

## Le processus de prise de décisions et la performance des entreprises publiques algériennes

Dr. AIT TALEB Abdelhamid\*

### الملخص

اعتمدت السلطات العمومية الجزائرية على المؤسسات الاقتصادية واعتبرتها الوسيلة الفعالة لحل العديد من المشاكل ذات البعد الاقتصادي والاجتماعي... ومن اجل إعادة تأهيلها قامت هذه السلطات بعدة إصلاحات خلال أكثر من ثلاثة عقود من الزمن (الثمانينات والتسعينات والعشرية الأخيرة). مست هذه الإصلاحات شتى المجالات، حيث تم من خلالها إعادة النظر في أساليبها التنظيمية وطرق تسييرها. بعد ثلاثين سنة من الإصلاحات تبقى تعاني من مشكلة الفعالية وعدم القدرة التنافس. فمن خلال دراستنا الاستكشافية المتواضعة على عينة من المؤسسات الناشطة على مستوى ولاية تيزي وزو، استخلصنا أن من بين الأسباب الرئيسية التي تعرقل نجاعة المؤسسات الاقتصادية العمومية تكمن في عملية صنع القرار.

\* Maître de Conférences à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Algérie.

## **Résumé :**

L'économie algérienne se base essentiellement sur les entreprises publiques pour régler un certain nombre de problèmes d'ordre économique, social, etc. C'est pourquoi, toute une batterie de réformes concernant ces entreprises a été mise en œuvre par les pouvoirs publics, pendant plus de trois décennies (1980, 1990 et 2000). Ces réformes ont touché plus particulièrement le mode d'organisation et de gestion. algériennes ont subi des changements, dans la forme et dans le fond, afin de les mettre à niveau. Toutefois, tous ces

efforts n'ont pas donné de résultats probants. Durant plus de trente ans, les entreprises publiques. Cet amer constat, nous a motivé de rechercher les causes. En effet, par ce modeste travail exploratoire, touchant un échantillon d'entreprises activant au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, nous avons conclu que parmi les causes essentielles entravant la performance des entreprises publiques on trouve les problèmes relatifs au processus de prise de décisions.

**Les mots clés :** Entreprise publique, réformes, performance, décision, responsable.

## **Introduction**

L'économie algérienne, à l'image de toutes les économies du monde, compte principalement, sur les entreprises et plus particulièrement, sur celles du secteur public, pour résoudre des problèmes d'ordre divers (le chômage, les pénuries de produits, etc.). Cependant, pour réaliser les objectifs inscrits généralement dans les plans de développement, l'entreprise publique algérienne de production industrielle (EPAPI) avaient subi toute une batterie de réformes dans les divers aspects durant ces trente dernières années : les aspects organisationnels, aspects gestion de production, aspects financiers, etc.

En théorie économique, toute décision doit passer par des étapes nécessaires pour son élaboration ou pour son exécution. Le modèle (**IMC**) proposé par H. Simon<sup>1</sup> expliquant le processus mental de la prise de décisions qui doit passer par quatre phases successives nécessaires pour quelles soient justes et fiables : la phase d'intelligence dans laquelle le décideur procède à une analyse détaillée du problème à résoudre ; la phase de modélisation qui consiste à concevoir et à formuler toutes les alternatives possibles à la résolution de ce problème ; la phase de choix qui permet de sélectionner une opportunité parmi toutes les alternatives possibles et enfin la phase de contrôle qui va mettre en examen la solution provisoirement retenue comme celle qui a réussi avec succès aux critères de choix préalablement établis par le décideur.

Il y a un nombre important de travaux de recherche réalisés par des chercheurs algériens ou étrangers sur l'économie algérienne. Toutefois, le nombre d'auteurs qui ont orienté leur curiosité aux problèmes de prise de décisions est relativement réduit et la plupart de leurs travaux<sup>2</sup> réalisés au sein des entreprises publiques, ont évoqué des anomalies dans le processus de prise de décision, c'est ainsi que certains auteurs ont mentionné dans leurs travaux des problèmes d'ordre psychologiques affectant le travailleur algérien, qui sont produits par la période coloniale « les résultats de la colonisation, au niveau individuel, a provoqué des difficultés de prise de décision, de prise d'initiative et incitent ainsi

---

1- H. A. Simon (1980), *Le nouveau management*, ©Economica, France

2 -Nous citons à titre d'exemple les travaux des auteurs suivant :

