

Analyse des choix stratégiques managériaux dans le domaine économique, social et environnemental Le cas d'une entreprise portuaire algérienne

Madame Emna Oueslati

Laboratoire de Prospective de Stratégie et de Développement Durable PS2D, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de Tunis

eg-oueslati@wanadoo.fr

M. Daniel Labaronne

Laboratoire d'Analyse et de Recherche Economiques, économie et finance internationales (LARE efi)
Université Montesquieu Bordeaux IV

danielabaronne@yahoo.fr

Résumé

Nous nous intéressons aux choix stratégiques des managers d'une entreprise publique portuaire en Algérie. Ces choix s'incarnent dans une politique de responsabilité sociale des entreprises : certification -qualité, sécurité et environnement-, partenariats public-privé, investissements citoyens. Nous tentons de comprendre ce qui a incité les managers de cette entreprise à s'engager dans cette voie. Nous proposons d'interpréter leurs choix managériaux comme la résultante d'une politique d'enracinement. Nous suggérons que cette politique est susceptible de les mettre en position favorable le jour où la privatisation des activités portuaires algérienne rentrera dans les faits.

Introduction

Les contours de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) semblent aujourd'hui assez bien dessinés : elle se caractérise par une prise en compte des préoccupations managériales, sociales et environnementales, une démarche intentionnelle allant au-delà des obligations légales et des conventions collectives, un souci d'intégrer durablement les vues des différentes parties prenantes de l'entreprise ; un engagement à une certaine transparence. Le management responsable apparaît dès lors comme un management fondé sur un triptyque : qualité environnementale, prospérité économique et justice sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée [2004], David, Dupuis et Le Bas [2005]).

De nombreux travaux se sont intéressés à la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises privées des économies développées, de grande taille (Reynaud *et al* [2008], Campbell [2000], Livesey et Kearins [2002], Igalens [2007]) ou de moyenne et petite dimensions -PME- (Roy *et al* [2008], Berger-Douce [2006], Quairel et Auberger [2005]). L'attention s'est également portée sur la complexité de l'application de la RSE dans les firmes multinationales (Boudier et Bensebaa [2008]). Plus récemment, des publications ont étudié le cas des petites firmes privées des économies en développement (Spence *et al* [2008]). A notre connaissance, cependant, peu de recherches se sont penchées sur le cas des entreprises publiques des pays en voie de développement.

C'est dans ce champ d'étude que s'inscrit notre travail. Nous nous demandons ce qui peut inciter des managers publics à engager volontairement une politique de RSE alors même qu'ils évoluent dans des pays où les préoccupations sociales et environnementales et les questions d'efficacité économique des firmes publiques ne sont pas vraiment une priorité ?

Pour répondre à cette question, nous proposons d'exploiter une étude de cas, la *success story* de l'entreprise portuaire de Béjaïa (EPB) en Algérie. Nous mobilisons les apports de la théorie économique de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, [2007]) pour tenter de comprendre les motivations des managers de cette entreprise publique qui, de façon intentionnelle, ont mis en œuvre une politique de RSE. Cette politique confère à l'EPB un caractère pionnier. C'est en effet la seule entreprise portuaire du Maghreb à être triplement certifiée (qualité, environnement et sécurité), la première à posséder un terminal à conteneurs et à avoir créé, pour l'exploitation de ce terminal, une joint venture avec une société singapourienne, Portek, la première à avoir concédé un espace public portuaire à une entreprise privée algérienne, Cevital, une des rares à revendiquer et à concrétiser une démarche citoyenne en investissant dans des équipements publics qui servent les intérêts de ses parties prenantes. En raison des choix stratégiques de l'EPB, de son dynamisme et de ses performances économiques, elle vient d'être sélectionnée par l'Union européenne pour être partie prenante, au nom de l'Algérie, dans le projet pilote MEDA MoS «Autoroute De la Mer ».

Pour comprendre l'engagement des managers de cette entreprise dans la RES nous avons recours au modèle standard de la firme. Nous montrons, toutefois, que ni le courant managérial, ni le courant contractuel de la firme n'offre une grille d'interprétation satisfaisante. Nous soulignons, en revanche, que la théorie de l'enracinement, prolongement de la théorie du gouvernement d'entreprise, présente un corpus intéressant que nous mobilisons pour expliquer cet engagement.

La politique de RSE mise en œuvre par les managers de l'EPB, que nous proposons d'interpréter comme une « politique d'enracinement » de leur part, n'est-elle pas une stratégie visant à les mettre dans une situation favorable le jour où la privatisation des activités portuaires se concrétisera en Algérie ? Leurs choix stratégiques à travers leur politique de RSE et leurs performances managériales ne leur donnent-ils pas des avantages décisifs qui pourront, le jour venu, être mis au service de leur fonction d'utilité ? Notamment dans le cadre d'une méthode de rachat des entreprises par les salariés (RES) ?

L'étude de l'engagement des managers de l'EPB dans la RSE, dans un pays en développement, l'Algérie, particulièrement mal disposé à l'égard de ces pratiques, est susceptible de renouveler les approches qui s'intéressent le plus souvent aux entreprises privées dans les économies développées. Elle peut contribuer à enrichir le cadre théorique de la RSE en mettant en évidence des comportements de managers publics, l'enracinement, qui ne ressortent pas de l'analyse contractualiste traditionnelle de la firme.

Dans la première partie de ce travail nous présentons l'engagement des managers de l'EPB en faveur de la RSE. Nous précisons les choix stratégiques qu'ils ont retenus –certification, partenariat public-privé investissement « citoyen » -, nous resituons ces choix dans le contexte algérien et nous examinons leurs impacts sur les performances de l'entreprise. Dans la seconde partie, nous tentons de discerner le cadre théorique le plus approprié pour interpréter l'engagement des managers de l'EPB en faveur de la RES, engagement à l'origine des performances de l'EPB. Nous soulignons l'intérêt de dépasser le modèle managérial et contractualiste de la firme par une approche positive et endogène du comportement actif des managers. Nous avons recours à la théorie de l'enracinement pour décrypter la politique de RSE de l'EPB dans la perspective de la privatisation algérienne. Nous concluons en présentant les limites et les apports de ce travail.

1. L'engagement des managers de l'EPB en faveur de la RSE

Le port de Béjaïa est un port méditerranéen, situé au nord de l'Algérie à 250 kilomètres à l'Est de la capitale Alger. L'entreprise portuaire de Bejaïa a été créée en août 1982 à la suite de la restructuration du système portuaire algérien. C'est une entreprise publique économique autonome, dont le capital social, souscrit en actions, est entièrement détenu par une société de gestion des participations de l'Etat, la Sogeports (société de gestion des ports). Cette holding publique gère dix unités portuaires algériennes, dont l'EPB. Cette dernière est chargée de l'exploitation, de la gestion, du développement et de la sécurité du domaine portuaire de Bejaïa. Son trafic, « mixte », comprend des hydrocarbures, des marchandises générales (produits agricoles, denrées alimentaires, produits industriels, engrais et produits chimiques, divers) et des passagers. En tonnage, c'est la 3ème entreprise portuaire algérienne pour le trafic d'hydrocarbure et la seconde pour le trafic marchandises générales.

Les choix stratégiques de l'EPB en matière de RSE (1.1) s'inscrivent dans un environnement algérien marqué par la faiblesse de la certification des firmes (1.2) et la frilosité à l'égard des investissements directs étrangers (1.3). Ces choix impactent les résultats de l'EPB (1.4).

1.1. Les choix stratégiques de l'EPB en matière de RSE

A la fin des années 1990, les managers publics de l'entreprise vont mettre en œuvre une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise à quatre niveaux.

1/ Ils décident d'intégrer le concept de système de management intégré et de développement durable dans leur politique managériale. A cet effet : i) ils engagent, en 1998, un processus de certification qualité (ISO 9001) pour assumer leur responsabilité économique. Ils obtiennent la certification du système management qualité en 2000. Ils la reconduisent et la conservent jusqu'à ce jour ; ii) Ils mettent en place, en 2003, une démarche de certification environnementale (ISO 14001) afin de répondre à des exigences écologiques. Leur partenariat avec leurs fournisseurs et clients va conduire à une diminution des risques environnementaux liés aux activités de l'entreprise. C'est du moins le constat qui ressort du dernier audit réalisé en septembre 2007 confirmant la reconduction de leur certification. iii) Ils instaurent, en 2007, un système « santé et sécurité du travail » dans le cadre du processus de

certification OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) (ISO 18001) pour assumer leur responsabilité sociale.

Ce choix stratégique en matière de certification est affirmé à travers une communication interne et externe qui souligne le caractère volontaire de la démarche managériale et l'attention portée au principe d'amélioration continue des performances de l'entreprise en terme de qualité, d'environnement et de sécurité.

2/ Ils cèdent en 1998, sous forme de concession, une partie des terre-pleins inexploités par le port au grand complexe agroalimentaire privé Cevital¹. Les managers de l'EPB soulignent que cette concession en faveur d'une entreprise privée, qui représente une autre *success story* de l'économie algérienne, contribue au développement de la ville de Bejaïa et à la croissance de l'économie algérienne. Ils montrent qu'à la suite de cette concession l'entreprise Cevital est devenu le plus gros contributeur fiscal de la ville, l'employeur direct et indirect le plus dynamique en termes d'emplois et de salaire reversés dans la province de Bejaïa, l'un des exportateurs hors hydrocarbure le plus actif du pays, permettant à l'Algérie d'accumuler des devises et de substituer des importations.

