

AHMED BOUYACOUB[\*]

## **Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée**

L'analyse des nouveaux mécanismes de gestion et de leur impact sur le fonctionnement de l'entreprise restructurée semble prématurée. Mais on peut formuler quelques hypothèses.

Deux grandes questions ont guidé notre travail :

- 1) – L'entreprise restructurée est-elle différente de l'entreprise publique d'avant 1982 ?
- 2) – Les nouveaux mécanismes de gestion transforment-ils réellement le mode de fonctionnement de l'entreprise publique ?

Ces deux questions concernent, en réalité, la nature de la restructuration organique et financière de l'entreprise.

Deux points méritent d'être traités avant la formulation d'hypothèses explicatives :

- 1) – Quelles étaient les grandes caractéristiques de l'entreprise publique avant sa restructuration ?
- 2) – Dans quel sens les nouveaux mécanismes ont-ils été adoptés pour opérer une transformation conforme aux objectifs visés ?

### **1) – Les grandes caractéristiques de l'ancienne entreprise publique :**

A notre avis, l'ancienne entreprise industrielle publique a fait l'objet de très nombreux commentaires et études faisant ressortir ses forces et ses faiblesses. Mais ces approches sont formulées dans le sens d'une évaluation, c'est-à-dire, de la détermination de sa «responsabilité» quant à ses «mauvaises» performances économiques et financières, par ailleurs, communément admises.

Nous ne nous intéressons pas, ici, aux caractéristiques de fonctionnement de cette entreprise. La question qui nous intéresse est de savoir quelle était sa nature économique, son statut économique. Avait-elle fonctionné comme un agent économique ?

Quelques hypothèses peuvent être formulées :

#### **1.1. – L'entreprise publique a été un instrument de politique économique et sociale de l'Etat :**

C'est l'aspect qui a le plus retenu l'attention dans les analyses économiques.

En tant qu'instrument de politique économique, l'entreprise a été un espace d'accumulation du Capital étatique. Il s'agit, ici, d'une accumulation, au sens physique, de moyens de production et de la formation des collectifs de travail correspondants.

Ce processus d'accumulation physique a marqué l'entreprise, qui a connu plusieurs formes et types d'organisation.

Elle est apparue parfois, notamment avant le lancement du modèle d'industrialisation, comme une entreprise avec des préoccupations de type traditionnel, pour devenir, par la suite, comme un simple organe de l'appareil administratif de l'Etat.

Mais ces différentes formes reflétaient les modes d'intervention de l'Etat dans l'entreprise. Si «l'Etat fait la société», comme le montrent bien J. LECA et J. C. VATIN, il est amené à «faire l'entreprise» ou plus exactement à «être l'entreprise»<sup>[1]</sup>.

Cette fonction de l'Etat nous ramène à la nature économique de cette entreprise.

## **1.2. – L'entreprise a été principalement un espace de répartition :**

Bien entendu, l'entreprise traditionnelle est également un espace de répartition de revenus. Mais cette répartition est le résultat d'un processus de production. L'entreprise publique a servi de lieu de répartition, non seulement de revenus, mais également de l'ensemble des ressources gérées par l'Etat.

De plus, la répartition de revenus n'a pas toujours été le résultat de son propre processus de production, comme l'attestent ses déséquilibres financiers permanents. Quant à la répartition des ressources, il s'agit d'une fonction principale de l'Etat. Celui-ci l'a opérée en grande partie au sein de l'entreprise publique. Remarquons, en passant, que l'exercice de cette fonction a fait de l'entreprise publique l'enjeu le plus important, au sein du pays, entre les différentes forces sociales et par rapport aux firmes multinationales.

Cette répartition a concerné toutes les ressources du pays et principalement les moyens de production, la force de travail et les biens de consommation.

Elle s'est opérée, au sein de l'entreprise publique, ou par rapport à elle, dans plusieurs directions.