- Aït Taleb Abdelhamid « La base de la prise de décisions dans l'entreprise de production industrielle : cas d'un échantillon d'entreprises publiques algériennes » Thèse de Doctorat en sciences économiques soutenue en Janvier 2012, Université d'Alger 3.
- Chabi Tayeb « *L'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production : une approche systémique, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes* » Thèse de Doctorat en sciences économiques soutenue en mai 2008, Université d'Alger. Algérie.

l'ouvrier à refuser de reconnaître ses fautes dans le travail, à cause de son complexe qui lui a été inculqué. Le travailleur ne peut s'adapter, sinon difficilement, à l'industrialisation, car celle-ci demande une ouverture d'esprit, alors que la colonisation l'a enfermé dans un ghetto psychologique ». <sup>3</sup>. Certains travaux ont démontré l'existence d'un climat malsain de travail au sein de ces entreprises : les systèmes d'information ne fonctionnent pas correctement, ce qui produit souvent des informations non fiables à la prise de décisions <sup>4</sup>. L'individu y est mal intégré <sup>5</sup> au sein des groupes et les responsables d'ateliers et d'équipes ne sont pas très motivés : ils sont obsédés par leurs problèmes personnels : logement, véhicule... Tous ces facteurs représentent certainement une source de dysfonctionnement du système. Cette situation a engendré des anomalies dans le processus de prise de décisions.

A cet effet, nous allons à travers ce papier répondre à une problématique qui reste toujours soulevée à savoir la non performance des entreprises publiques algériennes. Pour se faire, un « survol » à l'intérieur de trois entreprises publiques de production, localisées au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, est indispensable pour avoir une idée sur la réalité du processus de prise de décision.

---

3-Saïd-Amer T. (1981) « *Le développement industriel de l'Algérie* » Editions Anthropos, Paris P. 39.

4-Ait taleb Abdelhamid (2012) « *La base de la prise de décisions dans l'entreprise de production industrielle : cas d'un échantillon d'entreprises publiques algériennes* » Thèse de Doctorat en sciences économiques soutenue en Janvier 2012, Université d'Alger 3. Algérie. P. 186.

5-Melbouci L. (1999) « *L'évolution organisationnelle de l'entreprise publique algérienne* » mémoire de magistère en sciences de gestion, Université Tizi Ouzou, soutenu en novembre 1999.

## 1-Méthodologie de recherche

Notre étude nécessite la collecte d'informations (qualitatives et quantitatives) afférentes au processus de prise de décision. Pour ce faire, nous avons la possibilité d'utiliser quatre méthodes<sup>6</sup> : la pratique d'interviews, la méthode d'observation, l'étude des documents et le recours à des questionnaires<sup>7</sup>. Néanmoins, et en tenant compte des mauvaises expériences vécues par des chercheurs au sein des entreprises publiques, surtout des difficultés rencontrées par ces derniers, nous avons choisi les deux premières méthodes. Ce choix est motivé par les deux raisons suivantes :

- Ces moyens de recueil d'information sont plus appropriés pour les sujets réputés comme « tabous » c'est le cas du problème de prise de décision<sup>8</sup> ;
- Sont des méthodes qui donnent plus de précision surtout pour la méthode du questionnaire fermé.

Enfin, pour la réalisation de notre enquête nous avons utilisé le logiciel (SPSS) qui nous a beaucoup aidés dans le dépouillement des questionnaires et l'analyse des données.

---

6- De Ketele J. M. et Roegiers X. (1993), *Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observations de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*, © De Boeck université, 2<sup>ème</sup> éd. Bruxelles. P17

7 -Le recours à des questionnaires est une recherche déductif d'information reposant sur des questions et témoignages, qui une fois analysés (analyse qualitative ou quantitative), permettront en général de mieux connaître la situation pour évaluer une action.

8-Le thème « le processus de prise de décision » est un sujet tabou et complexe, car il touche à l'intime du manager, à son histoire, ses valeurs, son intelligence, son imagination, ses rapports avec les autres, sa psychologie ou encore son cœur.

## **2-Composition de l'échantillon statistique**

De la fin des années 1990 jusqu'au début des années 2000, le nombre d'entreprises publiques activant dans la wilaya de Tizi Ouzou était largement supérieur à celui d'aujourd'hui, à cause de la fermeture ou de la privatisation d'un certain nombre, à titre d'exemple et selon Sadoudi<sup>9</sup>, il y a près de 27 entreprises publiques locales dissoutes par la mise en application des mesures d'ajustement structurelle dès 1994. Ce qui fait donc, que le nombre actuel (fin des années 2000) d'entreprises publiques de production industrielle se compte sur les bouts des doigts. Par conséquent, parmi celles qui résistent à cette nouvelle conjoncture environnementale, nous avons retenu trois importantes entreprises, à savoir : L'ENIEM, l'Electro-Industries d'Azazga et Leader-Meubles de Taboukert.

