

L. MELBOUCI*
M.C. BELMIHOUB**

L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie :

panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995)

RESUME.

L'entreprise est constamment en mutation pour suivre ou s'adapter aux changements qui s'opèrent autour elle; elle ne peut pas rester figée alors que tout change autour d'elle. Les mutations internes et externes s'intègrent dans l'entreprise par les différents processus de gestion et en particulier par le processus organisationnel. Au milieu des années 80, les analystes de l'entreprise publique soulignaient que les règles de gestion en générale et celles liées au partage du pouvoir et des responsabilités dans le secteur public ne pouvaient être modifiées brutalement, et que l'entreprise publique était une organisation singulière, traversée par des tensions fortes. Dans le cas de l'Algérie, les réformes qui s'apparentent à celles mises en oeuvre dans d'autres pays ont surtout porté sur l'aspect institutionnel voire formel sans accorder suffisamment d'importance aux structures industrielles et aux critères de gestion d'une économie de production moderne. La dimension rentière du secteur public industriel était plus forte que les velléités de réformes; c'est certainement ce qui a aggravé les difficultés des entreprises publiques de sortir de la crise et de faire face à un environnement de plus en plus contraignant. En effet, les nouvelles conditions de fonctionnement de l'économie nationale, induites par la crise des moyens de paiement internes et le programme d'ajustement structurel, ont mis à nu les limites et la fragilité des systèmes de production et de gestion. En ce sens, elles ont été révélatrices des profonds dysfonctionnements qui affectaient les structures et leur mode de fonctionnement, conjugués aux fluctuations des équilibres extérieurs et aux incertitudes qui pèsent sur les activités économiques. Les structures organisationnelles des entreprises publiques ont, pendant très longtemps, été considérées comme neutres ou au moins sans impacts sur la performance de l'entreprise. Pourtant l'observation des structures mises en place dans les années 70 dans le cadre du modèle d'industrialisation extensive étaient parfaitement adaptées à cette situation. La problématique des structures organisationnelles des entreprises publiques n'est donc pas dans leur état mais plutôt dans leur évolution. Enfin il y a lieu de signaler que la dernière période allant de 1995 à aujourd'hui n'a pas été développée dans cette étude; elle fera l'objet d'une réflexion ultérieure.

MOTS CLES.

Entreprise publique, structure organisationnelle, comportement, théorie de la contingence, changement organisationnel, réformes

INTRODUCTION.

Le fonctionnement de l'entreprise publique algérienne laisse apparaître de nombreuses contradictions de nature interne ou externe traduisant un manque réel de performance. La plupart des dirigeants ont évoqué les difficultés créées par l'environnement comme une cause importante des faiblesses de modes de gestion de l'entreprise. Mais peu de chefs d'entreprises publiques affirment leur volonté de développer une capacité stratégique propre à même de réduire au moins dans sa dimension interne la contrainte d'environnement. Concernant les structures organisationnelles, les organigrammes ne rendent pas compte clairement de l'importance qualitative et quantitative des différentes fonctions de l'entreprise. Il n'y a pas de description succincte des missions et des responsabilités dans l'entreprise. Il en résulte que certaines fonctions apparaissent atrophiées tandis que d'autres sont hypertrophiées. Il faut en outre souligner que certaines entreprises se caractérisent par un poids excessif des fonctions de type fonctionnel-horizontales par rapport aux fonctions de type opérationnel - vertical. Les évolutions dans les structures organisationnelles opérées ces dernières années laissent apparaître une prise de conscience de l'organisation en particulier et du système de gestion en général comme un facteur décisif de succès de l'entreprise.

Trois principales phases d'organisation ont marqué le secteur public industriel depuis le début des années 80: restructuration organique des sociétés nationales en 1981, processus de passage à l'autonomie des entreprises nationales en 1988 et la nécessité d'une restructuration industrielle en 1994. Ces phases sont caractérisées par :

- Le passage d'une économie planifiée à une économie de marché ;
- Une mutation des missions de l'Etat dans le domaine économique ;
- Au niveau de l'entreprise, le passage d'une démarche organisationnelle taylorienne à une démarche contingente dans le but de s'adapter à un environnement moins prévisible et plus turbulent.

En effet, le poids budgétaire des entreprises publiques est considéré comme un grave problème depuis le début des années 80. En 1982-1983, il a été procédé à la décentralisation fonctionnelle de nombreuses entreprises publiques industrielles et à la mise à terme des dettes croisées entre les entreprises publiques. Des réformes importantes sont entreprises dont le principal objectif est de clarifier les relations entre l'Etat et les entreprises publiques. Les instruments mis en œuvre consistent en huit fonds de participation. Ces fonds interviennent comme des holdings, chacun d'eux possédant une partie des actions d'un groupe diversifié d'entreprises publiques, dans un objectif de maximisation de profit mais surtout de coordination inter-branches.

Le but ultime de ces réformes est, bien entendu, l'assainissement de l'économie nationale, grâce, entre autres, à la disparition progressive des dysfonctionnements d'ordre structurel qui caractérisent l'entreprise publique, pour permettre l'émergence d'une économie de marché compétitive comme mode dominant de régulation.

1 - L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE ET LA THEORIE DE LA CONTINGENCE ORGANISATIONNELLE

1-1 Rappel de la problématique du changement organisationnelle

L'implantation d'une nouvelle structure revient à gérer la transition d'un état actuel de l'organisation à un état projeté. Cette implantation passe par le traitement de trois principaux types de problèmes:

- Le problème du pouvoir;
- Le problème psychosociologique;
- Le problème de pilotage et de contrôle.

i) Le problème du pouvoir.

Dans la mesure où le changement structurel implique une modification des relations de pouvoir internes à l'organisation, sa conduite passe par la maîtrise d'une dynamique politique avant et pendant l'opération, cela suppose trois types d'actions :

- Obtenir le soutien des principaux groupes qui comptent à l'intérieur de l'organisation de façon à créer une masse critique en faveur du changement ;
- Rendre manifeste le soutien que le sommet stratégique de l'organisation accorde au projet de changement: le rôle de leader dans la création d'une dynamique favorable au changement est déterminant ;
- Préserver un minimum de stabilité en fournissant les informations sur le changement et en veillant à la cohérence des messages envoyés aux différents acteurs internes et externes pendant la période de changement pour réduire l'intensité des résistances qui peuvent s'organiser autour d'intérêts apparents ou occultes.

ii) Le problème psychosociologique.

L'incertitude est source d'anxiété qui peut être paralysante ou destructrice et pour réduire cette anxiété, il faut d'abord des actions d'information et de communication; en deuxième lieu, la participation des individus à la planification et à l'implantation réduit l'anxiété. En troisième lieu, il faut manipuler le système de récompense pour renforcer les comportements désirés. La théorie des organisations a démontré depuis les travaux de A. Etzioni que pour les individus et les groupes d'individus, le statu-quo est perçu comme préférable au changement en raison de l'incertitude que peut introduire ce dernier.

iii) Le problème de maintien du contrôle.