Sur un plan géographique, il s'est agi d'une répartition de l'appareil industriel et économique à travers tout le territoire national. La nature de cette répartition ne relève pas toujours de l'économique.

Sur un plan sectoriel, l'Etat a opéré une répartition d'activités entre le secteur public et le secteur privé. Il a également opéré une allocation entre les différentes branches d'activité économique.

Enfin, sur un plan social, il y a eu une répartition des collectifs de travail entre les différents «espaces» économiques.

Mais, comme on l'a indiqué, cette dernière répartition a servi de base à la répartition de revenus salariaux et non salariaux de manière institutionnelle ou par le biais d'autres mécanismes.

Ce dernier type de répartition n'a pas été commandé ni fondé par une reproduction élargie des ressources qui étaient confiées à l'entreprise.

Celle-ci en tant qu'espace économique a mis en place un processus de production qui n'était pas auto-entretenu. Sa «consommation» au sens large était supérieure à sa production. C'est ce qui fait dire au Ministre des finances que l'entreprise industrielle a été un lieu de «**désaccumulation du Capital**»[\[2\]](#).

Ce qui nous ramène à la question de la valorisation du capital.

### **1.3. – L'entreprise industrielle n'a pas été principalement un lieu de valorisation du Capital étatique :**

Toutes les approches développées à ce sujet sont d'accord sur le constat formulé autrement de manière empirique.

Une indication suffit à donner une idée.

Pour toute la période 1969-1982, le rapport entre l'excédent net d'exploitation (de la comptabilité nationale publique) et la production brute pour le secteur industriel hors hydrocarbures est de - 1,6 %. Si l'on inclut les impôts directs et les frais financiers, ce taux sera encore plus élevé. Pour le système industriel privé, pour la même période, ce taux a été de l'ordre de 8,71 %[\[3\]](#).

Autrement dit, la valeur de toute la production brute (à supposer qu'elle ait été entièrement vendue) n'a pas suffi à couvrir toutes les dépenses directes sans tenir compte des impôts directs et du coût du capital (frais financiers).

Bien entendu, ce constat a été fait de plusieurs façons. Ce sont les interprétations qui ont divergé.

En effet, pour les uns, la question de valorisation ne se posait pas, car ce n'était pas l'objectif de l'entreprise. Pour d'autres, il s'agissait d'un dysfonctionnement important que l'entreprise doit régler, car elle ne peut continuer de fonctionner sans produire elle-même des surplus financiers suffisants. Autrement dit, l'entreprise doit valoriser le Capital étatique en le reproduisant de manière élargie.

Mais, si l'entreprise n'a pas valorisé le Capital étatique, cela ne signifie pas qu'elle n'ait pas servi à valoriser le Capital international (en consommant des milliards de dollars de marchandises) et en partie le Capital privé national (par le mécanisme des prix, des sources d'approvisionnement et des débouchés).

#### **1.4. – La constitution concomitante de l'Etat et de l'entreprise :**

C'est la caractéristique qui nous semble la plus importante. Les analyses concernant les rapports entre l'entreprise et les organes de l'Etat se contentent de mettre en relief la nature complexe et parfois conflictuelle de ces rapports qualifiés parfois de procéduriers et bureaucratiques, et parfois, de contradictoires.

Il nous semble que l'entreprise publique est née et a grandi dans un processus qui donnait également naissance aux organes de l'Etat. Elle a même grandi «plus rapidement» que les structures de l'Etat. Or celles-ci étaient censées exercer le pouvoir de propriété.

Ce processus explique certaines contradictions quant aux objectifs fixés à l'entreprise publique qui a, parfois, voulu être, ou a été, l'Etat lui-même. Et l'on comprend que dans ce sens, les instruments d'analyse propres à l'entreprise deviennent aisément inadéquats.

Cette caractéristique permettra de formuler une hypothèse concernant la restructuration.

## **2) – Les nouveaux mécanismes**

Ces mécanismes concernent l'ensemble des aspects de fonctionnement de l'entreprise ; ils ont été introduits dans le cadre de la restructuration.