Le choix de ces entreprises, se justifie essentiellement par leur appartenance au secteur public de production industrielle, et par leurs situations géographiques. Car en étant nous même résident dans la wilaya de Tizi Ouzou où sont localisées ces trois entreprises, cela nous a facilité les déplacements vers les lieux de notre enquête à chaque fois que c'était nécessaire, sans beaucoup de difficultés. Toutefois, il est très important de souligner que l'échantillon de notre étude est constitué uniquement de responsables de décision au sein de ces entreprises et non du nombre de celles-ci.

A cet effet, tous les responsables de la décision au sein de ces trois entreprises sont visés par cette enquête, mais une fois que les questionnaires récupérés, on a constaté que certains responsables n'ont pas rendu leurs questionnaires après six mois d'attente. Par ailleurs, d'autres responsables ont mal renseigné

---

**9 -Sadoudi Mouloud, Le développement local : quelle problématique pour l'Algérie ? Revue sciences technologiques et développement-ANDRU-2007-n° 01, P. 254**

leurs questionnaires, ce qui a réduit l'effectif de notre échantillon à 30 individus seulement.

### 3-Évolution et caractéristiques des entreprises enquêtées

Les trois entreprises retenues pour l'étude, ont des tailles différentes : l'ENIEM qui est une très grande entreprise avec un effectif dépassant les 2500 salariés, l'électro-industries qu'on classe parmi les grandes entreprises et qui emploie près de 800 travailleurs et leaders- meuble qu'on qualifie de moyenne entreprise dans laquelle travaillent un peu moins de 500 employés, comme l'indique le tableau n° 01.

**Tableau n° 01 : Répartition des l'effectifs des entreprises selon la qualification socioprofessionnelle (Année 2008)**

Entreprise Qualification	ENIEM	Electro-industries	Leader-meuble
	%	%	%
<b>Cadres</b>	13.56	14.92	8,2
<b>Agents</b>	86.44	85.08	91,8
<b>Total</b>	100	100	100

**Source : Documents d'entreprises**

Certes, ces trois entreprises ont des tailles différentes, mais elles ont pratiquement rencontrées les mêmes types de problèmes.

#### 3-1-L'évolution organisationnelle de ces entreprises

Les entreprises publiques algériennes ont subi toute une batterie de réformes durant plus de trente ans ces reformes ont touches divers aspects, pour les besoins de ce papier on s'intéressera qu'à celle qui a caractérisée l'environnement dans lequel opèrent ces entreprises.

A partir de 1990, plusieurs mutations ont affecté l'environnement général des entreprises publiques de production

industrielle, cette nouvelle situation serait caractérisée par une économie de marché qui va de paire avec un Etat fort et moderne. Toutefois, dans ce type de mutation, l'Etat a un rôle important à jouer pour réguler et ajuster les imperfections entravant le bon fonctionnement du marché. Et pour remédier à toutes les anomalies de l'organisation du marché, l'Etat doit être fort pour imposer des arbitrages tout en exerçant un contrôle rigoureux. Dans cette perspective, et comme l'Etat algérien représente l'environnement général des entreprises publiques, parce que c'est le seul qui décide du schéma environnemental sur les plans juridiques et économiques. Alors, ce changement radical de l'environnement permet-il aux entreprises d'avoir leur autonomie totale et de jouer leur plein rôle de décideur ?

L'environnement économique, durant la décennie 1990, était très dynamique et caractérisé par un climat d'incertitude totale. D'énormes problèmes ont affectés toute l'économie nationale où beaucoup de situations difficiles ont surgi en même temps à savoir<sup>10</sup> : La chute des réserves de changes à un montant représentant un mois d'importation, le recours à des emprunts extérieurs aux échéanciers de plus en plus courts, l'appel à des financements des importations par des crédits fournisseurs et des crédits acheteurs, la vente en la mise en gage de l'or pour obtenir des liquidités, le recours aux tirages sur le FMI.