La période de transition est une phase de vie risquée pour l'entreprise. Pour éviter les dérives, il convient de contrôler spécifiquement cette

période en respectant au moins trois exigences :

- La communication d'une image claire de l'état futur de l'organisation constitue une première condition de succès;
- L'instauration de dispositifs organisationnels spécifiques pour gérer la transition elle-même (désigner un responsable avec des ressources et un planning);
- De faire fonctionner en parallèle plusieurs systèmes de gestion pendant cette période notamment en matière d'évaluation de performance.

En fait, il n'existe pas de démarche idéale pour la conduite du processus de changement. MARLOW H. constate que les échecs des organisations résultent souvent de la volonté de leurs initiateurs de raccourcir ou d'éliminer une ou plus des quatre phases de tout changement:

- reconnaissance et acceptation de la personne responsable de l'introduction du changement organisationnel ;
- expression de la résistance au changement ;
- appropriation des objectifs de la réorganisation par les individus ;
- évaluation des résultats et ajustements conséquents

1-2 La typologie des entreprises comme élément de différenciation de la problématique du changement

Deux écoles de pensée ont dominé le domaine de la réflexion organisationnelle contemporaine (Bruecker, 1995, p. 47) (toutefois les travaux novateurs de H. Mintzberg ont été déterminant dans l'élaboration de la nouvelle typologie des entreprises).

- L'école de l'administration industrielle et générale, fondée par FAYOL H. en 1918, qui annonce différents principes relatifs à la supervision directe caractérisant les organisations mécanistes.
- La seconde école de pensée est relative à la standardisation des activités et qui comprend deux groupes distincts :

- * Le groupe de TAYLOR F. qui a lancé la direction scientifique ;
- * Le groupe de WEBER M. traite des organisations mécanistes ou bureaucratiques.

L'association de ces deux principes de coordination a conduit au modèle d'organisation classique avec la hiérarchie qui assure la supervision directe des activités et les fonctionnels attachés à la standardisation. Il est à noter que les entreprises mécanistes européennes sont essentiellement basées sur le principe de la supervision directe, tandis que les entreprises nord américaines mettent l'accent sur le second principe de coordination.

Plusieurs entreprises suivent l'un ou l'autre principe de coordination ou parfois certaines entreprises associent les deux principes.

La typologie de ces entreprises se présente comme suit : (Bruecker, 1995, p. 47)

- Les entreprises mécanistes ;
- Les entreprises pionnières ;
- Les entreprises culturelles ;
- Les entreprises professionnelles ;
- Les entreprises innovatrices ;
- Les nouvelles entreprises.

i) Les entreprises mécanistes.

Cette configuration est souvent retrouvée dans les grandes administrations du service public. Dans ce cas, le travail est routinier, les tâches sont simples, donc la machine administrative est bâtie autour d'une structure opérationnelle. En outre, cette configuration est caractérisée par une centralisation verticale des décisions et par une structure administrative avec une distinction très prononcée entre hiérarchie et fonctionnel et c'est à l'environnement de s'adapter à l'entreprise car l'idée d'adaptation à l'environnement est insoutenable.

ii) Les entreprises pionnières.

Ce sont des entreprises dont les buts correspondent aux buts formels du dirigeant. Cette configuration est caractérisée par un environnement structurel simple et dynamique et par une autorité efficace du pionnier. Cette entreprise fait apparaître une structure de pouvoir centralisée. Les conditions favorables pour cette forme d'organisation sont des périodes de crises.

iii) Les entreprises culturelles.

Dans ces entreprises, la culture est un moyen de faire converger les intérêts des individus à ceux de toute l'entreprise. En outre, ces individus s'attachent à la fois au leader charismatique et à la mission d'organisation. L'idéologie est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Une idéologie forte rend toutes les formes de contrôle et de standardisation superflue. On retrouve ces entreprises en Asie et surtout au Japon. Ces entreprises présentent une forme optimale de décentralisation, où le pouvoir est réparti de façon plus ou moins homogène.

iv) Les entreprises professionnelles.

Elles sont caractérisées par une organisation basée sur la standardisation des qualifications. Cependant, dans ces entreprises, il n'y a pratiquement pas de technostructure pour standardiser et l'autorité formelle des cadres hiérarchiques tend à être fragile. Ce type d'organisation a du succès dans le contexte sociologique actuel, puisque les contraintes organisationnelles sont faibles. Ces entreprises sont représentées par les hôpitaux, les universités... soit toute entreprise qui doit s'en remettre à un personnel hautement qualifié avec une grande liberté d'action.

v) Les entreprises innovatrices.

Ce type d'organisation appelée adhocratie administrative s'associe spontanément avec un leader charismatique et consensuel. Nous retrouvons dans ce type d'organisation des chefs de projet, des cadres intégrateurs et des responsables de fonction dans des structures matricielles. Une telle organisation est fragile, car elle présuppose pour persister, la pérennité des relations affectives président - cadres et employés. En fait, l'entreprise innovatrice est celle qui respecte le moins le principe du modèle classique d'organisation et particulièrement celui de l'unité de commandement.

vi) Les nouvelles entreprises.

L'évolution de l'entreprise décrit un long mouvement de croissance en taille et complexité organisationnelle et d'endogénéisation croissante des facteurs exogènes. En effet, FRERY F.[1] recense ainsi plus de quarante dénominations utilisées pour désigner cette nouvelle forme d'entreprise. Cette dernière, en fait, s'éloigne de la solution d'intégration, sans doute parce qu'elle était devenue trop grande et trop complexe à gérer, pas assez souple. A l'extrême, comme avec le réseau dynamique de MILES et Snow[2], la grande entreprise est remplacée par une sorte de système de socio-entrepreneurship, c'est à dire une coalition d'individus ou de petites entités distinctes, travaillant ensemble à un but ou à un objet commun et qui, pour l'atteindre ou le réaliser, sont prêts à confier à l'un d'entre eux un rôle de leader ou de catalyseur au service des intérêts du réseau.

Malgré cette richesse conceptuelle dans la définition de l'entreprise, le concept d'entreprise publique reste imprécis et renvoie à des catégories que la théorie conventionnelle de l'entreprise ne peut pas saisir de façon satisfaisante. La théorie des organisations, qui s'inspire largement de la sociologie et de la science politique, rend mieux compte de la complexité de l'entreprise publique et en particulier des processus complexes de changement qui la caractérisent.

1-3 Les déterminants organisationnels selon la théorie de la contingence

Le courant des théories de la contingence ou l'explication par le contexte conclut que les "structures d'entreprises dépendent des contingences auxquelles ces entreprises se trouvent confrontées. Il ne saurait exister, dans ces conditions, de structure idéale"[3].

En se basant sur ce résumé, nous tenterons d'apporter, dans cette troisième section, quelques éléments de réponse aux questions suivantes :

- Comment peut-on expliquer le changement organisationnel des entreprises publiques algériennes?
- Est-ce que les facteurs : taille, environnement, technologie, stratégie, culture et management supérieur, ont poussé les entreprises publiques à procéder au changement organisationnel?

i) La taille

Les travaux initiaux du groupe d'ASTON[4] concluent que la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration (regroupement de spécialisation, standardisation et formalisation); celle-ci augmentant avec la taille. De nombreux travaux empiriques confirment les résultats du groupe d'ASTON.