### **2.1. – L'impact structurel de la restructuration :**

L'aspect le plus visible de la restructuration des entreprises concerne «le parc» des entreprises publiques à vocation nationale.

En effet, elle a transformé totalement le visage de l'appareil économique. 150 entreprises ont donné naissance à quelques 470 entreprises. Dans l'industrie, 18 entreprises ont été transformées en 120 entreprises.

Auparavant, toutes les directions générales étaient installées à Alger. Actuellement, la capitale n'en abrite que 182, soit 40 % du total.

Les entreprises à vocation nationale de moins de 500 salariés représentent 42 % du total alors qu'avant la restructuration cette catégorie se retrouvait uniquement dans l'entreprise publique locale. 67 % des entreprises publiques faisaient travailler plus de 5.000 salariés.

Ces quelques indications montrent que la restructuration a eu un impact important de deux points de vue :

1) – Elle a multiplié formellement les centres de décision. S'agit-il d'une atomisation du pouvoir économique, ou, au contraire, par un effet dialectique, d'une recentralisation du pouvoir économique, celui-ci étant par définition, insatiable, comme le montrait F. PERROUX[4].

2) – Dans le même sens, il y a eu une réduction de la taille de l'entreprise, et du même coup, de sa responsabilité économique et financière en termes de chiffres d'affaires, d'effectif, d'investissements, etc.

La restructuration a eu donc un effet immédiat, en ce qui concerne la multiplication des directions générales qui a entraîné de très nombreuses promotions.

## **2.2. – L'hypothèse implicite de la restructuration organique des entreprises :**

Nous savons que l'économiste s'est intéressé depuis longtemps à la question de la taille optimale de l'activité industrielle. Les enseignements relatifs à l'économie d'échelle sont devenus classiques.

Mais dans la pensée organisationnelle, la question de la taille est posée dans le triptyque : structure-stratégie-performance. La relation entre ces trois facteurs a fait l'objet de nombreuses études[5].

L'économie industrielle, quant à elle, a donné naissance à de multiples études empiriques recherchant la nature de la relation entre les données représentant la taille et d'autres représentant la performance.

La restructuration des entreprises a été conçue sur la base de la forte hypothèse implicite que la taille commande la performance. Presque toutes les analyses concernant l'ancienne entreprise publique ont mis en relief (pour le dénoncer) son «gigantisme». En fin de compte, celui-ci a été considéré comme le facteur principal qui explique «les mauvaises performances».

Or, au sujet de la relation entre la taille et la performance, outre le problème sérieux de mesures, la théorie admet que «les tailles minimales optimales sont multiples et ne coïncident pas entre-elles», en même temps, elles sont «changeantes»[6].

Mais d'une manière globale, à partir des analyses consacrées à différentes expériences dans le monde, il ne semble pas possible de formuler une «loi» ou même une relation permanente, positive ou négative, entre la taille mesurée souvent par le chiffre d'affaire, l'actif net, l'effectif, le volume des capitaux, etc. et la performance mesurée par différentes sortes de taux de marge, de cash-flow, etc...

Par ailleurs, en ce qui concerne l'entreprise publique, «le gigantisme» ne concernait que les structures de gestion. A ce titre, l'analyse relève plus de la théorie organisationnelle (avec son triptyque) que de l'économie industrielle.

En effet, si l'entreprise était grande, l'unité industrielle, autrement dit l'espace de production, relevait plus de la P.M.I. que de la grande (entreprise). En moyenne l'unité industrielle avait un effectif moyen de 512 salariés. A part quelques complexes de production intégrés, l'essentiel de la production industrielle publique se déroule dans les unités de faible taille.

A ce problème de la taille se greffe donc réellement le problème de pouvoir économique, d'autant que si on pouvait facilement constater que les 16 entreprises industrielles hors SONATRACH étaient déficitaires en 1981, on ne pourrait pas deviner que 71 % de leurs unités industrielles présentaient un résultat positif [7].