3/ Ils signent, en 2005, un partenariat avec une entreprise privée singapourienne, Portek, spécialisée dans le traitement des conteneurs. Ce groupe apporte un million de dollars d'investissements directs étrangers. Une filiale est créée sous forme de joint-venture dont le capital social est détenu à 51 % par l'EPB: Bejaia Mediterranean Terminal (BMT). Les managers de l'EPB mettent en avant qu'au-delà des 200 nouveaux emplois créés grâce à cette filiale, ce partenariat permet de montrer qu'il est possible d'améliorer la cadence et la productivité des mouvements de conteneurs dans l'activité portuaire algérienne. Alors que la moyenne des mouvements en Algérie est de 8 à 10 boîtes par heure, BMT traite 20 à 25 conteneurs par heure soit l'équivalent de ce qui se fait aux terminaux de Marseille ou de Rotterdam.

4/ Ils réalisent en 2008 des travaux d'aménagement du boulevard front de mer en collaboration avec les collectivités locales. Les managers de l'EPB présentent cette dépense comme un investissement « citoyen » visant à permettre à la population de Bejaïa de se réappropriier une partie de l'espace public relevant du domaine portuaire. Ainsi, des espaces de détente sont mis à la disposition des citoyens tels que des restaurants, des commerces et des espaces de jeux pour enfants. La promenade aménagée devient un lieu de rencontre et de distraction apprécié des Béjaouïs.

Ces choix stratégiques ne manquent pas d'étonner dans un pays où la pratique de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas très développée.

1.2. La certification de l'EPB dans le contexte algérien

En matière de certification ISO 9001 (qualité) l'Algérie se place loin derrière l'Egypte et les autres pays maghrébins en nombre d'entreprises certifiées (Tableau 1). En 2007 ce nombre (171) représentait 0,1% du total des 126 000 entreprises algériennes. Si l'on considère que l'alignement sur les standard internationaux de qualité est une nécessité pour les firmes qui souhaitent exporter, ce pourcentage très faible d'entreprises algériennes certifiées illustre la faible intégration de ces entreprises dans la concurrence internationale, leurs exportations ne représentant que 2% du total des exportations algériennes. Les 98% restant sont des exportations d'hydrocarbure ou de gaz assurées par l'entreprise publique Sonatrach, qui n'est pas certifiée.

Tableau 1. Nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 : 2000

| | Décembre 2003 | Décembre 2004 | Décembre 2005 | Décembre 2006 | Décembre 2007 |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Algérie | 43 | 126 | 185 | 103 | 171 |
| Egypte | 754 | 810 | 1326 | 1928 | 1535 |
| Maroc | 64 | 296 | 403 | 457 | 504 |
| Tunisie | 119 | 123 | 380 | 585 | 690 |

Source : The ISO Survey of Certifications 2007, page 14

Concernant la certification ISO 14001 (environnement), l'Algérie est largement devancée par les autres pays de la région (Tableau 2). Son classement laisse suggérer un faible intérêt des firmes algériennes pour les systèmes de management environnemental. Sur les sept entreprises certifiées ISO 14001, outre l'EPB, on compte quatre filiales publiques de la Sonatrach², une entreprise publique d'exploitation des mines de phosphate (Ferphos), une entreprise

¹ Première entreprise privée et sixième entreprise algérienne aujourd'hui par son chiffre d'affaires

² Complexe GP de Béthioua, GLEZ complexe GNL Arzew, Brown&Root Condor, ENTP.

privée, société Henkel, filiale du groupe allemand qui a racheté en 2000 l'ancienne entreprise publique algérienne de détergent ENAD.

Tableau 2. Nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 : 2004

| | Décembre 2005 | Décembre 2006 | Décembre 2007 |
|---------|---------------|---------------|---------------|
| Algérie | 6 | 6 | 7 |
| Egypte | 354 | 379 | 306 |
| Maroc | 26 | 37 | 39 |
| Tunisie | 30 | 50 | 67 |

Source : The ISO Survey of Certifications 2007, page 14

Pour la certification OHAS 18001 (sécurité), les statistiques font défaut mais il semble que l'EPB soit l'une des rares entreprises algériennes à avoir obtenu cette certification.

Si l'on compare l'entreprise portuaire de Béjaïa à ses concurrentes, algériennes, magrébines ou égyptiennes, il apparaît que l'EPB est la seule entreprise portuaire d'Afrique du Nord à bénéficier de la triple qualification qualité, environnement et sécurité.

1.3. Ouverture des firmes publiques au capital étranger

Concernant la privatisation des firmes algériennes ou les formes d'association entre entreprises publiques et entreprises privées (concessions, joint-ventures) l'Algérie affiche des performances très moyennes en matière de transfert des actifs publics au secteur privé. Que se soit par le nombre d'entreprises privatisées, par la diversité des secteurs d'activités concernés ou par le montant des flux d'investissement directs étrangers enregistrés, l'Algérie se classe derrière l'Egypte le Maroc ou la Tunisie (sauf pour les IDE dans ce pays) sur la période 2000-2007 (Tableau 3).

Tableau 3. Flux d'investissements directs étrangers (en millions de dollars US) sur la période 2000-2007

| | Total flux entrants cumulés sur la période | Nombre de projets | Secteurs activités concernés |
|---------|--|-------------------|------------------------------|
| Algérie | 1541 | 7 | 4 |
| Egypte | 3905 | 48 | 13 |
| Maroc | 1736 | 13 | 6 |
| Tunisie | 920 | 14 | 11 |

Source : d'après CnuCED (2008)

Les managers de l'EPB évoluent dans un contexte économique largement administré. On compte plus de 800 entreprises publiques qui assurent près de 60% du PIB algérien³. Le secteur bancaire est dominé par six banques publiques qui détiennent 95% du total des actifs du secteur⁴. Ces établissements bancaires affichent un ratio consolidé de prêts improductifs de 40%⁵ dans une économie où le secteur informel est estimé à 40 % du PIB. La Bourse d'Alger, créée en 1997, ne cote que deux entreprises publiques qui totalisent une capitalisation représentant 0,01% du produit intérieur brut algérien. Le report de l'adhésion à l'OMC et le retard dans les négociations d'une nouvelle politique de voisinage avec l'Union européenne soulignent les blocages qui freinent la mise en concurrence des firmes algériennes. D'autant que l'Algérie a du mal à attirer les investisseurs étrangers qui alimenteraient la concurrence domestique. Cette frilosité des investisseurs tient sans doute au contexte dans lequel évolue le climat des affaires en Algérie. Classée à la 132^e places sur 181 dans le dernier rapport *Doing Business* de la Banque Mondiale, l'Algérie voit son rang régresser entre 2009 et 2008, contrairement aux autres pays de la région (Tableau 4). Elle apparaît pénalisée par le poids de sa fiscalité, les entraves à l'enregistrement des titres de propriété, les conditions difficiles de création d'une entreprise, les retards dans la modernisation de son système financier et bancaire.

³ Un biais statistique intervient ici. Il est dû au poids élevé et croissant des hydrocarbures (et des services travaux publics pétroliers) dans la richesse totale du pays (32 % du PIB en 1995, 50 % en 2007). Essentiellement publique, la production d'hydrocarbure et des services liés a bénéficié ces dernières années d'une forte croissance en volume et en valeur. Hors hydrocarbure et services liés, la part du secteur public dans l'activité algérienne est passée de 33% en 1995 à 20% en 2007 (ONS [2009]).

⁴ Du fait d'un décret de 2004 qui oblige les entités du secteur public à travailler exclusivement avec les banques publiques.

⁵ Traduisant l'existence d'une contrainte budgétaire « molle » sur les entreprises publiques (Kornai [1992]).

Tableau 4 Classement *Doing Business*

| | Rang 2008 | Rang 2009 |
|---------|-----------|-----------|
| Algérie | 125 | 132 |
| Egypte | 126 | 114 |
| Maroc | 129 | 128 |
| Tunisie | 88 | 73 |

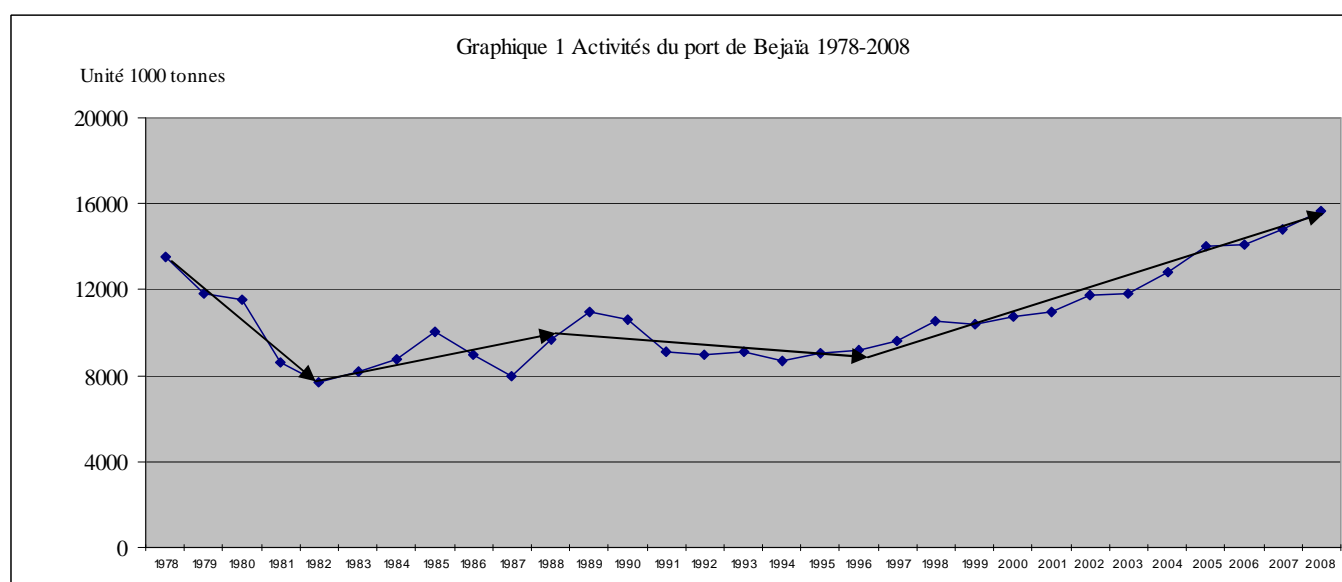
Source : World Bank (2007, 2008)

C'est dans cet environnement que les managers de l'EPB n'ont pas craint de nouer des partenariats avec des acteurs privés. Ils sont les seuls managers d'une entreprise portuaire en Algérie à avoir concédé un espace public portuaire à une entreprise privée en exploitant les marges de manœuvre que leur confère le statut juridique « autonome » de l'entreprise publique qu'ils dirigent. Ce sont les premiers à avoir saisi l'intérêt de développer l'activité des conteneurs et de s'associer pour cela à une firme étrangère, Portek. A Alger, l'entreprise portuaire EPAL, vient, avec trois ans de retard sur l'EPB, de signer un partenariat de même nature avec le 3^{ème} opérateur mondial, l'émirati Dubai World Port⁶.

