phase de croissance avec quelques variations	112
4.3.2) la phase de forte variation	116
4.3.3) La phase de relance de l'industrie ciment	125
<b>chapitre 5 :De l'investissement comme determinant de la performance technique du secteur national des ciments</b>	<b>127</b>
5.1) rappel theorique	127
5.2) l'investissement comme facteur determinant de la perfomance	128
5.3) l'investissement comme facteur d'ajustement du systeme productif NL de ciment	142
5.3.1) Evolution du niveau d'investissement dans le secteur national des ciments	142
5.3.2) Que peut-on conclure?	147
5.4) l'importation:un moyen de substitution à la défaillance du système productif nl de ciment	150

## La performance dans le secteur industriel de ciments

5.5) la problématique du contrôle et la prise de décision d'investissement dans l'entreprise publique	153
5.5.1) le contrôle dans l'entreprise publique avant l'autonomie	156
5.5.2) le contrôle dans l'entreprise publique économique	157
5.5.3) le contrôle dans l'e/se pub éco; entre le contrôle de la décision de gestion et celle du chef d'entreprise	158
<b>chapitre 6 : le marche national du ciment</b>	<b>160</b>
6.1) définition	160
6.2) la structure du marche du ciment du point de vue de l'offre	160
6.2.1) l'offre nationale de ciment : entre la croissance extensive et l'importation	162
6.2.2) l'opportunit de la régulation de l'offre national de ciment par l'importation	163
6.3) la structure du marche du ciment du point de vue de la demande	165
6.4) la consommation nationale en ciment	168
6.5) l'évolution de la consommation nationale de ciment par tête d'habitant	169
6.5.1) la phase d'évolution de la consommation 1970 a 1984	170
6.5.2) la phase de la régression de la consommation de 1985 a 1998	171
6.5.3) la phase de la relance de la consommation de 1998 a 2008	172
6.6) évolution comparative de la consommation de ciment par tete d'habitant	173
6.7) évolution des prix du ciment	177
6.8) qu'en est-il des coûts de production?	181
6.9) conclusion	187
conclusion générale	190
bibliographie	199
Tables des matières	206

## **RESUME**

La performance du secteur national des ciments constitue le corps de cette thèse qui s'articule d'une manière générale autour de cinq chapitres. Dans le corps de ce travail, il a été analysé l'importance de la variable investissement dans la détermination de la performance de ce secteur, performance mesuré à travers le taux d'utilisation des capacités de production. S'agissant d'un travail académique, ce travail s'adosse sur les théories contractuelles des organisations à savoir, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transactions et celle de la propriété, la théorie de la gouvernance à également été mobilisée dans le cadre de ce travail. Une rétrospective sur les performances techniques et économiques dans ce secteur ont été présentée soutenue par leur effet sur le marché du ciment .En termes de conclusion, c'est le rôle de l'entreprise publique dans la création de la richesse qui est apparue toujours d'actualité et ce en dépit des différentes réformes qu'a connu l'entreprise publique.

## **MOTS CLES :**

Performance; Entreprise Publique; Ciments; Investissements; Conseil d'administration; Capacités de Production; Décision; Organisation; Contrôle; Marché.