La question de la taille est donc en même temps une question d'articulation entre l'unité de base, «espace de production», et le centre de pouvoir.

Cette articulation est importante car elle permet de constater la valorisation du capital ou non. La restructuration des entreprises rapproche-t-elle le centre de décision des lieux de valorisation du Capital ?

Ce rapprochement transforme-t-il le mode de fonctionnement de l'entreprise ?

### **2.3. – Les différents mécanismes introduits avec la restructuration :**

Il ne s'agit pas, ici, de passer en revue toutes les mesures prises par l'Etat et concernant le fonctionnement de l'entreprise restructurée.

Il nous semble important de souligner, d'abord, que les nouveaux mécanismes concernent tous les facteurs de production et les résultats de l'activité de l'entreprise.

Concernant le travail, la réduction de la taille de l'entreprise et l'application du Statut Général du Travailleur (S.G.T.) ont permis de redéfinir ses principales caractéristiques comme les postes de travail et l'effectif normalisé (technique et administratif).

Ces deux éléments permettent de lier le volume de travail au volume de l'activité, et en conséquence, la rémunération du travail à la valeur de la production réalisée. Tel est l'objectif des nombreuses mesures concernant le travail et introduites de manière graduelle comme la non prise en charge des travailleurs absents (pour maladie) par l'entreprise ou encore la réduction indirecte de l'effectif global par le non remplacement des travailleurs sortants.

Concernant le capital, les nouvelles mesures touchent aussi bien la redéfinition du volume d'équipements et la mise en place d'une politique de maintenance et d'entretien, que la normalisation des différents stocks détenus par l'entreprise.

Ces mesures concernent également la circulation du Capital-argent soumis à de nouvelles règles concernant notamment un nouveau système de taux d'intérêt<sup>[8]</sup>.

Par ailleurs, en matière d'investissement, apparaît une certaine autonomisation de décision, au moins dans les cas d'investissement décentralisé avec les possibilités d'autofinancement. Ces mesures apparaissent comme une grande nouveauté par rapport à la politique financière de la période 1970-1986.

Ces mécanismes semblent viser deux principaux objectifs :

- 1) – lier le stock et le flux du capital productif avec le niveau de l'activité de l'entreprise.
- 2) – Maximiser le rendement de ce capital au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne les résultats de l'activité de l'entreprise, de nouveaux mécanismes touchent aussi bien les marchandises produites que le résultat financier.

Une nouvelle approche semble se développer à propos de la production et les produits. Le plan de production devient effectif, car il permet de calculer le niveau des primes, et la qualité de la production devient un objectif de gestion en favorisant la création de nombreux cercles de qualité.

Par ailleurs, la politique commerciale est prise en charge de manière plus systématique et amène l'entreprise à adopter une approche basée sur le marketing (lancement des études de marché, publicité, etc.).

L'objectif recherché consiste à «réconcilier», d'une certaine façon, l'entreprise industrielle avec la production.

Quant aux résultats financiers, la Charte nationale de 1986, a précisé qu'ils constituent l'élément le plus important dans l'évaluation de l'entreprise. Ce qui n'exclut pas l'importance des autres critères (économiques et sociaux).

En outre, de nouvelles mesures fiscales ont été prises allant dans le sens d'une réduction des impôts sur le B.I.C. (Bénéfice Industriel et Commercial) passant de 60 % avant 1985 à 55 % en 1987 (50 % pour 1985 et 1986). Mais ce taux est relativement plus faible pour les bénéfices réinvestis puisqu'il descend à 30 %.

Par ailleurs, il y a une exonération de l'impôt sur le B.I.C. pour les unités industrielles produisant pour l'exportation (sauf hydrocarbures et dérivés) au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises par rapport au chiffre d'affaires total. Dans le même sens, il y a également une exonération des versements forfaitaires pour les unités exportatrices.

Ces mesures encouragent l'exportation et favorisent le réinvestissement.