1.4. L'impact de la RSE dans les résultats de l'EPB

La mise en œuvre des choix stratégiques au sein de l'EPB, à partir de 1998, a d'abord permis de rétablir une situation managériale qui semblait compromise. L'entreprise perdait des parts de marché et son chiffre d'affaires régressait. Elle enregistrait des pertes de trafic d'activités en raison des nombreux conflits sociaux qui paralysaient le port et du fait de la vétusté des équipements qui n'avaient pas été renouvelés ni modernisés. La productivité du travail était faible, les conflits avec les clients nombreux, les accidents du travail fréquents, les pertes d'exploitation récurrentes.

Le diagnostic établi à l'époque (1997) soulignait la nécessité d'adopter une stratégie managériale qui réponde aux attentes des clients. La certification qualité (ISO 9001), et les investissements en capital technique et humain induits, se sont imposés comme le moyen de mobiliser la communauté portuaire de Bejaïa autour d'un objectif essentiel pour la survie de l'entreprise : la satisfaction client. Les résultats de cette stratégie, quoique modestes au début se sont peu à peu imposés en fur à mesure que l'EPB approfondissait sa démarche de certification. Alors que l'activité de l'EPB, mesurée par le tonnage de marchandises embarquées et débarquées, évoluait à la baisse et de façon erratique jusqu'en 1998, le trafic d'activité s'est redressé depuis et n'a cessé de progresser (Graphique 1).



Source : Auteurs, d'après chiffres fournis par l'EPB ;

⁶ La joint-venture créée, Djazair Port World, est détenue à 50% par chacun des deux partenaires. Son activité débute le 17 mars 2009.

La croissance soutenue de son activité, plus rapide que celle de ses concurrents algériens lui a permis de passer du 4^{ème} rang au 2^{ème} rang des ports algériens. La certification n'explique pas seule l'évolution de ces performances absolues et relatives. Le partenariat de l'EPB avec des entreprises privées a été également déterminant. Cevital Agroalimentaire, filiale d'un groupe familial algérien, a été créée en 1998. Cette entreprise, implantée à l'extrême Est du port de Bejaïa, est devenue le premier groupe agroalimentaire privé d'Algérie. Sa croissance moyenne, de 50 % par an a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Porteck est une entreprise leader dans l'exploitation des terminaux à conteneurs. Ce partenariat avec cette entreprise de Singapour, s'est traduit par une progression spectaculaire du nombre de conteneurs EVP (équivalent vingt pieds, soit six mètres de long) qui est passé de 13 000 en 2001 à 116 500 en 2008, soit un taux de croissance de 800%

Ces résultats ne peuvent pas être directement imputables aux choix managériaux de l'EPB. L'Algérie a connu, à l'instar des autres pays de la région, une progression significative de ses échanges extérieurs. Toutefois, c'est en Algérie que le différentiel de croissance des importations par rapport aux exportations est le plus prononcé (Tableau 5). Cette situation est à mettre au compte de l'aisance financière dont l'Algérie a bénéficié à la suite de l'envolée du cours des hydrocarbures depuis 2002, aisance qui lui a permis « d'acheter » ses importations sans grande difficulté. Comme plus de 95% des échanges extérieurs algériens sont acheminés par voie maritime⁷, les autres ports d'Algérie ont enregistré des progressions sensibles de leur activité, même si leurs managers n'ont pas fait le choix de la certification et du partenariat avec des entreprises privées comme l'EPB.

Tableau 5 Evolution des échanges, base 100 en 2000 (volume)

| | Exportations 2007 | Importations 2007 |
|---------|-------------------|-------------------|
| Algérie | 121 | 153 |
| Egypte | 226 | 213 |
| Maroc | 151 | 155 |
| Tunisie | 129 | 122 |

Source : OMC [2008]

Il n'en reste pas moins que l'amélioration des performances relatives de l'EPB par rapport aux entreprises portuaires algériennes s'impose dans le paysage économique national et que l'entreprise sert de référence aux autres entités portuaires. A titre d'illustration, remarquons que sur la page d'accueil du site internet de la Sogeports⁸, holding publique en charge de la privatisation dans le secteur portuaire, l'EPB et sa filiale BTM sont présentées comme une *success story*.

Leader algérien dans son secteur d'activité, l'EPB a été sélectionnée, par l'Union européenne, en octobre 2008, pour faire partie du projet « Autoroute de la Mer » du projet MEDA MoS⁹. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la future zone Euro-Méditerranéenne de libre échange. Il vise à améliorer les axes et les schémas de transport intermodaux maritimes pour garantir un développement durable intégrant les questions de sécurité et d'environnement. Parmi les critères de choix de l'EPB et du port de Bejaïa¹⁰, les responsables du projet ont souligné le volume d'affaire existant entre ce port et certains ports européens, le terminal à conteneurs, la démarche de certification de l'entreprise, la qualité des services maritimes (sécurité et respect de l'environnement), le potentiel de duplication des bonnes pratiques sur l'ensemble des ports, la création d'effet de leviers sur toutes les activités économiques enfin la capacité à créer un consortium d'acteurs publics et privés de la chaîne logistique¹¹.

Si la certification, le partenariat public-privé et les flux massifs d'importations algériennes expliquent les performances de l'entreprise, la décision européenne de retenir l'EPB et le port de Bejaïa dans le projet Meda MoS saluent les performances de l'entreprise et donnent une caution institutionnelle aux efforts entrepris par ses managers pour restructurer et « mettre à niveaux » leur établissement portuaire.

⁷ Du fait d'une quasi absence d'échange avec les pays voisins nécessitant un transport terrestre (Labaronne 2008.a).

⁸ <http://sogeports.com/>

⁹ Mediterranean Motorways of the Sea (MEDA MoS)

¹⁰ Trois ports maghrébins ont été retenus : le port de Bejaïa avec comme partenaires les ports de Marseille et de Barcelone ; le port de Tunis Radès (Tunisie) et celui de Tanger (Maroc). Le port israélien d'Haifa a également été sélectionné.

¹¹ Armateur, chargeurs, agents maritimes, autorité portuaire, commissionnaires de transports, transporteurs routiers et ferroviaires, opérateurs économiques, clients finaux.

Après avoir présenté les quatre axes de la politique de RSE au sein de l'EPB, replacé cette politique dans le contexte algérien, tenté de montrer l'impact de cette politique sur l'activité de l'entreprise, souligné la reconnaissance institutionnelle de l'Union européenne, il nous faut à présent essayer de comprendre les motivations de l'engagement des managers de l'entreprise dans la RSE.

2. Analyse des facteurs explicatifs de l'engagement des managers de l'EPB en faveur de la RSE

L'EPB se présente comme une entreprise managériale avec séparation des fonctions de propriété et de direction, les premières étant dévolues à la société de gestion des participations de l'Etat, la Sogeports, les secondes à l'équipe managériale qui a engagé une politique de RSE.

La question que nous nous posons est de savoir quel est le cadre théorique qu'il convient de retenir pour interpréter l'engagement des managers de l'EPB dans la RES, engagement à l'origine des performances de l'EPB ? Nous observons que ni le courant managérial (2.1.) ni le courant contractuel (2.2.), qui constitue modèle standard de la firme, n'offre une grille de lecture satisfaisante. En revanche, la théorie de l'enracinement propose, selon nous, un cadre conceptuel intéressant pour conduire cette analyse (2.3).

2.1. Le modèle managérial n'explique pas les performances de l'EPB

Dans le prolongement des travaux pionniers de Berles et Means [1932], le courant managérial de la firme (Baumol [1959], Marris [1964], Williamson [1964], Galbraith [1967], Monsen et Downes [1965]), étudie les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de direction sur la performance des firmes. Cette séparation entraînerait des conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants. Ceux-ci rechercheraient la satisfaction de leur utilité personnelle au détriment de l'intérêt de la firme. Il s'en suivrait une baisse de l'efficacité des firmes managériales, par opposition aux firmes gérées par leurs propriétaires. Dans le cas d'entreprises publiques, les tenants de la théorie de la bureaucratie (Niskanen, [1971]) et de la recherche de rente (Olson [1965], Tollison [1982]) soulignent que la latitude discrétionnaire des managers des entreprises publiques, faiblement contrôlés par l'actionnaire public, sont enclins à mettre en œuvre des choix stratégiques leur permettant de s'approprier des rentes élevées entraînant une dégradation de la performance des firmes publiques.

L'EPB est à la fois une firme managériale et une firme publique. Sur la base de ce double critère, elle devrait afficher de piètres performances, ce qui, comme nous l'avons vu, n'est pas précisément le cas.