Dans le cas des entreprises publiques algériennes, après 1980, les autorités politiques ont estimé que la grande taille des entreprises est à l'origine du peu de performances des entreprises publiques. Les sociétés nationales constituées dans le cadre du modèle de croissance extensive avec un forte logique sectorielle et oligopolistique ont été découpées en autant d'entreprises qu'il y a de fonctions et ou de métiers: la production, la distribution, la recherche développement et réalisation. La nature du produit a aussi justifié la création de nouvelles entreprises notamment dans le textile. Ces mesures appelées restructuration organique, ont été concrétisées en 1982. Toutes les entreprises de grandes tailles sont réduites en moyennes et petites entités afin de permettre la maîtrise du processus de gestion, but déclaré de la restructuration organique ; mais en réalité, comme nous l'avons relevé[5], il s'agissait beaucoup plus d'une récupération du pouvoir économique par les centres de décision (pouvoir politique avec tous ses segments, bureaucratie centrale autour des ministères non techniques et bureaucratie locale qui hérite d'un patrimoine dans le cadre des transferts vers les entreprises locales en particulier dans la sphère de la distribution.

ii) L'environnement

L'environnement de l'entreprise se définit, selon DE Bruecker[6], par rapport à tout ce qui est situé en dehors: sa technologie, la nature de ses produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. Donc l'environnement est un ensemble de ressources dont la maîtrise lui est nécessaire car ce dernier conditionne l'organisation elle-même:

- L'environnement instable et aléatoire fait appel aux petites unités organisationnelles;
- Les organisations les plus grandes préfèrent un environnement stable et structuré;
- Un environnement instable fait appel à des organisations flexibles et décentralisées;
- Un environnement turbulent, hautement complexe fait appel à des organisations de niveau de complexité analogue.[7]

Les dirigeants des entreprises algériennes n'ont pas pu maîtriser leur environnement, cela n'est pas dû à leur incapacité mais à plusieurs autres causes, entre autres:

- Les faiblesses de la gestion des entreprises induites par l'environnement sont liées à la multiplicité des organes constitutifs de l'environnement (les dirigeants des entreprises algériennes se trouvent confrontés à plusieurs pôles de décision et à une multiplicité de textes réglementaires). En effet contrairement à l'idée répandue que le pouvoir est centralisé et localisé dans un centre de décision unique, dans les faits il est très atomisé et segmenté:

- Le Premier ministre est à l'origine de la création de l'entreprise au moins au plan juridique et formel;
- Le ministre du plan établit des plans annuels et pluri-annuels;
- Le ministre des finances (banque, douane, administration fiscale) influence directement le fonctionnement des entreprises;
- Le ministre du commerce exerce une influence décisive sur les prix, l'exportation, l'importation et la distribution;
- Le ministre de l'industrie oriente, anime et contrôle le secteur;
- Le ministre de l'enseignement supérieur a pour rôle la formation des cadres;
- La cour des comptes a dans ses attributions une mission de contrôle des entreprises.

L'activité de ces organes a conduit à l'élaboration de nombreuses normes dans une grande diversité de domaines. Il est patent qu'un grand nombre de cadres dirigeants maîtrisent mal ces normes.

Dans ce schéma, les fonctions de l'entreprise sont, au mieux les relais, des administrations centrales.

iii) La technologie

La politique adoptée par l'Algérie n'a pas permis le développement des capacités technologiques locales car le processus décisionnel est totalement entre les mains des fournisseurs. Ceci est dû aux contradictions liées au processus d'industrialisation comme le souligne Bouyacoub A. (1987, p.254) : "le processus d'investissement massif face aux faibles capacités de réalisation des entreprises, a entraîné un processus d'endettement lui-même générateur d'un déséquilibre financier et structurel. Ce processus d'investissement a accru la dépendance technologique du pays à cause de la décentralisation de la décision technologique, alors que l'entreprise se plaint d'une grande centralisation du pouvoir économique".

iv) La stratégie

Les entreprises publiques sont soumises à des orientations, souvent floues ou contradictoires, définies par la tutelle. La stratégie de l'entreprise publique constitue une partie intégrante de la politique nationale de développement élaborée par les pouvoirs publics. Les plans nationaux de développement sont perçus comme des projections devant guider l'évolution de l'économie nationale et dont les instruments sont les entreprises publiques. La majorité des dirigeants de l'industrie s'intéressent aux progrès dans l'accroissement des productivités physiques, la croissance des effectifs sans se soucier de leur efficacité. L'organisation qui a provoqué toutes ces insuffisances est l'économie planifiée.

Les années 90 sont marquées par plusieurs événements; l'événement le plus important est la transition vers l'économie de marché. Ce qui a libéré les cadres dirigeants des entreprises à participer effectivement à l'élaboration des objectifs de l'entreprise.

v) La culture et le management supérieur

La culture [8] peut être définie en terme de système de valeurs, d'idéaux, de valeurs partagées par les membres d'une organisation donnée. Le travailleur algérien se caractérise par l'individualisme (développé chez les populations à tradition agricole). Ce dernier présente un blocage pour le travail collectif (développé par les civilisations industrielles). Le chef de projet de MITSUI-TOSHIBA. a déclaré pour les cadres dirigeants de l'ENIEM que "individuellement, le travailleur algérien est rentable et très productif, mais dans le groupe on ne retrouve plus ses potentialités. Les gestionnaires doivent donc s'attacher à mettre au point une organisation qui permettra de garder les qualités de l'individu à son intégration dans un collectif. [9] Seulement pour le faire, il faudrait comprendre que tout changement fait intervenir l'homme. Il ne servira pas à grande chose d'engager des réformes structurelles qui resteront formelles dans l'esprit des salariés, car elles n'auront pas modifié leur perception du complexe culture/pouvoir au sein de l'entreprise.

D'ailleurs, on voit bien que la modification du statut des entreprises publiques socialistes en entreprises autonomes n' a eu que peu d'effet sur la motivation des hommes et les niveaux de performance. Elle a, au contraire accru de façon parfois drastique, la contestation des chefs qui ont de fait encore perdu en légitimité aux yeux des salariés.

En particulier, il ne servira à rien, non plus d'agir de façon isolée sur la formation en management en tentant d'inculquer hors contexte des "savoir être" et des "savoir faire" qui ne trouveraient pas usage dans les organisations algériennes tant que celles ci n'auront pas été remaniées de façon appropriée. Dans ce sens, CHILD J. et AKIESER concluent que la culture joue, pour le moins un rôle de variable modératrice dans la relation contexte/structure. Les arrangements structurels peuvent être considérés comme le résultat de lutte pour le contrôle de l'organisation entre les individus ou entre groupes.

H. Mintzberg (1982, p.36) a observé que les facteurs de contingence agissant sur les organisations et les combinaisons de solutions structurelles adoptées par les organisations convergeaient vers cinq configurations structurelles caractérisées chacune par la domination de l'un des cinq mécanismes de coordination.