Il y a lieu de signaler que l'Etat a également institué une contribution au budget de l'Etat, en Août 1986, de l'ordre de 15 % sur le bénéfice net d'impôt (après paiement de l'intéressement des travailleurs) pour les entreprises industrielles. Cette dernière mesure semble contredire les mesures concernant l'autofinancement et l'encouragement de l'investissement.

### **3) – Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes :**

Notre question de départ consistait à se demander si ces nouveaux mécanismes ont un sens et une logique économique particulière ? Permettent-ils de transformer l'entreprise publique ?

Deux types d'hypothèses peuvent être formulés :

#### **3.1. – Les mécanismes tentent de faire de l'entreprise restructurée un espace de valorisation du Capital :**

Toutes les transformations opérées vont dans le sens d'une redéfinition du procès de valorisation de capital. A cet effet, elles ont concerné les facteurs de production. Elles tentent de lier la rémunération et le volume du travail à la valeur de la production. Il en va de même pour le capital. Le capital-argent devient plus cher, afin d'orienter l'entreprise vers l'utilisation de ressources propres.

Ces transformations visent la mise en place d'un procès de valorisation du capital fondé sur l'économicité du capital.

#### **3.2. – Mais ces transformations sont opérées de manière administrative et émanent de centres différents :**

La multiplicité des centres produisant ces nouveaux mécanismes laisse apparaître de nombreuses contradictions quant à la gestion des flux financiers.

A cet effet, il y a lieu de se demander si la valorisation du capital ne sera pas freinée par les multiples déséquilibres financiers non encore résolus faute de dotations suffisantes de fonds propres et donc de fonds de roulement.

Autrement dit, le processus de valorisation ne peut réellement démarrer que si l'entreprise retrouve au départ un équilibre financier minimum. Autrement, elle fonctionnerait avec des ressources externes qui risquent de générer un processus de transfert de ressources sous forme notamment de frais financiers et d'impôts.

Si le décalage entre le procès de valorisation et le procès de transfert de ressources (vers l'Etat et ses institutions bancaires) n'est pas réglé, l'entreprise publique restera une entité comptable déficitaire.

En résumé, on peut dire que la restructuration introduit des mécanismes pour faire de l'entreprise un espace de valorisation du capital.

Mais, en même temps, la logique de transfert de ressources vers l'Etat et les institutions financières se renforce.

Ainsi, l'entreprise restructurée, même si elle devient performante économiquement et financièrement, risque de voir cette dynamique freinée par le décalage entre ces deux objectifs.

## Notes

---

**[\*]** Chef de projet de recherches «Economie et Gestion des Entreprises».

**[1]** J. LECA et J. C. VATIN «Le système politique algérien, idéologie, institutions et changement social», Annuaire Afrique du Nord, 1977, p. 22.

**[2]** Le Ministre des Finances dans son intervention au «Séminaire des Cadres Gestionnaires» 3 février 1981, Revue financière, janvier-mars, 1981, p. 11.

**[3]** Calculs effectués à partir des comptes économiques 1967 à 1982.

**[4]** F. PERROUX, «Economie du XXème siècle», 3ème édition, 1969, P.U.F. le pouvoir ne connaît pas de *satiété*, p. 516.

**[5]** Y. DUPUIS et M. MARCHENAY opèrent une intéressante synthèse à ce sujet in «La dimension de l'économie industrielle» in Revue d'Economie industrielle, n° 21/1981.

**[6]** Yves MORVAN «Fondements d'Economie Industrielle», Economica, 1985 p. 101.

**[7]** A. BOUYACOUB «La rentabilité dans le secteur public», Communication, journée d'études organisée par l'USEA, sur *Rentabilité du secteur privé et du secteur public*, le 4 Mars 1987. Publiée dans les cahiers du CREAD, N° 11, 3ème trimestre 1987.

**[8]** • Loi du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit.  
• Arrêté du 22 septembre 1986 fixant les conditions de banque. J.O. du 1er octobre 1986.