Concernant le critère managérial, l'hypothèse selon laquelle l'EPB serait mieux gérée si les managers étaient en même temps les propriétaires de l'entreprise, supposerait que l'EPB soit privatisée et que la gestion de la nouvelle entité soit assurée par les nouveaux acquéreurs. Une étude comparative montre qu'aucune entreprise privée, qui exerce ses activités dans le domaine portuaire au Maghreb ou en Europe, n'est gérée par ses propriétaires. Toutes ont une gestion de type managérial. Dès lors, ces entreprises portuaires sont toutes confrontées comme l'EPB à des conflits d'intérêt potentiels entre les propriétaires et les managers. Le critère managérial ne peut pas être retenu comme discriminant dans l'analyse des performances relatives de ces entreprises puisque aucune ne peut être comparée, du point de vue de leur efficacité, à une entreprise gérée par ses propriétaires.

L'EPB en tant que firme publique devrait enregistrer une dégradation de ses performances. Sur le plan théorique, observons que la question de savoir si une entreprise publique est nécessairement moins efficace qu'une entreprise privée fait débat dans la littérature (Charreux [1997]). Sur le plan empirique, les tests effectués dans les économies en transition pour répondre à cette question ne sont pas toujours concluants (Labaronne [2002]). Dans le cas de l'EPB, nous sommes en présence d'une entreprise publique dont les performances sont difficilement comparables à celles d'une entreprise portuaire managériale privée en Algérie. Il n'en existe aucune. La comparaison ne peut se faire que par rapport aux autres entreprises publiques, tout secteur d'activité confondu, ou par rapport aux autres ports. Dans les deux cas, il ne semble pas que la comparaison joue en défaveur de l'EPB.

La question de la nature du contrôle de l'action des managers de l'EPB reste cependant posée pour expliquer les performances de cette firme. L'approche contractuelle de la firme pourrait nous éclairer.

2.2. Le modèle contractualiste reste insuffisant pour expliquer les performances de l'EPB

En réponse à la thèse managériale, l'analyse contractualiste, qui englobe la théorie des droits de propriété (De Alesii [1969, 1973]), des coûts de transaction (Coase [1937], Williamson [1985]) et de l'agence (Jensen et Meckling [1976], Fama [1980], Fama et Jensen [1983. a et b]) soutient qu'il existe des moyens permettant aux actionnaires, privés ou publics, de surveiller et de contrôler l'action des managers afin qu'ils agissent dans l'intérêt de la firme. Cette analyse développe un modèle principal-agent axé, d'une part, sur les conflits d'intérêt entre propriétaires et managers, d'autre part, sur les moyens de résoudre ces conflits à partir d'un système d'incitations et de contrôle.

Cette approche, de nature contractuelle, qui fait de la firme un nœud de contrats, offre un cadre conceptuel économique à la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelé [2007]). Selon les auteurs, elle permet en effet d'apporter des réponses théoriques aux questions suivantes : la RES, par rapport à qui et pourquoi ? Cette approche est également de nature « disciplinaire » (Charreux [2006]). Elle suggère, dans le cadre de la théorie du gouvernement d'entreprise, qu'il existe des moyens de contrôle, de surveillance et de sanction des managers pour qu'ils agissent dans le sens des intérêts des actionnaires et/ou des parties prenantes.

Que nous apportent ces référentiels théoriques dans l'analyse des performances de l'EPB induites par la mise en œuvre d'une politique de RSE ?

2.2.1. La RSE de l'EPB : par rapport à qui, par rapport à quoi ?

Pour Milton Friedman [1971] et les économistes néo-classiques de l'école de Chicago, l'entreprise n'est responsable que par rapport à ses actionnaires et la RSE n'a de justificatif que parce qu'elle améliore la rentabilité de l'entreprise et sert ainsi les intérêts des actionnaires propriétaires de la firme.

Cette approche ne peut pas s'appliquer au cas de l'EPB pour deux raisons. D'une part, l'analyse de Friedman concerne uniquement les entreprises privées, en aucune façon les entreprises publiques. Qui plus est, ces entreprises privées étudiées sont d'origine américaine et évoluent dans un environnement légal et concurrentiel assez différent de celui de l'Algérie. D'autre part, cette analyse limite le modèle contractuel aux seules relations entre actionnaires et managers sans tenir compte de l'ensemble des partenaires de l'entreprise qui peuvent exercer des « droits de propriété » sur l'EPB. Or, nous avons vu que les dirigeants de l'EPB étaient attentifs aux « parties intéressées » par leur activité.

A cet égard, Hill et Jones [1992]) souligne que les actionnaires (*shareholder*) ne sont pas les seuls concernés par l'activité d'une entreprise. Les *stakeholders* le sont également, c'est-à-dire tous ceux pour qui la création de richesse de l'entreprise constitue un enjeu ("stake") : les salariés, les fournisseurs, les clients, les autorités politiques locales. L'entreprise est alors responsable à l'égard de ses parties prenantes. La RSE, à travers la prise en compte des intérêts des parties prenantes, dans une vision instrumentale et managériale, devient une condition de la performance économique et financière de l'entreprise (Freeman [1984]). La RSE, dans une vision éthique et normative, apparaît comme le moyen par lequel l'entreprise répond à l'obligation morale de contribuer au bien être de la société (Donaldson et Dunfee [1999]).

Cette approche théorique offre un cadre d'analyse mieux adapté aux comportements des managers de l'EPB mais soulève des questions aux réponses incertaines.

En référence à la démarche éthique, les managers de l'EPB présentent la triple certification obtenue par l'entreprise comme un moyen de répondre aux attentes des clients (ISO 9001), de la communauté béjaouite (ISO 14000) et des salariés de l'entreprise (OHSAS). Ils justifient le partenariat de l'EPB avec des entreprises privées (Cevital et Proteck) pour des raisons sociales et d'intérêt national, à savoir la création d'emplois et le développement de l'économie algérienne. Ils revendiquent une démarche citoyenne dans les investissements réalisés pour l'aménagement du boulevard front de mer, aménagement qui rencontre une adhésion populaire et satisfait les responsables politiques locaux. Ces choix stratégiques apparaissent, dans la communication institutionnelle et les journaux internes de l'entreprise, comme des obligations morales que les managers de l'entreprise s'assignent à l'égard de l'ensemble des habitants de Bejaïa et de la petite Kabylie, des partenaires de l'entreprise - collaborateurs et professionnels portuaires-, mais aussi de l'ensemble de la communauté nationale algérienne.

En référence à la démarche instrumentale, et de façon plus pragmatique, ces managers reconnaissent, dans leurs

rapports d'activité, que la certification est avant tout un instrument au service de l'amélioration des performances de l'entreprise. Ils admettent que le partenariat vise essentiellement à développer des synergies d'activités portuaires au service de l'augmentation du trafic du port de Bejaïa et donc des performances de l'EPB. Ils soulignent qu'ils ont besoin de l'appui des autorités politiques locales pour faire avancer leur projet d'extension du port qui leur donnera les moyens d'accroître le trafic traité par l'EPB.

Si la posture éthique est sans doute sincère et révèle un profond attachement des managers de l'EPB à leur entreprise, à leur territoire et à leur pays, elle n'est pas exempte, aussi, de préoccupations économiques. Celles-ci conduisent les managers de l'EPB à vouloir faire du port de Bejaïa l'un des ports les plus dynamiques et les plus performants de l'Algérie. Si l'on peut admettre que la démarche éthique est à prendre en considération dans l'explication des performances de l'EPB, en revanche, on ne peut pas lui attribuer, au regard de la théorie contractuelle de la firme, l'essentiel du pouvoir explicatif de ces performances. En effet, ce serait négliger le volet « disciplinaire » de cette théorie qui constitue un volet complémentaire de l'analyse économique de la RES.

Dans le cadre de cette analyse complémentaire, une question se pose : pourquoi les managers de l'EPB veulent-ils faire de leur entreprise l'entité portuaire la plus efficace du pays et mettent-ils en œuvre à cet effet une politique RSE ? Avançons des réponses : parce que leurs actionnaires ou parties prenantes les obligeraient à atteindre ces objectifs et les presseraient d'instaurer cette politique ? Parce qu'ils se sentiraient surveillés, contrôlés et successibles d'être sanctionnés s'ils ne satisfaisaient à ces exigences de performances et de RSE ? Mais si c'était le cas, pourquoi seuls les managers de l'EPB seraient-ils tenus de respecter des critères d'efficacité et d'engager la RSE alors même que leurs collègues algériens d'entreprises publiques ne sont pas vraiment incités à le faire, ce dont témoigne les faibles performances et la quasi absence de RSE dans ces entreprises ? Parce que c'est eux et parce que c'est l'EPB ?¹²

Un approfondissement du volet disciplinaire de l'analyse économique de la RSE est sans doute nécessaire pour mieux comprendre, éventuellement, les performances de l'EPB et l'engagement de ses managers en faveur de la RSE.

2.2.2. RSE et gouvernement d'entreprise de l'EPB

Sur le plan théorique, les moyens de contrôle dont disposent les propriétaires ou les parties prenantes pour contrôler la dérive gestionnaire des dirigeants, dérive qui les pousse à maximiser leur utilité propre plutôt que l'intérêt des propriétaires et des parties prenantes, sont regroupés en distinguant le système externe et le système interne de contrôle. Ces systèmes de contrôle constituent le « gouvernement d'entreprise » (Charreux [1997]). Dans le système externe, le contrôle s'exerce par l'environnement légal, politique et réglementaire mais aussi par le marché : marché du travail, marché des biens et services et marché financier qui exercent respectivement une discipline contractuelle, de compétitivité et de surenchère. Dans le système interne, la surveillance est assurée par les actionnaires, le conseil d'administration, les dirigeants entre eux, et, de façon directe ou indirecte, par les parties prenantes.