Ces parties de base fonctionnent selon des logiques différentes :

- Le sommet stratégique a une tendance à la centralisation pour contrôler l'ensemble de l'organisation et la réalisation de la stratégie ;

- La technostructure pousse au développement et au perfectionnement de la standardisation: c'est sa raison d'être ;

-La ligne hiérarchique favorise la constitution d'unités distinctes autonomes les unes par rapport aux autres et par rapport au sommet stratégique. Elle pousse à la "balkanisation" de la structure;

-Le centre opérationnel cherche à préserver son autonomie face à la standardisation et surtout face à la standardisation des procédés. Il cherche également à se soustraire à la supervision directe mise en oeuvre par la ligne hiérarchique. Pour cela, le moyen privilégié est la professionnalisation, obtenir la reconnaissance d'un niveau de qualification des opérateurs qui garantit leur autonomie dans leur travail ;

-Le support logistique, lui, ne peut chercher l'autonomie. Il aura du pouvoir lorsque sa collaboration sera absolument nécessaire à l'organisation.

-L'une ou l'autre de ces parties prédominera si le contexte dans lequel l'organisation est placée lui est favorable, c'est à dire si les facteurs de contingence favorisent les solutions structurelles particulières (et notamment les modes de coordination) dont elle est porteuse.

Les sept (07) configurations de H. Mintzberg (1982, p.168) une configuration correspond à la prédominance d'un mécanisme de coordination et d'une partie de l'organisation, en raison de la nature des facteurs de contingence qui forment son contexte. La figure N°01, ci-dessous, montre les formes anatomiques qu'elles prennent et les forces qui les dominent.

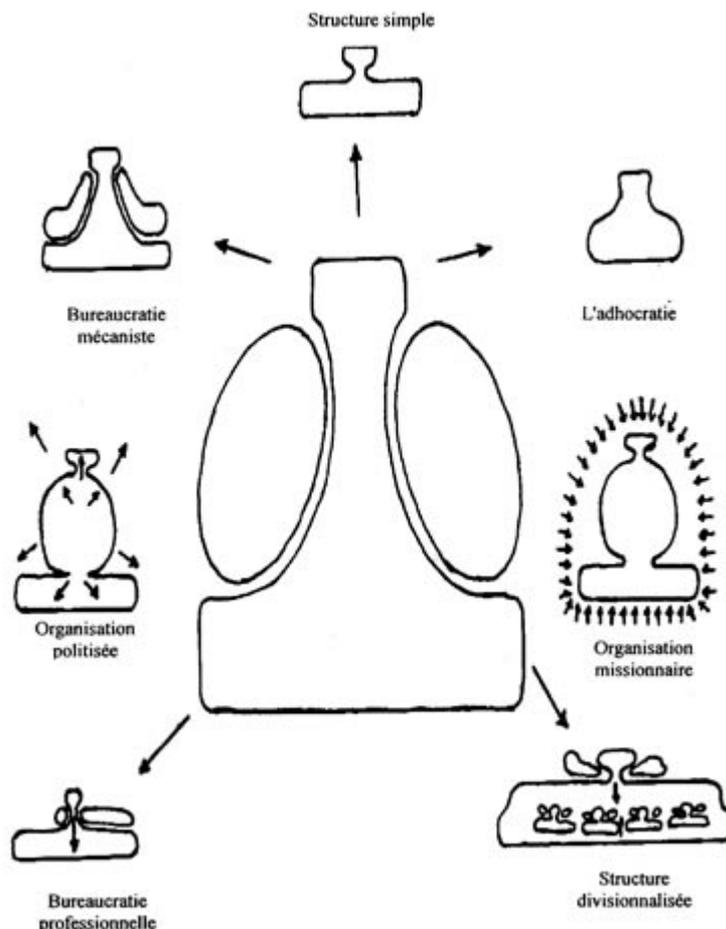


Figure N°01: **Les sept configurations de MINTZBERG.**

DESREUMAUX A.^[10] montre que la typologie élaborée par MINTZBERG, si riche soit-elle, reste centrée sur le seul problème de la coordination, chaque forme de configuration étant caractérisée par une solution dominante de résolution de ce type de problème. Or, même si l'on peut observer une sorte d'alternance dans les préoccupations des dirigeants ou une division du travail entre membres d'une équipe de direction, il convient d'intégrer dans un effort typologique l'interaction des modes de résolution des questions d'adaptation et de coordination car à l'évidence ces éléments ne sont pas véritablement séparables.

2 - EVOLUTION ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES

Depuis l'indépendance nationale, l'entreprise publique algérienne a évolué, passant de l'entreprise autogérée à l'entreprise privatisée, mais en transitant par plusieurs périodes :

i) La période de l'autogestion.

L'autogestion est la caractéristique fondamentale de la voie algérienne vers le socialisme. Dès son adoption, elle revêt une forme purement économique. Les modalités de son application sont étroites. Elles ne visent que les secteurs d'économie délaissés par leur propriétaire.

Après la nationalisation des sociétés étrangères et la création de nouvelles entreprises, les pouvoirs publics algériens se sont retrouvés face à un patrimoine important dont ils devaient assurer la gestion. Ce patrimoine est composé d'une multitude d'unités de production, fort différentes les unes des autres sur les plans les plus divers (mode de gestion, niveau technologique, taille...), et, de plus, éparpillées à travers tout le territoire national. Les travailleurs de l'industrie ont pris en main les biens, déclarés vacants, et ont continué, malgré les énormes difficultés de faire fonctionner les usines. Des comités de gestion furent mis en place et la plupart des usines furent remises en marche.

Les conseils d'administration mis en place sont nettement étatiques dans leur composition et sont composés le plus souvent de personnalités politiques et de hauts fonctionnaires. Toutes les décisions sont soumises à l'approbation du ministère de tutelle.

Finalement, au bout du compte, le changement opère une rupture idéologique et conséquemment une rupture juridique qui se caractérise par l'échec de l'autogestion industrielle.

Cependant, le passage à une nouvelle forme d'entreprise publique consacre la volonté de l'État de gérer des activités économiques, mais dans un cadre relativement autonome, par rapport à l'administration et utilisant des techniques et des procédures très souples comparables à celles des entreprises privées.

Le choix en faveur de la société nationale est motivé par les nationalisations. La société nationale a pour but de consacrer les principes de l'unicité de la direction et de la primauté de l'organe exécutif. La gestion de l'entreprise est confiée à une seule personne

nommée et révoquée par décret. Elle s'est assignée les objectifs suivants : l'emploi, la réalisation des investissements et l'exploitation des unités industrielles.

La société nationale se trouve chargée de gérer des unités d'une même branche mais éparpillées à travers le territoire national. La dispersion des unités, fort différentes les unes des autres, sur tous les plans (type de gestion, structure du personnel, niveau d'activités, technologie...) ne facilite pas la mise en place de structures organisationnelles cohérentes au niveau du siège de la société nationale.

En outre, cette diversité de niveaux technologiques se traduit également par une multiplicité de systèmes de gestion, les procédures de collecte et de traitement de l'information. Par ailleurs, les systèmes comptables n'étaient pas identiques et n'existaient pas dans certaines unités.

Ces entreprises publiques ont mis en place toute une diversité de structures, allant de l'autogestion à la direction étatique unique excluant toute participation des travailleurs, en passant par la cogestion et des formules intermédiaires. Il faut souligner que tout le système repose sur l'idée que c'est le ministre qui oriente directement ou indirectement l'activité de l'entreprise. Comme disent les textes, le directeur général, seul responsable devant l'autorité supérieure, a tous les pouvoirs pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, agir au nom de celle-ci et accomplir toutes les opérations relatives à son objet, sous réserve des dispositions prévoyant l'approbation de la tutelle. En outre, un organe consultatif est placé auprès du directeur général pour l'assister et le conseiller dans sa tâche.

ii) La période de la planification centralisée.