Les changements subits de l'environnement économique de l'entreprise rend de plus en plus difficile la prise de décision. En effet, au début du processus, lorsqu'une entreprise passe à l'autonomie, on installe un conseil d'administration dont le rôle est de contrôler la gestion et de fixer les options stratégiques à moyen terme de l'entreprise. En mettant en place les conseils

---

**10** -Ait Taleb Abdelhamid et Melbouci Leila « *La prise de décisions dans les entreprises publiques algériennes de production* » dans *Revue Algérienne des sciences juridiques économiques et politiques*, université d'Alger, faculté de Droit, n °04/2008 pp.05-25, © ENAG, Algérie.

d'administration dans les entreprises publiques de production. Cette nouvelle organisation, fait généralement appel à des cadres supérieurs ou à des gestionnaires d'autres entreprises pour la constitution de ces conseils. Les membres du conseil d'administration de ces entreprises se retrouvent sensés administrer une ou plusieurs entreprises qu'ils connaissent souvent très peu, et pour lesquelles ils n'éprouvent aucun intérêt ni enthousiasme particulier, exerçant leur activité personnelle ailleurs, où ils possèdent un salaire et un déroulement de carrières. Malgré les « contrats de performance » qui leur sont proposés, ainsi que des jetons de rémunération, force est de constater qu'il ne suffit pas de créer un conseil d'administration pour que l'entreprise fonctionne mieux. En conséquence, le manque d'expérience et de formation explique les insuffisances des cadres désignés pour administrer en tant que représentants de l'Etat, mais le fait est, aussi, que leur prise d'initiative éventuelle peut leur coûter cher si des malversations sont par la suite reconnues dans des actes de gestion. La loi engage leur responsabilité pénale personnelle et non comme agents du propriétaire étatique<sup>11</sup>.

Suite à la situation très difficile d'ordre économique et social (les déséquilibres budgétaires, l'enregistrement des taux relativement élevés d'inflation et de chômage, la dévaluation du dinar, etc.) auxquels on ajoute certains problèmes d'ordre purement juridique, la gestion des entreprises publiques par les fonds de participation devient de plus en plus difficile. Cette situation a obligé les pouvoirs publics à revoir encore une fois l'aspect organisationnel des entreprises publiques, ce qui a fait que, ces fonds de participation de l'Etat ont été remplacés, après leur dissolution en mai 1996<sup>12</sup>, par des sociétés holding (1996- 2000) et

---

**11-Boudjenah Y. (2002), *Algérie décomposition d'une industrie*, éd L'Harmattan, Paris. P. 107**

**12 -La dissolution était prévue pour la fin du mois de septembre 1995, mais n'a eu lieu qu'en mai 1996**

les sociétés de gestion de participation (depuis l'année 2000- à ce jour) ont pris et prennent des décisions stratégiques telles que l'élagage des activités périphériques, l'externalisation des fonctions des entreprises publiques économiques, et la désintégration.

Certes, les sociétés holdings sont dotées de prérogatives pour prendre des décisions, mais ils sont moins autonomes que les fonds de participation. En conséquence, toute prise de décision ne peut être mise en œuvre sans l'autorisation de l'Etat propriétaire. En revanche, l'autonomie des Sociétés de Gestion des Participations est plus limitée que celle des Holdings. En fait, par la création du CPE<sup>13</sup>, l'Etat s'est réapproprié son rôle d'Etat propriétaire. « Les Sociétés de Gestion des Participations ne font office que de « boîtes aux lettres » avec un attribut supplémentaire de constitution de dossiers avant leur transmission au conseil de participation de l'Etat (CPE), seul à même de décider des privatisations partielles (ouverture du capital) ou totales »<sup>14</sup>.

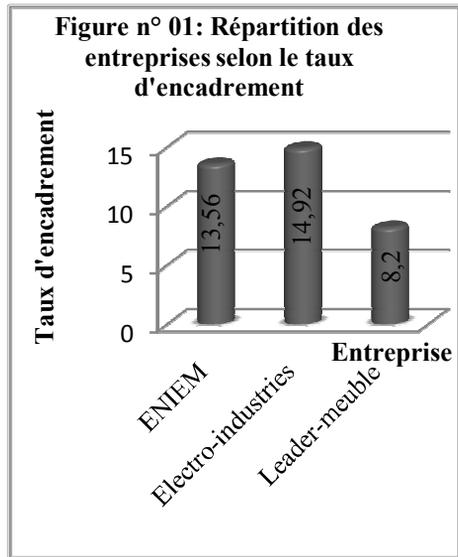
---

**13** Cet organe est présidé par le chef de gouvernement et le secrétariat est assuré par le MPPI.

**14** -Ait Taleb A. et Melbouci L, Op-cit p.22

### 3-2-Répartition des responsables de décision

Le taux d'encadrement au niveau des entreprises enquêtées est en moyenne au tour des 13% : les taux, le plus faible et le plus élevé, ont été enregistré respectivement au niveau des entreprises, Leader-Meuble dépendant du groupe industriel du bois « Wood-Manufacture » et l'Électro-industries qui dépend de la société de gestion des participations de l'État « SGP- CABELEQ », comme l'indique la figure n° 01 ci-contre.