Notre objectif ici n'est pas de voir dans quelle mesure ces systèmes de contrôle jouent de façon efficace sur l'EPB et sont susceptibles d'expliquer ses bonnes performances. Cette démarche serait vaine car pourquoi les mécanismes de gouvernement d'entreprise fonctionneraient à l'égard de l'EPB et ne s'exerceraient pas ou peu vis-à-vis des autres entreprises publiques algériennes ? Parce que c'est l'EPB ? L'explication ne tient pas. Elle doit être recherchée dans un autre champ analytique. Celui-ci nous est offert par les limites inhérentes à la théorie du gouvernement d'entreprise.

Dans son approche disciplinaire, l'analyse de la firme en tant que nœud de contrats, s'appuie sur un principe d'efficacité. Les mécanismes de contrôle de l'action des managers sont censés être efficaces, puisque seules les formes organisationnelles performantes qui minimisent les coûts d'agence et de transaction, sont supposées survivre. Les autres sont appelées à disparaître. Dans ce cadre d'analyse, le rôle des dirigeants est réduit au minimum. Les mécanismes de contrôle sont supposés exogènes, ils émergent comme des moyens de réduire les coûts d'agence ou de transaction. Le choix des modes de contrôle se fait librement et s'impose aux dirigeants qui les subissent de façon passive.

Cette analyse est limitée parce qu'elle néglige le comportement actif des managers face aux mécanismes censés contrôler et discipliner leurs actions mais aussi parce qu'elle délaisse l'analyse du comportement des acteurs publics

¹² Pour paraphraser Montaigne à propos de son amitié avec La Boétie : « Parce que c'était lui, parce que c'était moi ».

face au processus de décisions « politiques » qui risque de les déposséder de leurs moyens de contrôle sur les entreprises publiques. Or, de même que les managers disposent d'une "latitude managériale" pour neutraliser les mécanismes disciplinaires et satisfaire leur fonction d'utilité (Charreaux, [1996]), de même les acteurs publics disposent d'un "pouvoir discrétionnaire" pour empêcher la remise en cause de leur statut au sein des entreprises publiques et maximiser leur fonction d'objectif (Labaronne, [1995, 1997]).

Dès lors, il nous semble qu'une étude sur la RSE dans une entreprise publique comme l'EPB, ne peut être dissociée d'une analyse du comportement actif des managers de cette entreprise et d'une conception positive de leur comportement en tant qu'acteurs publics. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la théorie de la latitude managériale qui souligne le comportement actif des managers face au caractère incomplet des marchés et des contrats. Elle s'inspire de la théorie des choix publics (Buchanan et Tullock [1962]) qui, dans son volet positif, tente d'expliquer les moyens mis en oeuvre par les acteurs publics pour neutraliser les mécanismes disciplinaires et satisfaire leur fonction d'utilité.

Ces deux référentiels théoriques nous intéressent pour quatre raisons. Ils dépassent les limites inhérentes à la théorie du gouvernement d'entreprise et enrichissent ainsi le modèle contractualisé de la firme, privée ou publique. Ils abandonnent la vision passéiste du comportement des managers au profit d'une conception active. Ils dépassent la démarche normative et exogène par une approche positive et endogène du comportement réel des managers. Ils récusent la notion d'acteurs publics agissant dans le sens de l'intérêt collectif en faveur d'une conception d'acteurs publics préoccupés par la maximisation de leur fonction d'objectifs¹³.

Les apports de ces deux référentiels convergent pour dessiner les contours d'une nouvelle théorie explicative du comportement des managers d'entreprises privées ou publiques. Il s'agit de la théorie de l'enracinement. Que nous apporte ce référentiel dans l'analyse de la situation des managers de l'EPB?

2.3. La RSE à L'EPB : une stratégie d'enracinement des managers ?

La théorie de l'enracinement (Shleifer et Vishny [1989]) s'intéresse aux comportements des managers qui mettent en place des stratégies visant à réduire les risques qu'on les remplace à la tête de leur société : "ils s'enracinent". L'intérêt de cette approche est d'aborder de manière endogène et positive le comportement actif des managers privés et publics. Ces derniers vont chercher à neutraliser les systèmes disciplinaires afin d'élargir leur « latitude discrétionnaire ».

Les moyens pouvant être mis service d'une stratégie d'enracinement sont nombreux. Ils passent par la réalisation d'investissements idiosyncratiques, ou spécifiques aux dirigeants (Shleifer et Vishny [1989]), l'asymétrie informationnelle (Stiglitz et Edlin [1992]), la quantité de ressources financières contrôlées (Ravid et Sudit [1994]), le contrôle des ressources humaines (Charreaux [1996]), l'aliénation de quelques membres du conseil d'administration (Pichard-Stamford [2000]), le blocage des mécanismes de marché ou l'exploitation des failles réglementaires, notamment dans le cas d'économies en transition (Labaronne [1998, 1999]). La RSE peut être aussi un levier au service de cette stratégie. Pourquoi les économistes de l'école de Chicago considéraient que l'entreprise n'est responsable que par rapport à ses actionnaires, et non par rapport à d'autres acteurs « parties prenantes » ? Parce qu'ils supposaient que cette augmentation du nombre de parties intéressées, aux attentes contradictoires, allait favoriser la dispersion des objectifs des dirigeants, accroître leur latitude managériale et donc les détourner de la satisfaction des seuls intérêts des actionnaires.

Comment exploiter la richesse fournie par le cadre analytique de la théorie de l'enracinement dans le cas de l'EPB ?

Observons, tout d'abord, que ce référentiel n'est pas vraiment utile dans son volet « neutralisation des systèmes disciplinaires ». Les systèmes de contrôle étant peu ou pas opérants dans les firmes algériennes, (Labaronne et Ben Abdelkader [2008. b]), on ne voit pas pourquoi les managers de l'EPB chercheraient à neutraliser des mécanismes qui jouent faiblement et ne présentent pas, aujourd'hui, une grande menace pour leurs fonctions managériales.

¹³ La théorie des choix publics remet en cause la notion wébérienne de l'Etat bienveillant (Weber, [1947]) et l'idée selon laquelle les acteurs publics seraient motivés par la défense de l'intérêt général et la volonté de rendre maximum le bien-être collectif.

Dans son volet «élargissement de la latitude managériale », ce référentiel semble plus intéressant. Un point doit cependant être précisé. Dans la littérature, la stratégie d'enracinement a une connotation négative. Cette stratégie jouerait contre les intérêts des actionnaires et servirait uniquement les objectifs des managers perçus comme des opportunistes [des rusés au sens de Williamson [1985]. Cette conception est réductrice. Nous ne la partageons pas. D'une part, l'enracinement peut être source d'efficacité comme l'ont montré Castanias et Helfat [1992] ou Garvey et Swan [1994]. Ces auteurs soulignent que les investissements spécifiques des dirigeants, leurs connaissances spécifiques, leurs capacités à mobiliser du capital financier et humain sont source de rentes qui profitent aussi bien à la firme, aux actionnaires qu'à l'ensemble des parties prenantes. Paquerot [1997] suppose que l'enracinement des dirigeants peut être bénéfique, dans la mesure où il leur permet de se soustraire aux contraintes de court terme. D'autre part, le comportement des managers ne se réduit pas toujours à l'opportunisme comme le rappelle Joffre [1999] qui montre que cette attitude ne reflète pas l'étendue et la variété des comportements managériaux qui sont à la fois plus riches et plus complexes que le simple opportunisme.

Si l'on retient l'existence d'un enracinement positif, qui peut s'accompagner d'une amélioration des performances de la firme, et si l'on admet que l'opportunisme n'est qu'un des comportements possibles du manager (cf. Donaldson [1995]), la question est de savoir comment la RSE de l'EPB peut être décryptée sous l'angle d'une stratégie d'enracinement et quels sont les buts que poursuivent ses dirigeants à travers l'élargissement de leur latitude managériale ?

2.3.1. La RES de l'EPB : une lecture à travers la théorie de l'enracinement

Dans le modèle de Shleifer et Vishny [1989], l'enracinement passe par la réalisation d'investissements idiosyncratiques, dans celui de Stiglitz et Edlin [1992] par l'asymétrie informationnelle. Un investissement est dit idiosyncratique quand sa valeur dépend du manager qui l'a réalisé. Il est spécifique au manager. C'est notamment le cas des investissements immatériels ou de ceux qui élargissent le champ d'activité de l'entreprise et dont l'identification à la personne du manager ou de son équipe est forte. L'asymétrie informationnelle est un avantage donné aux managers qui maîtrise l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Cet avantage peut le conduire à engager des investissements dont la "visibilité" est difficilement appréciable par les actionnaires ou les parties prenantes. Là encore le développement d'investissements immatériels peut s'inscrire dans cette stratégie : qu'il s'agisse des sommes consacrées à la recherche de "partenaires occidentaux", à l'élaboration de "plans marketing", à la mise en place de nouveaux procédés techniques, adaptés aux normes occidentales, à l'installation de nouveaux circuits de distribution.

Dans le cas de l'EPB, les managers de l'entreprise ont développé puis accumulé des savoir-faire spécifiques qui leur ont conféré une légitimité technique et opérationnelle forte auprès des actionnaires et des parties prenantes. Ils apparaissent comme les mieux placés pour avoir une vision prospective du développement de l'ensemble des activités du port de Bejaïa. Les choix stratégiques qu'ils ont engagés leurs sont clairement attribués : ils les ont définis et imposés. Ils en assument pleinement la paternité et la responsabilité. L'identification de ces choix à la personne des dirigeants de l'EPB est forte¹⁴.

Les investissements qu'ils ont réalisés à la fois dans l'obtention de la triple certification, la recherche de partenariat avec des entreprises privées et dans l'aménagement du boulevard front de mer peuvent être assimilés à des investissements immatériels. Ces derniers élargissent le champ d'activité de l'entreprise et se caractérisent par une « lecture » d'ensemble qui n'est pas forcément évidente de la part de l'autorité de tutelle et des parties intéressées.