C'est à partir de 1970, après consultation des dirigeants de l'UGTA, que la transformation de l'entreprise publique en entreprise socialiste fut annoncée. (Boussoumah, 1982, p.434) Le conseil de la révolution et le gouvernement ont siégé en commun du 23 au 28 septembre 1971 pour étudier le projet d'ordonnance sur la gestion socialiste des entreprises.

Cette entreprise socialiste est caractérisée par une grande participation des travailleurs à la gestion de l'économie et par une volonté des autorités politiques de n'instaurer la démocratie économique qu'après la création d'un secteur public industriel et commercial puissant et la mise en route d'une planification centralisée et impérative.

Sur le plan organisationnel, la gestion de la branche s'est traduite par la constitution de grandes entreprises nationales. Il est à souligner qu'il peut exister de multiples unités industrielles qui peuvent appartenir à la même entreprise. En effet, le fonctionnement interne de ces entreprises obéit à une logique d'industrialisation excluant le rôle du marché.

Ce système a induit de nouvelles dimensions (Bouyacoub, 1987, p. 77) tant au niveau de l'organisation qu'au niveau du fonctionnement de l'entreprise publique. Depuis, les entreprises publiques tentent de répondre à leur nouvelle mission. C'est ainsi que les directions

impliquées directement par la réalisation des objectifs du plan (direction des projets) seront valorisées, tandis que les autres structures sont devenues secondaires (direction commerciale, direction du développement...). Ce qui est encore plus remarquable, c'est que peu d'entreprises ont mis en place une direction de la planification et du contrôle de la gestion. A cette période également, peu d'entreprises disposent d'un système d'information fiable. En outre, en sus des fonctions de production et de commercialisation, l'entreprise publique s'est même vu confier la fonction du monopole des importations.

L'entreprise socialiste est ainsi définie comme étant celle dont le patrimoine est constitué intégralement par des biens publics (décret 75-23 du 29 avril 1975 portant statut-type de l'entreprise socialiste, art. 2). Elle est gérée selon les principes de la gestion socialiste.

En effet, la gestion socialiste des entreprises est une opération qui a transformé la nature du pouvoir économique au sein des entreprises. L'Etat la présente comme une étape nécessaire dans les nouvelles conditions de développement. La gestion socialiste des entreprises apparaît aussi comme une réforme permettant de résoudre le problème de l'insertion des travailleurs dans les processus de décision et de ne pas bloquer le mouvement d'accumulation. Cette nouvelle organisation s'assigne et vise la concrétisation des objectifs à travers trois éléments :

- La participation des travailleurs à la gestion ;
- La formation des travailleurs ;
- L'exercice du contrôle.

Le fonctionnement de l'entreprise socialiste est conditionné par la mise en place d'une organisation cohérente. En effet, le problème central de l'entreprise publique était de se constituer en ensemble homogène pouvant développer une politique cohérente dans tous les domaines de son activité.

Le manque d'homogénéité caractérisait aussi bien les unités de production (taille, domaines d'activités) que les structures organisationnelles (systèmes d'information, de prise de décision, de contrôle...). Ce manque a des conséquences importantes sur la gestion de l'entreprise qui est caractérisée par une diversité de structures, et une rapidité de croissance. L'entreprise publique, en dix ans, a subi une croissance exceptionnelle. Certaines entreprises ont vu leur nombre d'unités industrielles passer de 2 à 40, avec une croissance rapide des moyens et des structures découlant de la masse d'investissement. En fait, cette croissance de moyens et des structures n'a pas entraîné une croissance de véritables capacités de l'entreprise. Le taux de fonctionnement des capacités de production, la maîtrise de la demande, la gestion des ressources humaines et matérielles, etc., tous ces éléments sont restés à des niveaux relativement faibles. Les caractéristiques de cette croissance ne permettent pas à l'entreprise d'avoir des structures organisationnelles cohérentes et stables. Il y a donc une inadéquation permanente entre les structures

organisationnelles, d'une part, et les moyens dont dispose l'entreprise et les objectifs qui lui sont assignés, d'autre part.

En outre, ces entreprises publiques fonctionnaient sans organigramme précis. Cette absence d'organigramme traduit la difficulté à formaliser les niveaux hiérarchiques existants et a, comme conséquence importante, la complexité des structures de l'entreprise et l'existence d'un pouvoir très centralisé. Il est à noter que plusieurs entreprises ont fait un effort de formalisation et de définition des structures organisationnelles. Plusieurs études étrangères ont été réalisées sur les entreprises publiques, mais celles-ci reflètent les préoccupations du moment et se sont trouvées dépassées au bout d'un temps relativement court. En réalité, les entreprises combinent des structures organisationnelles se référant à différents schémas (organisation divisionnelle, régionale, opérationnelle, fonctionnelle...) et se traduisent par de nombreuses confusions, alourdissant encore davantage la gestion de l'entreprise et surtout favorisant le pouvoir personnel.

Cependant, le fonctionnement irrégulier des capacités de production a plusieurs causes. Les principales se résument par

- une difficulté de maîtrise de la technologie utilisée ;
- des erreurs de conception de l'usine ;
- l'inexistence d'un environnement économique et industriel adéquat ;
- un manque de procédures et de design organisationnel ;
- une connaissance insuffisante des besoins réels des consommateurs.

Il faut, toutefois, rajouter que la programmation de la production est annuelle; elle est élaborée dans chaque unité en matière de production, de commercialisation, d'approvisionnement, de recrutement et de formation. Ces programmes sont arrêtés par la direction de l'unité en fonction des capacités de production et de multiples contraintes. Mais cette méthode de détermination du programme de production était valable jusqu'en 1982. De nombreux conflits éclataient, entre les entreprises chargées de la production et celles chargées de la commercialisation et ayant le monopole de l'importation. En outre, la dépendance technologique est une réalité qu'on retrouve dans toutes les unités de production, incapables parfois d'assurer seulement leur entretien, et obligées de faire appel aux firmes étrangères, pour leur réparation.

Si la gestion socialiste des entreprises a institué un organe de représentation des travailleurs, la situation de ces derniers dans cette nouvelle organisation n'a pas connu un changement, sauf en ce qui concerne le droit à une partie des résultats bénéficiaires de l'activité de l'entreprise. Pendant cette période, l'entreprise évolue dans une situation contradictoire. Elle n'est ni entièrement déterminée par le plan, ni entièrement déterminée par les mécanismes du marché. En outre, la non maîtrise de la technologie, que renforce la diversité des structures auxquelles l'entreprise fait appel, la différence de taille des unités, et donc l'inapplication d'un seul type d'organisation, la grande dimension de certains complexes industriels, la localisation effectuée en fonction des considérations d'aménagement de territoire et des questions

relatives à l'emploi, tout cela constitue pour l'entreprise autant d'éléments contradictoires qui influent sur ses structures organisationnelles et évidemment sur ses performances. La non maîtrise de ces éléments place souvent l'entreprise dans la situation de simple exécutant, par rapport aux organes centraux de décision, et ce au titre de son statut d'instrument d'accumulation ou de redistribution entre les mains de l'État. En effet, toutes les relations de l'entreprise ont été «intermédiatisées» par la tutelle de telle sorte qu'elle est comparée à une super-direction. Celle-ci s'ingère systématiquement dans la gestion des entreprises (production, ventes, organisation...); rien ne peut se faire sans son approbation. Cette situation perdurera jusqu'en 1980, date à laquelle l'État décide de mettre fin au gigantisme des entreprises publiques et aux pouvoirs considérés comme excessifs de certains dirigeants, par le biais de la restructuration.

iii) La période de la restructuration organique.

De 1982 à 1986, le prix du baril de pétrole était à son niveau maximum (35-40\$) et, par conséquent, l'État pouvait à la fois assurer une paix sociale et une restructuration industrielle et organisationnelle du système productif dans le sens d'une meilleure efficacité. A cet effet, il y a lieu de rétablir les grands équilibres: d'où la commission "des grands équilibres" présidée par le ministre de la Planification.

Ainsi, toutes les entreprises nationales ont subi, à la suite du découpage organique, des modifications de leurs organisations selon un schéma standard élaboré par le Comité d'organisation et de gestion des entreprises, une espèce de bureau d'étude central à caractère administratif. Ainsi aux aberrations du découpage industriel se sont ajoutées celles de l'organisation. Les nouvelles localisations imposées des sièges des nouvelles entreprises aggraveront leurs dysfonctionnements.

La restructuration organique a consisté à revoir la taille de l'entreprise. Les objectifs de cette réforme touchent surtout l'organisation de l'entreprise; en réduisant sa taille, son pouvoir économique diminue. Donc, l'objectif visé ne semble pas être la recherche d'une quelconque efficacité économique alliant économie d'échelle et flexibilité organisationnelle (Belmihoub, 1992, p. 12).

Pour réaliser ces objectifs, deux moyens étaient retenus :

- Restructuration organique
- Assainissement financier des entreprises.

Cette opération de restructuration non achevée (Belmihoub, 1986, p.14) dans sa partie financière (assainissement financier des entreprises publiques) n'a pas conduit à un nouveau modèle organisationnel de type holding ou conglomérat. Le découpage des entreprises en petites entreprises, par produit ou par région, n'avait pas un objectif économique clair (spécialisation) ou organisationnel (réduction des surcoûts, créneaux stratégiques de développement, etc.).

iv) La période des réformes

Quatre ans après la restructuration, les dysfonctions des entreprises se sont aggravées; la crise était devenue aiguë et les réformes de 1988 étaient les bienvenues.

Pour régler ces dysfonctions, l'autonomie de l'entreprise était présentée comme l'axe principal de la réforme. Le comité de pilotage de la réforme a fixé les objectifs suivants :**[11]**

- Restaurer l'identité et la personnalité de l'entreprise publique, y compris les banques;
- Restituer aux entreprises la prise en charge directe de leurs affaires par elles-mêmes, l'organisation de leurs relations économiques, le choix de leurs partenaires, leur responsabilité sur le marché, la gestion de leurs ressources humaines, y compris le choix des cadres - dirigeants;
- Réhabiliter la stratégie propre de l'entreprise, encourager la prise en charge de son devenir à travers un plan à moyen terme qui organise ses relations avec le centre.
- Recréer l'esprit d'entrepreneur et banaliser l'exercice normal du risque de gestion.

Pour atteindre ces objectifs, une nouvelle innovation organisationnelle a été prévue. Il s'agit du fond de participation. Ce système (Belmihoub, 1986, p.17) fut créé par une loi de 1988 et mis en place à partir de juin de la même année. Les fonds de participation, au nombre de huit, sont organisés en société par actions avec conseil d'administration. La totalité de leur capital est détenue par l'État et le capital de chaque entreprise publique est détenu par 3 ou 4 fonds de participation, les structures les plus fréquentes étaient :

40%	30 %	30 %	
35 %	25 %	25 %	15 %

Ces agents fiduciaires sont des organismes inspirés entre autres de l'expérience des holdings publics de certains pays occidentaux. Les huit fonds de couvrent les branches de l'agro-alimentaire, des mines, des hydrocarbures et de l'hydraulique, de la construction, des services, de l'électronique, télécommunication et informatique, des industries diverses. Un fonds de participation pour les entreprises publiques locales (EPL) prévu par la loi, n'a pas vu le jour.

La réforme mise en place n'a pas permis de réaliser les objectifs attendus. Deux limites principales à cette réforme peuvent être formulées :

- La première limite (Belmihoub, 1989, p. 9 et 10) est liée à la forme du marché, l'objectif de la rationalisation de l'utilisation des moyens de production par l'innovation technologique et l'exploitation des réserves de productivité ne peuvent se réaliser, au moins, pour les raisons suivantes :

·La forme monopolistique ou oligopolistique des marchés et l'existence de vendeurs ;

L'existence d'une demande solvable n'incitant pas les entreprises à prendre des risques d'innovation;

- Le critère de rentabilité financière favorisant un comportement de maximisation de résultats financiers à court terme risque de négliger la poursuite du développement;
- La séparation des fonctions de production et de recherche-développement n'es pas de nature à favoriser l'innovation dans un système encore embryonnaire dans ce domaine.

La deuxième limite de la réforme se situe au niveau de l'organisation du pouvoir économique autour de la triple relation : Entreprise/Fonds de participation/Etat. En effet, la délégation des droits de propriété engendre des coûts de coordination et de contrôle ; par ailleurs la transformation des rapports de propriété n'a pas entraîné des changements dans les modes de nomination de managers, alors que la qualité des managers est devenue une des conditions de l'efficacité des entreprises.[\[12\]](#) (Belmihoub M.C., 1986. p 21).

Malgré l'autonomie octroyée à l'entreprise publique, celle-ci vit sous le poids du passé (habitudes bureaucratiques et peu d'initiatives...). Par ailleurs, les fonds de participation ne s'impliquent pas à fond dans le processus de réformes et ils sont lents dans les prises de décisions au niveau de l'entreprise. C'est ainsi qu'au plan du fonctionnement des entreprises, l'année 1994 a été celle des choix stratégiques en matière économique, consacrés par l'accord de programme de stabilisation comportant, toute une série de mesures relatives au rééchelonnement de la dette extérieure, au budget de l'État, à la dévaluation du dinar, au taux d'intérêt et au commerce extérieur.. En effet, cette remise en ordre de l'appareil productif, avec une réorganisation des structures de la production tant au plan technologique qu'au plan de structures de financement, a été annoncée en 1990-991, mais n'a été mis en oeuvre qu'à partir de 1994, à la veille du programme d'ajustement structurel. La conception de holdings, comme entreprises mères, détentrice des droits de propriété à la différence des fonds de participation qui n'étaient que des fiducies était annoncée.

Il faut aussi signaler que les programmes d'assainissement financier et de restructuration industrielle se sont avérés peu probants. La rupture avec les comportements et les pratiques développés dans le cadre de l'économie administrée ne s'opère pas et les performances des entreprises industrielles ne s'améliorent pas. En outre, le mode de désignation des managers n'a pas évolué et est resté dominé par une logique de cooptation.

3 – LES FAIBLES IMPACTS DES REFORMES SUR LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE.