D'autant que le résultat d'exploitation de l'EPB (en progression de + 22% en 2008 par rapport à 2007) permet aux managers de l'entreprise d'autofinancer une grande partie de ces investissements en évitant d'avoir recours aux subventions publiques ou à la participation financière de son actionnaire principal la Sogeports. On sait que la vulnérabilité d'une organisation provient de son besoin en ressources et du fait que ces ressources sont contrôlées par son environnement. Pfeffer [1981] a élaboré une théorie de la dépendance en mettant l'accent sur le fait que le pouvoir au sein d'une firme revient aux acteurs qui sont en mesure d'apporter des ressources financières ou

¹⁴ Dans un sondage récent effectué auprès de l'ensemble des salariés de l'EBP, à la question : « Le processus de fixation des objectifs qualité se base-t-il sur une procédure formelle avec des objectifs qualités imposés ou sur une discussion réelle et volontaire » 70% des personnes interrogées ont choisi la première réponse, 30% la seconde. A la question : « le style de commandement (leadership) appliqué par vos supérieurs hiérarchiques est-il un style autocratique ou un style démocratique et participatif », 69% ont opté pour la première réponse, 31% pour la seconde (Meziani [2009]).

humaines indispensables au fonctionnement de l'organisation et difficilement substituables¹⁵. L'autofinancement, comme le modèle de recrutement de cette entreprise, fondé sur les compétences, est le meilleur moyen d'échapper aux pressions financières des banques, de l'autorité de tutelle et des parties prenantes mais aussi des pressions politiques qui monnaient des subventions en échange d'embauches bienveillantes. Cette démarche rejoint l'analyse qui fonde le pouvoir managérial sur la quantité de ressources financières (Ravid et Sudit [1994] ou humaines (Charreaux [1996]) contrôlées par les managers.

Si les managers de l'EPB ont su habilement composer leur conseil d'administration en associant des hommes et des femmes favorables à leurs choix stratégiques et acquis à la cause de l'EPB¹⁶, ils ont aussi su anticiper certaines des évolutions du cadre réglementaire algérien. Ils ont conclu les premiers, non sans difficulté, une concession d'exploitation d'un espace public portuaire à une entreprise privée. Ils voient aujourd'hui cette pratique se généraliser à l'ensemble des autres ports algériens. Précurseurs dans le domaine des partenariats public-privé dans les activités portuaires, ils ont été les premiers à créer une joint venture avec une firme étrangère. Ils ont obtenu la majorité (51%) du capital social de la nouvelle entité créée en 2005 (BTM), là où l'entreprise portuaire d'Alger EPAL, n'a obtenu, en 2008, que 50% de la joint venture créée avec Dubai World Port. Et cela avant que les autorités algériennes ne décident, fin décembre 2008, que l'actionnariat national doit dorénavant être majoritaire dans les joint-ventures créées avec des firmes étrangères, tout secteur d'activité confondu.

Les choix stratégiques de managers de l'EPB s'apparentent à des choix « d'enracinement » qui débouchent sur un élargissement de leur latitude managériale. Nous avons récusé l'idée que cette démarche pouvait desservir l'intérêt de la société, de son actionnaire et de ses parties prenantes. Il nous reste à tenter de comprendre pourquoi les dirigeants de l'EPB ont engagé de tels choix qui ont élargi leur latitude managériale.

2.3.1. Un accroissement de la latitude managériale : pourquoi faire ?

Des raisons culturelles et politiques pourraient être avancées pour expliquer cette volonté des managers de l'EPB d'accroître leur latitude managériale. Béjaïa est une ville de science, d'histoire et de grande culture¹⁷. Elle est au cœur de la petite Kabylie, réputée comme une terre d'épanouissement des entrepreneurs algériens et pour être, de toutes les wilayas algériennes, celle qui est la plus indépendante et la plus frondeuse à l'égard du pouvoir politique central¹⁸. Dans cette vision ethno-culturelle, on pourrait considérer que les managers de l'EPB cherchent un accroissement de leur espace discrétionnaire pour au moins quatre motifs.

- Affirmer une indépendance managériale et obtenir une autonomie financière à l'égard de la Sogeports, afin de s'affranchir de la tutelle publique algéroise avec laquelle les relations sont souvent tendues.
- Eviter les conflits administratifs, financiers ou politiques avec l'autorité de tutelle pour préserver les intérêts de l'entreprise et développer, au plus près des contraintes et des préoccupations régionales, l'activité du port de Bejaïa et celle de son hinterland.
- Démontrer une capacité managériale et affirmer une supériorité opérationnelle qui expriment des aptitudes entrepreneuriales dans la lignée des grands managers kabyles.
- Revendiquer un leadership sur le secteur d'activité portuaire et développer une logique de « bottom up » : si les réformes ne viennent pas d'en haut (top down), c'est-à-dire d'Alger et du pouvoir central, démontrer que des managers, issus de la société civile, et de la Kabylie, sont en mesure, dans une logique ascendante, de faire évoluer ce secteur, réputé sensible car rétif aux changements, à partir d'initiatives, régionales, originales et réussies (certification, partenariat public-privé).

Ces facteurs de nature anthropologique peuvent expliquer une partie du comportement des managers de l'EPB. Ils sont nécessaires, mais non suffisants. Des considérations d'ordre économique, qui tiennent à la maximisation de la fonction d'objectifs des managers de l'EPB, apparaissent également déterminants.

¹⁵ La théorie de la dépendance à l'égard des ressources est également mobilisée dans l'explication de la RSE dans le cadre conceptuel économique de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizel, [2007]).

¹⁶ Y compris les représentants syndicaux perçus majoritairement par les salariés de l'EBP comme des « représentants maison » qui défendent davantage l'entreprise que les salariés (Meziani [2009]).

¹⁷ Son université est la seule d'Algérie à dispenser l'intégralité de ses cours en français. Elle marque ainsi son originalité et son indépendance à l'égard de l'arabisation de l'enseignement supérieur algérien.

¹⁸ Une wilaya est une division administrative régionale en Algérie. Aux dernières élections présidentielles de 2004 alors que le taux de participation au niveau national était de 59,26 %, celui de la wilaya de Bejaïa était de 16,10 %, taux de participation le plus faible du pays.

Notre propos se situe dans la perspective de la privatisation à venir des activités portuaires, au Maghreb, en Algérie en particulier. Conformément aux dispositions de l'article 892 du Code Maritime algérien (loi du 28 juin 1998), les activités portuaires à caractère commercial sont éligibles à la concurrence et à la privatisation. Cela concerne les activités de manutention¹⁹, d'acconage²⁰ et de remorquage²¹ qui peuvent être exercées par toute personne physique de nationalité algérienne ou toute personne morale de droit algérien.

Nous avons dit que les mécanismes de contrôle de l'action des managers jouent faiblement en Algérie et ne présentent pas, actuellement, une grande menace pour les fonctions managériales, en particulier pour celles des dirigeants de l'EPB. Cependant, l'avenir risque d'être plus incertain une fois que la concurrence entreprises publiques-entreprises privées s'exercera sur une même plateforme portuaire, comme c'est le cas au Maroc et en Tunisie, à la suite des privatisations.

La privatisation des activités portuaires en Algérie, qui est actuellement *de jure* mais non de *facto*, aura pour conséquence une dépossession des prérogatives institutionnelles des managers publics qui disposent aujourd'hui sinon de *l'abusus*, du moins de *l'usus* et de *l'usus fructus* sur les actifs publics portuaires. Dans ce contexte, la mise en œuvre de la privatisation pourrait être confrontée à deux types de réaction de la part de ces managers :

- Une opposition vive qui se traduira par une résistance forte chez des managers hostiles à une perte de pouvoir au sein de leur entreprise publique ou qui ne voudront pas se soumettre à un comportement discipliné. Des groupes de pressions se constitueront qui s'opposeront aux tentatives de contrôle externe ou interne des entreprises, tentatives qui résulteraient de la privatisation des entreprises publiques portuaires.
- Une adhésion franche qui se manifesterait par une acceptation rapide chez des managers qui, en s'appropriant l'intégralité des droits de propriété, et en écartant, ainsi, les tentatives de contrôle externe des entreprises publiques profiteront de la privatisation pour conserver leur ancien pouvoir de décision et de contrôle interne au sein de leur entreprise.

Quelle pourrait être l'attitude spécifique des managers de l'EPB face à la mise en œuvre d'une politique de privatisation ? Leurs choix stratégiques à travers leur politique de RSE et leurs performances managériales ne leur donnent-ils pas des avantages décisifs qui peuvent servir leur fonction d'utilité ? Trois cas de figure sont envisageables selon qu'ils seront hostiles, favorables ou militants de la privatisation.

- S'ils sont hostiles à cette politique, ils pourront démontrer qu'une entreprise publique peut être aussi bien gérée et aussi performante qu'une entreprise privée. Qu'il n'y a pas lieu, dans ces conditions, sauf pour des raisons « idéologiques », de transférer ses actifs au secteur privé et de déposséder la collectivité de ses bénéfices. Ils pourront mobiliser leurs « parties prenantes » et bénéficier de leurs « réseaux sociaux » pour faire pression sur les autorités afin de disqualifier les privatisations et de valoriser le caractère public de l'EPB : Est-ce qu'une entreprise privée aurait aménagé le boulevard front de mer ? Est-ce que les impératifs de profit à court terme d'une entreprise capitaliste auraient été compatibles avec cette action citoyenne qui profite à l'ensemble de la population ? Gageons que la communauté béjaouite mobilisée par les managers de l'EPB se rassemblera pour apporter des réponses négatives à ces questions et s'engagera pour défendre « son » entreprise portuaire. Au niveau national, les managers de l'EPB apparaissent comme des leaders dans la gestion portuaire. Leur voix porte au-delà de la wilaya de Bejaïa. Aucune décision ne pourra être prise sans qu'ils y soient associés et sans qu'ils défendent les valeurs managériales auxquelles ils croient. S'ils sont fermement opposés au processus de privatisation, celui-ci aura sans doute beaucoup de difficultés à s'imposer dans le pays.