Le diagnostic de l'économie nationale montre des performances insuffisantes de l'outil de production, la raréfaction des ressources de l'Etat et des réformes du secteur public qui n'ont pas abouti à redresser

la situation des entreprises publiques. Les transformations découlant de la transition à l'économie de marché remettent en cause les modes de fonctionnement traditionnels, qui étaient centralisés et selon lesquels les stratégies pouvaient être décidées une fois pour toutes par un sommet hiérarchique représenté par des bureaucraties au niveau des ministères. De plus, la recherche de la meilleure efficacité dans un contexte de plus grande incertitude nécessite la mise en place de système d'organisation d'un genre nouveau.

3.1- Caractéristiques de l'économie algérienne.

L'économie algérienne, à la différence des pays de l'Est à économie planifiée présente deux caractéristiques singulières :

- Economie sous développée ;
- Economie de rente.

Ces deux caractéristiques ont marqué le fonctionnement des entreprises publiques algériennes. Comme l'a souligné De Bernis G. (cité par Bouyacoub, 1997,p. 29), cette économie algérienne est sous-développée et le processus de développement ne s'est pas avéré durable car les contradictions non maîtrisées ont balayé les résultats des efforts accomplis et ont conduit à la régression.

Pour Palloik C. (cité par Bouyacoub,1997, p.29), cette situation se caractérise par "la fondation d'une économie restreinte", basée essentiellement sur "une économie de rente" qui n'a pas pu se développer sans économie "de crédit international".

Mais d'une façon générale, selon Machkova H. (cité par Bournois et Louart, 1998, p. 7), "les régimes socialistes n'ont jamais orienté les entreprises vers le souci d'efficacité"; parallèlement, Livian Y.F. (cité par Bournois et Louart, 1998, p. 7) souligne les ambiguïtés comportementales face à l'idée de devenir plus productif après avoir été dans un système fonctionnant sur d'autres critères.

3.2. Le comportement de l'entreprise publique.

Par leur essence même les réformes doivent modifier les comportements des agents économiques en générale et l'entreprise en particulier. La reproduction des comportements antérieurs à une réforme est un indicateur suffisant pour dire que la réforme n'a pas été opérante. Au plan des structures d'organisation de l'entreprise publique, on peut relever que ces dernières n'ont pas évolué à la suite des réformes engagées. Le fonctionnement interne des entreprises reste dominé par la prééminence de la logique des ressources sur celle des objectifs.

Les entreprises industrielles publiques n'ont pas encore connu de transformations radicales. A. Bouyacoub a regroupé les principales difficultés, qui ont marqué le déroulement des réformes économiques et qui expliquent pourquoi les transformations structurelles qui devaient être opérées, l'ont été que très faiblement, en quatre hypothèses :

i) L'entreprise publique a été conçue comme un agent économique qui devait être assaini financièrement afin d'affronter les règles du marché. Elle devait rester le principal agent économique, certes séparé de l'Etat, mais appartenant toujours au secteur public.

Le passage de ces entreprises, d'agent de l'Etat en entreprises publiques économiques, se réalise en deux niveaux:

- Le premier concerne la séparation entre la propriété et la gestion;
- Le deuxième niveau concerne l'organisation interne de l'entreprise érigée en sociétés par actions réparties en au moins trois fonds de participation qui désignent le conseil d'administration.

ii) Transformation des structures.

La plupart des entreprises, qui ont connu les transformations, n'ont pas pu adapter leurs comportements aux mécanismes du marché et se sont contentées de tirer profit des nouveaux mécanismes (liberté des prix, licenciement, augmentation des salaires des dirigeants). Dans ce sens, les dirigeants des entreprises publiques ont connu d'énormes problèmes pour se détacher d'une gestion socialiste "économie planifiée" et restent très attachés aux directives de « leur tutelle ». Cependant, le passage d'une économie planifiée à une économie de marché par un changement radical de la fonction de l'Etat et par le passage d'une structure centralisée pyramidale à une structure fonctionnelle ou divisionnelle, continue à poser des problèmes dans les entreprises. En effet, d'après Livian Y. F. (cité par Bournois et Louart, 1998, p.74), "il n'y a pas de passage simple et unanime d'un système social bureaucratique et centralisé (mais protecteur) à un autre, certes démocratique et ouvert mais mouvant et incertain". La transition à l'économie de marché a révélé l'importance des dommages, en terme de comportement rationnel, causés par une économie fonctionnant selon des logiques rentière et bureaucratique.

iii) L'uniformité des structures proposées.

Les réformes, conçues et menées par l'État, ont abouti à la réorganisation des entreprises selon le même schéma. Ces changements ont suivi les mêmes étapes pour l'ensemble des entreprises et cela malgré leur grande diversité de taille, de marché, de niveau technologique, de niveau managérial, de performance financière et de niveau d'intégration.

Cette uniformité des schémas a donné naissance :

- Au même type de conseil d'administration (même nombre de membres) ;
- Au même type de relations avec les administrations centrales ;
- Au même type en matière d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise.

Cette uniformité est renforcée, dans la pratique, par le recours au même personnel dirigeant formé dans la culture de l'ancien système

économique. Très peu de nouveaux cadres ont été choisis pour diriger les entreprises depuis l'événement des réformes.

Par ailleurs, c'est l'approche macro-économique qui a servi de fondement aux réformes de l'entreprise (pour réduire et éliminer les différents déséquilibres, du budget, de la balance de paiement, du marché des biens et services, du marché des capitaux notamment).

3.3. Les entreprises algériennes et leurs caractéristiques organisationnelles

Le mode de coordination dominant des entreprises publiques algériennes est la standardisation informelle des processus de travail et le pouvoir est principalement localisé dans la "technostructure" qui conçoit et modifie les règles auxquelles les opérationnels n'ont qu'à se conformer ou bien à contrôler la conformité des comportements de leurs subordonnés.

La diversité de comportement des entreprises est remarquable dans les différents domaines. On peut souligner les résultats suivants:

- Une baisse relativement importante de la production et du taux d'utilisation des capacités de production des entreprises publiques ;
- Une baisse relative de l'emploi industriel ;
- Un réajustement important des prix ;
- De faibles performances économiques et financières.

3.4. Les entreprises publiques algériennes et leur mode d'organisation

Le mode d'organisation des entreprises publiques algériennes se caractérise par:

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

Par ailleurs, les entreprises publiques algériennes fonctionnent avec les principes d'organisation fayoliens (hiérarchie, unité de commandement, unité de direction, espace de commandement, discipline). On constate une démotivation au travail qui est accentuée par une relation hiérarchique lourde, hiérarchie dont la compétence n'est pas reconnue. Quant au pouvoir des chefs, il est lié au volume du budget, ce qui a fait de la fonction d'investissement la plus dominante. (Belmihoub, 1986, p. 15) Cependant, la production locale est donc pour le moment loin d'affirmer sa capacité d'adaptation aux normes internationales. A cela s'ajoute l'organisation interne, la régulation et le régime de fonctionnement de l'entreprise. Ces derniers sont déterminés ailleurs en dehors d'elle et par rapport à un système de rationalité - légitimité plus large.