- S'ils sont favorables à la privatisation, ils pourront envisager de rester au sein de l'EPB en tant que dirigeants d'une entreprise managériale sous statut privé. Leurs choix « d'enracinement » et leurs bonnes performances pourront justifier, ou contraindre les actionnaires, de les maintenir à la tête de l'entreprise. Leurs choix stratégiques sont de nature idiosyncratique, fortement identifiés à leurs personnes. Les remplacer serait donc coûteux pour les nouveaux acquéreurs et risquerait d'entraîner une perte de la valeur de l'actif privatisé, perte qui serait consécutive

¹⁹ Opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement des marchandises et les opérations de mise et reprise des marchandises sur terre-pleins ou dans les magasins (terminal à conteneurs et ports secs inclus)

²⁰ Opérations tendant à assurer la réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées ainsi que leur gardiennage, jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire

²¹ Opérations consistant à tirer ou pousser le navire, les manœuvres d'accostage, de décalage ou d'appareillage du navire, le convoyage et l'aide dans l'exécution d'autres manœuvres dans la navigation d'un navire

à leur départ. Leurs résultats managériaux plaident en leur faveur et ne justifient pas qu'il faille prévoir, pour les nouveaux propriétaires, de les remplacer. D'autant que le marché des managers est encore assez étroit en Algérie et que le vivier des managers performants dans le domaine portuaire reste limité. Cette analyse rejoint celle qui avait été faite au moment de la transition vers l'économie de marché des économies d'Europe centrale et orientale. De nombreux auteurs avaient observé l'ampleur des restructurations des entreprises publiques au début de la transition. Ils avaient expliqué ce phénomène par le comportement des managers publics préoccupés par leur plan de carrière. Cela les aurait conduits à améliorer les performances de leur firme dans le but de se construire une réputation de bon gestionnaire et de conserver des chances d'être reconduits dans leur fonction managériale après la privatisation (Pinto *et al.*, [1993], Bouin et Grosfeld [1995], Grosfeld et Roland [1997], Shleifer et Vasiliev [1996], Konings et Repkin [1998]).

- S'ils sont favorables et actifs dans le processus de privatisation de leur entreprise, les managers de l'EPB bénéficieront d'une forte asymétrie informationnelle. Ils sont les seuls acteurs, ou les rares, à connaître l'étendue du champ d'activité de leur entreprise, à maîtriser l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, à avoir une vision de son potentiel de développement, à contrôler l'origine et la diffusion de l'information, à pouvoir repérer les activités les plus rentables de celles qui le sont le moins. Ces avantages informationnels leur offriront la possibilité d'identifier les activités privatisables qu'ils savent, mieux que personne, être les plus performantes dans un avenir proche. Leur politique de RSE et leurs performances managériales auront envoyé des "signaux" sur la qualité de leur management. Ils pourront espérer que leurs messages soient captés par des banques, publiques ou privées, domestiques ou étrangères, pour qu'elles les aident à financer l'acquisition de tout ou partie du capital social de ces entités performantes transférées au secteur privé.

Disposant de l'information et bénéficiant d'appuis financiers, au vu de leurs résultats antérieurs, ils pourront ainsi participer de façon diligente, et peut être même militante, au processus de privatisation et démontrer, dans le cas d'espèce, que ce processus est une réussite. Celle-ci pourra s'apprécier au regard des performances de la nouvelle entité privée. Ces performances résulteront moins du changement de statut de l'EPB (public *versus* privé), et davantage de l'effet "cherry picking" qui bénéficiera à la nouvelle entité privée. Cet effet joue quand les firmes publiques les plus performantes (les "cerises sur le gâteau") sont privatisées en premier, les moins performantes restant dans le secteur public (Labaronne [2002]). Les performances de la nouvelle entité privée seront d'autant plus élevées que les efforts de restructuration de l'EPB publique auront été importants et couronnés de succès. Dans la perspective crédible d'une privatisation des entreprises portuaires, le rôle des managers de l'EPB peut être d'anticiper cette évolution et de préparer leur entreprise à cette échéance. Ce type de comportement a été formalisé dans les modèles d'Aghion, Blanchard et Burgess [1994] ou Aghion et Blanchard [1996] qui s'intéressent au comportement des managers dans la période de pré-privatisation des firmes publiques en Europe de l'Est. Ces auteurs montrent que les espoirs des managers publics d'obtenir des parts sociales de leur entreprise, une fois celle-ci privatisée, ont été des incitations fortes à la restructuration des firmes publiques. Roland et Sekkat [2000] élaborent un modèle dans lequel l'anticipation de la privatisation des firmes publiques incite leur manager à les restructurer, à améliorer leurs performances et à se tenir prêts à participer à l'acquisition de leur part sociale au moment du transfert de leurs actifs au secteur privé.

Ayant démontré leur capacité managériale dans la gestion d'une entreprise publique, on peut penser que les managers de l'EPB seront en mesure de maintenir un haut niveau d'exigences et de compétences managériales dans le cadre d'une nouvelle entité dont ils seraient devenus propriétaires ou co-propriétaires (avec l'ensemble des autres salariés de l'EPB). Imaginons que les modalités de la privatisation des activités portuaires en Algérie privilégient la méthode de rachat des entreprises par leurs salariés (RES). La mise en oeuvre de la RSE au sein de l'EPB aura exigé mobilisation et efforts de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Elle se sera traduite par une élévation des performances de l'entreprise. En raison de l'effet "cherry picking", l'EPB pourra être l'une des premières entreprises portuaires à être privatisées. Dans ces conditions, on peut suggérer que le transfert des actifs par la méthode RES viendrait récompenser les résultats de la politique de RSE de l'EPB. En quelque sorte nous serions en présence d'une RSE (responsabilité sociales des entreprises) mise au service d'une méthode RES (rachat de l'entreprise par les salariés) qui profiterait à tous ceux, dirigeants et collaborateurs, qui ont forgé l'identité de l'EPB.

Conclusion

Dans ce travail nous nous sommes intéressés aux choix stratégiques d'une entreprise publique algérienne. Ces choix s'incarnent dans une politique de RES : certification, partenariats public-privé, investissements citoyens. Nous avons tenté de comprendre ce qui avait incité les managers de cette entreprise à s'engager dans cette voie. Nous avons proposé d'interpréter leurs choix managériaux comme la résultante d'une politique d'enracinement.

Nous avons suggéré que cette politique était susceptible de les mettre en position favorable le jour où la privatisation des activités portuaires en Algérie rentrera dans les faits.

Les limites de cette approche sont au moins de deux ordres. D'une part, nous avons retenu le cadre conceptuel économique de la RSE en délaissant le cadre sociologique. Notre approche par la théorie contractuelle, des parties prenantes, du gouvernement d'entreprise et de l'enracinement aurait pu être utilement complétée par les théories socio-institutionnelles. Nous aurions pu ainsi approfondir l'analyse du comportement des managers en tenant compte davantage des lois, valeurs et culture qui déterminent leurs actions et expliquent leur comportement. D'autre part, nous avons privilégié, dans notre conception de l'efficacité de la firme, à travers l'approche contractuelle, le courant disciplinaire (et les moyens de contourner cette discipline par l'enracinement). Nous avons quelque peu délaissé le courant cognitif. Nous aurions pu inciter davantage sur le rôle de la connaissance des dirigeants dans la performance de l'EPB. La firme n'est pas seulement un nœud de contrat c'est aussi un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissances guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise (Charreaux [2006], Kaplan [2001]).

Ces limites nous invitent à prolonger notre travail de recherche. Il s'agirait, dans une vision interdisciplinaire, de nature économique et sociologique, associant courant disciplinaire et cognitif, mais aussi dans une démarche comparative, étudiant le comportement de managers maghrébins engagés dans la RSE, d'approfondir notre analyse du rôle que jouent les privatisations dans les incitations des managers à mettre en œuvre cette politique RSE au Maghreb. Si notre étude de cas appliquée à l'EPB nous a permis d'ouvrir quelques pistes de réflexion dans cette perspective, et peut constituer l'apport de ce travail, il nous faut élargir notre recherche en diversifiant nos référentiels théoriques et nos champs d'études empiriques.

Bibliographie

- AGHION P., BLANCHARD J.** [1996], «Ex-State Firms in the Transition. On Insider Privatization», *European Economic Review*, vol 40, pp. 759-766.
- AGHION P., BLANCHARD J., BURGESS R.** [1994], «The Behaviour of State in Eastern Europe, Pre-privatization», *European Economic Review*, vol 38, pp. 1327-1349.
- ANDREFF W.** [1999], «Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition», *Economie internationale, Revue du CEPPII*, n° 77, 1^{er} trimestre, pp. 97-129.
- BAUMOL W.** [1959], *Business Behaviour, Value and Growth*, MacMillan, New York.
- BERGER-DOUCE, S.** [2006], «Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises», *Gestion 2000*, n°1, jan-fév, 171-188.
- BERLE A., MEANS G.** [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, 2^e édition 1956, New York, MacMillan.
- BOUDIER F ET BENSEBAA F.**[2008], « Responsabilité Sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ? » *Monde en développement*, 2008/4, n° 144, p.27-44.
- BOUIN O., GROSFELD I.** [1995], «Crédibilité des réformes et ajustement des entreprises en Pologne et en République tchèque», *Revue Economique*, 46, (3), pp. 775-786.
- BUCHANAN J., TULLOCK G.** [1962], *The Calculus of Consent*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- BUCHANAN J., TULLOCK G.** [1962], *The Calculus of Consent*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- CAMPBELL D** [2000], « Legitimacy theory or managerial reality construction? », *Accounting Forum*, vol. 24, no. 1, pp. 80-100.
- CAPRON M.ET QUAIREL-LANOIZELE F.** [2004], *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, collection Repères, La Découverte, Paris, 120 pages.
- CAPRON M.ET QUAIREL-LANOIZELE F.** [2007], *La responsabilité sociale d'entreprise*, collection Repères, La Découverte, Paris, 122 pages.
- CASTANIAS R.P. ET HELFAT C.E.** [1992]. «Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control», *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 18, p.153-184.
- CHARREAUX G.** [1996], «Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement d'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n° 111, novembre-décembre, pp. 50-64.
- CHARREAUX G.** [1997], «Vers une théorie du gouvernement des entreprises», in G. CHARREAUX, éd, [1997], *Le gouvernement des entreprises. Théories et faits*, Economica, pp.421-470.
- CHARREAUX G.** [2006], « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ». Dans *Traité de Gouvernance Corporative, Théories et pratiques à travers le monde*. Naciri A. (ed.), Les Presses de l'Université Laval, Laval p. 57-113.
- CNUCED** [2008], *Rapport sur l'investissement dans le monde 2008*.

- COASE R.H.** [1937], «The Nature of the Firm», *Economica*, novembre, pp. 386-405.
- DAVID P. K., DUPUIS J.-C., LE BAS C** [2005], « Le management responsable », in : J.-C. Dupuis, C. Le Bas, (eds.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica, Collection : « Connaissance de la gestion », pp. 9-18.
- DE ALESI L.** [1969], « Implication of Property Rights for Government Investment Choices » *American Economic Review*, vol 59, p 13-24.
- DE ALESI L.** [1973], « Property Rights, Transaction Costs and X-Efficiency : an Essay in Economic Theory » *American Economic Review*, vol 63, p 64-81.
- DEMSETZ H., LEHN K.** [1985], «The Structure of Corporate Ownership : Causes and Consequences», *Journal of Political Economy*, 93, (6), pp.1155-1177.
- DONALDSON T. ET DUNFFEE T.** [1985], *Ties That Bind : a Social Contract Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.
- DONALDSON L.** [1995], *American anti-management theories of organisation*, Cambridge University
- FAMA E.** [1980], «Agency Problems and the Theory of the Firm», *Journal of Political Economy*, 88, (2), pp. 288-307.
- FAMA E., JENSEN M.** [1983.a], «Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics*, vol.26, pp. 301-326.
- FAMA E., JENSEN M.** [1983.b], «Agency Problems and Residual Claims», *Journal of Law and Economics*, vol.26, June, pp. 327-350.
- FREEMAN R.E** [1984], *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- FRIEDMAN M.**[1971], *Capitalisme et Liberté*, Robert Laffont, Paris.
- GALBRAITH J.K.** [1967], *The New Industrial State*, Penguin Books, 2^e édition, 1978.
- GARVEY G.T. ET SWAN P.L.** [1994], «The Economics of Corporate Governance, Beyond the Marshallian Firm», *Journal of Corporate Finance*, 1, n°2, p.139-174.
- GROSFELD I., ROLAND G.** [1997], «Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises», *Journal of Transforming Economies and Societies*, 3, (4), pp. 21-46.
- HILL C. ET JONES T.** [1992], «Stakeholder Agency Theory», *Journal of Management Studies*, vol. 29, p.131-134.
- IGALENS J.** [2007], « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 » *Finance Contrôle Stratégie* Vol 10 Issue 2 pp 129-157etc.
- in Strategic Management : A Review and Extension », *MIT, Working Paper*, n°. 4216-01
- JENSEN M.C., MECKLING W.H.** [1976], «Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, Vol 3, octobre, pp 305-360.
- JOFFRE P.** [1999], « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, éd. G. Koenig, Economica.
- KAPLAN S., SCHENKEL A., VON KROGH G. ET WEBER C.** [2001], « Knowledge-Based Theories of the Firm
- KONINGS J., REPKIN A.** [1998], «How Efficient are Firms in Transition Countries ? Firm-Level Evidence from Bulgaria and Romania», *CEPR Discussion Paper*, n° 1839, Center for Economic Policy Research, London.
- KORNAÏ J.** [1992], *The Socialist Systems : The Political Economy of Communism*, Oxford University Press, Oxford.
- LABARONNE D.** [1995], « Théorie des choix publics et privatisation en Europe de l'Est, avec une application à la Roumanie ». *Revue d'Economie du Développement*, n° 3/1995.
- LABARONNE D.** [1997], « Les lenteurs de la privatisation en Roumanie. Une analyse du comportement des acteurs publics ». *Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest*, n° 1, mars, pp 101-128.
- LABARONNE D.** [1998], «Les lenteurs de la privatisation en Europe de l'Est : une conséquence de la stratégie d'enracinement des managers». *Revue d'Economie Politique*, 108, (5), pp. 671-689.
- LABARONNE D.** [1999], *Les Privatisations à l'Est*, Éditions Management et Société, collection "L'actualité de la gestion", Caen, 128 pages.
- LABARONNE D.** [2002], «Privatisation et performances des firmes des économies de l'Est», *Revue Economique*, vol 53, n° 5, 2002, pp.1013-1050.
- LABARONNE D.** [2008. a], « L'intégration régionale des pays maghrébins, une analyse théorique de l'effet frontière », Colloque international : *Compétitivité et accumulation de compétences dans la mondialisation, comparaisons internationales*, Université Mohammed V, Rabat, 13-14 novembre 2008.
- LABARONNE D. ET BEN ABDELKADER** [2008. b], «Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est. Analyse comparative de l'évolution de leur système de gouvernance », *Revue d'économie politique* vol 118 (5), 743-775.
- LIVESEY, S. & KEARINS, K.** [2002], «Transparent and caring corporations? A study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell», *Organization and Environment*, 15 (3), 229-254.
- MARRIS R.** [1964], *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, MacMillan.

- Meziani M** [2009], « Sondage auprès des salariés de l'EBP dans le cadre d'une thèse en gestion qualité », *Université de Bejaïa*.
- MONSEN R. ET DOWNES A.** [1965], « A Theory of Large Managerial Firms », *Journal of Political Economy*, 73, pp.221-236.
- MUELLER D.C.** [1989], *Public Choice II*, Cambridge, Cambridge University Press.
- NISKANEN W.** [1971], *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, Aldine-Atherton.
- NORTH D.** [1990], *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, New York, Cambridge University Press.
- OLSON M.** [1965], *The logic of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press.
- OMC** [2008], *Profils commerciaux*, Organisation Mondiale du Commerce, Genève.
- ONS** [2009], Office National des Statistiques, Algérie.
- PAQUEROT M.** [1997], « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle », *Le Gouvernement des Entreprises* (éd. G.Charreaux), Ed Economica, p.105-138.
- PFEFFER J.** [1981], *Power in Organizations*, Pitman Publishing.
- PICHARD-STAMFORD J.P.** [2000], « Légitimité et Enracinement du Dirigeant par le réseau des administrateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N°4, décembre, p. 143-178.
- PINTO B., BELKA M., KRAJEWSKI S.** [1993], « Transforming State Enterprises in Poland : Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms », *Brookings Papers on Economic Activity*, n° 1, pp.213-270.
- QUAIREL, F. ET M.N. AUBERGER** [2005], « Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211/212), 111-126.
- RAVID S., SUDIT E.** [1994], « Power Seeking Managers, Profitable Dividends and Financing Decisions », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 25.
- REYNAUD E. ET AL.** [2008], « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue Française de Gestion*, N°180, pp. 109-130.
- ROLAND G., SEKKAT K.** [2000], « Managerial Career Concerns, Privatization and Restructuring in Transition Economies », *European Economic Review*, 44, (10), pp. 1857-1872.
- ROY M.J., S. BERGER-DOUCE ET M.-J. AUDET** [2008], « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances » *Journal of small business and entrepreneurship*, 21(1), 75-94.
- SHLEIFER A., VASILIEV D.** [1996], « Management Ownership and Russian Privatisation », in R. FRYDMAN, C. GRAY, A. RAPACZYNSKI, eds, [1996], *Corporate Governance in Central Europe and Russie*, CEU Press, Budapest.
- SHLEIFER A., VISHNY R.W.** [1989], « Management Entrenchment : The Case of Managers Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol 25, pp.123-139.
- SHLEIFER A., VISHNY R.W.** [1997], « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, 52, (2), pp.737-783.
- Shleifer et Vasiliev [1996],
- SPENCE M., GHERIB B.B., BIWOLÉ O.** [2008], « Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue Internationale des PME (RIPME)*, numéro spécial "les PME face à la responsabilité sociale des entreprises, volume 20 n°3-4
- STIGLITZ J.E., ELGIN A.** [1992], « Discouraging Rivals : Managerial Rent Seeking and Economic Insufficiencies », *NBER, working-paper series*, n°4145.
- THE ISO SURVEY OF CERTIFICATIONS** [2007] ACNielsen.
- TOLLISSON R.D.** [1982], « Rent Seeking : A Survey », *Kyklos*, 35, 4.
- WEBER M.** [1947], *The Theory of Social and Economic Organisation*, Edimbourg.
- WILLIAMSON O.** [1964], *The Economics of Discretionary Behavior, Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- WILLIAMSON O.** [1985], *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York
- WORLD BANK** [2007], *Doing Business*, The World Bank, Washington.
- WORLD BANK** [2008], *Doing Business*, The World Bank, Washington.