L'absence de prise en compte des coûts dans l'ancien mode de

régulation et le souci d'assurer le plein emploi, ont empêché les

entreprises de se doter d'instrument de gestion des effectifs pouvant exister en économie de marché. Cependant, les expériences de libéralisation, qui ont été menées dans les pays de l'Europe de l'Est (Livian, 1998, p. 102), ont suscité de nombreuses réactions hostiles et pas seulement de la part de nostalgiques de la bureaucratie socialiste. En effet, la majorité des entreprises polonaises ou hongroises ont gardé certaines de ces caractéristiques: importance de la gestion administrative et des services sociaux, absence de vision stratégique...

CONCLUSION :

Les réformes opérées en Algérie dans le domaine de l'entreprise publique ont surtout porté sur l'aspect institutionnel sans accorder suffisamment d'importance aux structures industrielles et aux critères de gestion d'une économie productrice moderne; ce qui a engendré aux entreprises publiques de nouvelles contraintes dans leur démarche de sortie de crise.

Les mutations dans les mécanismes de régulation, passage, au moins formel, d'une économie centralement planifiée à une économie concurrentielle, n'ont eu que peu d'effets sur les structures organisationnelles des entreprises publiques qui sont restées sous le modèle de «bureaucraties mécanistes».

Ce mode d'organisation fait appel à un formalisme excessif et correspond parfaitement au modèle bureaucratique weberien (le modèle normatif). Au début des années 80, la structure organisationnelle des entreprises publiques algériennes devenait de plus en plus lourde et complexe. Cette complexité [13] s'explique par l'importance des investissements qui ont poussé les entreprises publiques à se déspecialiser en amont et en aval et à accumuler les problèmes de gestion liées à cette dé-spécialisation.

Dans une première phase, (phase de la planification centralisée), le remplacement de la loi du marché par la norme n'a pas résolu les dysfonctions du système; dans la deuxième phase (transition à l'économie du marché) le marché, encore imparfait, ne résout pas les problèmes restés en suspend par la première phase. A certains égards, dans le cadre du mode d'organisation du système économique algérien, ni le plan ni le marché ne peuvent jouer un rôle intégrateur, ce qui est attendu, en principe, de tout mode de régulation. (Belmihoub, 1086, p.17).

Les réformes passées et celles en cours ignorent cette réalité et continuent à procéder soit par mimétisme soit par un manque de cohérence aigu; souvent les réformes donnent l'apparence d'être achevées dans leur conceptualisation, mais au moment de leur mise en œuvre elles laissent apparaître des incohérences dues principalement à l'éternelle recherche du consensus des acteurs (Administrations centrales, dirigeants d'entreprises, syndicat, salariés) ou plus exactement du compromis. Finalement l'objectif consensuel de statu-quo est l'objectif ultime de toute réforme en Algérie.

De ce fait, l'Algérie se détache difficilement du mode d'organisation de type allocataire de rente, où le social, l'économique, la politique et l'idéologique sont imbriquées et donnent au système sa complexité, vers un mode d'organisation d'allocation des ressources par le marché, qui suppose une rupture dans les logiques traditionnelles et la mise en compétition de tous les acteurs :Etat, entreprises, syndicats, managers, salariés. L'organisation de l'entreprise deviendrait alors un facteur de production, de productivité et même de compétitivité.

La poursuite du processus de réformes économiques, en particulier depuis 1995, par la mise en place des Holding publics (ordonnance du 25 septembre 1995) lève en partie certaines incohérences dans le système de gestion du secteur public constatées dans le fonctionnement des Fonds de participation. Les Holding exercent statutairement les rôles de propriétaires des entreprises publiques économiques ce qui devait améliorer l'espace d'autonomie de ces dernières par des mécanismes organisationnels et de responsabilités puisés dans le code de commerce. Dans les faits, les holdings ont récupéré l'essentiel des pouvoirs de décision aux EPE par des processus de centralisation et la mise en place de procédures de contrôle sur les opérations alors qu'elles devaient se limiter au contrôle des objectifs et sur les résultats. La nouvelle démarche de la gestion du secteur public industriel, en voulant rationaliser quelque peu le mode de gestion, n'a pas abordé la véritable question dans toute démarche de réforme du secteur public qui est la problématique de la propriété publique et de sa délégation. Elle reste un préalable à toute réforme du système de gestion du secteur public. En raison de l'importance de cette question, nous lui consacrerons des développements appropriés dans notre prochain article.

Références bibliographiques

BOUYACOUB A. La gestion de l'entreprise publique industrielle en Algérie. Edition OPU - volume 1. 1987.

BOUYACOUB A. Le comportement des entreprises publiques en période de transition. Revue d'économie et de gestion. Institut des sciences économiques N°1. Oran.

BELMIHOUB M. C. Management en économie planifiée. Réflexions sur les modèles extensifs d'organisation. Colloque international sur les valeurs socioculturelles et management. INES Sciences Economiques Sétif 25-26-27 Mars.

BELMIHOUB M.C. L'autonomie des entreprises comme réponse aux dysfonctions de la régulation du système de production. Communication au colloque international sur la régulation et l'expérience algérienne. Université d'Oran

1989.

BELMIHOUB M.C. Réformes économiques et conditions d'émergence de l'entreprise publique. Journée d'études sur les réformes économiques 6-7 juin 1990. Université de Constantine.

BELMIHOUB M.C. Réformes économiques. Projet de recherche. Rapport N°02. CREAD, 1992.

BOURNOIS F et LOUART P. L'Europe de l'Est dix ans après. Revue française de gestion. Janvier - Février, 1998, p. 72-78.

BOUSSOUMAH M. L'entreprise socialiste en Algérie. OPU. 1982.

LIVIAN Y.F. Gestion des ressources humaines: ce que nous apprend l'Europe de l'Est. Revue française de gestion. Janvier - février 1998. p 100-106.

MINTZBERG. H. Structures et dynamiques des organisations. Les éditions d'organisation 1982.

Notes

*Maître-assistante - Université deTizi-Ouzou

** Maître de Conférence à l'Ecole Nationale d'Administration, Alger.

[1] : In DESREUMAUX A.(1), op cit., p 87.

[2] : Idem, p 88.

[3] : DESREUMAUX A.(2), op cit., p 107.

[4] : Idem, p 111.

[5] : BELMIHOUB M.C. 1992.

[6] : DE BRUECKER R., op cit., p 26.

[7] In DESREUMAUX A.(2), op cit., p 115-116.

[8] D'après HAFSI T., «la culture peut être utilisée comme une arme concurrentielle. Elle offre des avantages qui ont des implications économiques. L'idéologie donne un caractère et une personnalité à l'organisation et par conséquent introduit des rigidités dans son comportement qui peuvent dans certains cas empêcher l'adaptation à des changements. L'idéologie est un instrument de survie qui permet une adaptation plus facile et la résolution des problèmes complexes auxquels l'organisation est souvent confrontée ».

[9] Le lien, n° 29, septembre 1990, p.

[10] DESREUMAUX A.(2), op. cit., p 92.

[11] COREP, op cit., p 7.

[12] Selon une enquête auprès de quatre entreprises passées à l'autonomie, une seule a opté pour la structure divisionnelle par produit ; les trois autres ont gardé la structure ancienne de type staff and line".

[13] BELMIHOUB M.C.(3), op cit., p 15.