Toutefois, dans ce présent travail, nous tenterons d'analyser le processus de prise de décision dans ces entreprises en adoptant l'approche par niveau de la décision (classement temporel selon Igor Ansoff). L'organisation de ces entreprises en structures hiérarchiques (direction générale, sous directions, départements, services etc.), nous a donné l'idée d'en proposer une « nouvelle » classification de responsables de la prise de décision au sein des entreprises comme suit :

➤ **Catégorie I** (Cadre supérieur) : tout responsable occupant un poste supérieur au sein de l'entreprise, ayant un pouvoir hiérarchique de prise de décisions stratégiques comme directeur général ou un sous directeur chargé d'une fonction générale.

- **Catégorie II** (Cadre moyen) tout responsable ayant un pouvoir de prise de décisions tactiques ou de pilotage.
- **Catégorie III** : tout responsable ayant un pouvoir de prise de décisions opérationnelles.

#### **4- Résultats de dépouillement**

Le dépouillement des questionnaires récupérés auprès des responsables au niveau des trois entreprises ayant fait l'objet de notre enquête, nous a permis de collecter d'importantes informations. Et pour les besoins de ce papier, nous avons retenu les plus pertinentes.

##### **4-1-Description des responsables de la décision**

Les résultats de l'enquête montrent que 53,3% des responsables considérés sont des cadres supérieurs dont 40% sont âgés de plus de cinquante ans, comme l'indique le tableau n° 02. Ce qui signifie que la majorité des responsables ont une ancienneté relativement considérable au sein de leurs entreprises respectives. Ainsi, durant période, ces cadres ont pu acquérir une certaine expérience dans le domaine de prise de décision. Le résultat le plus important également est par-rapport au niveau d'instruction des cadres considérés ; près de 70 % des responsables ont un niveau universitaire, c'est-à-dire, qu'il y a toujours des individus qui occupent des postes de responsabilité au sein de l'entreprise publique. Cette enquête a démontré une réalité tout à fait différente de celle qu'on avait supposée ; la plus grande majorité des responsables (près de 74%) utilisent leur capital-expérience dans la construction de décision et peu d'entre eux (environ 4%) utilisent leur intuition.

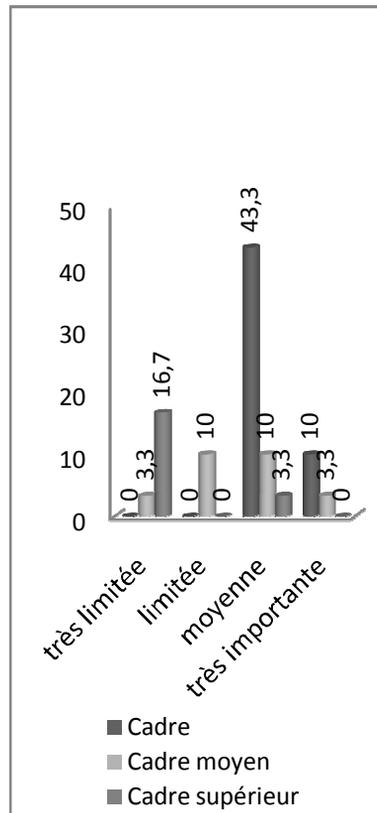
**Tableau n° 02 : Répartition des responsables par catégorie et l'âge**

Catégorie	L'âge				
	- de 30 ans	[30 ; 40]	[40 ; 50]	+ de 50ans	Total
Catégorie I	00,0	6,7	6,7	40,0	53,3
Catégorie II	00,0	6,7	16,7	3,3	26,7
Catégorie III	13,3	00,0	3,3	3,3	20,0
Total	13,3	13,3	26,7	46,7	100,0

Source : résultats de notre enquête

**4-2-Les niveaux de la décision**

La figure n° 02 ci-contre, résume les réponses des responsables considérés, par-rapport à leurs implications dans la construction de décisions stratégiques. On constate a travers ces résultats, qu'il y a près de 57% qui considèrent leur implication dans l'élaboration des décisions stratégiques comme moyenne. Cependant, sur les 53% des responsables sondés ; qui sont des cadres supérieurs (catégorie I), il y a seulement 10% qui affirment que leur implication est très importante, contre 43% qui estiment que leur contribution est moyennes. En revanche, il n'y a aucun cadre supérieur qui considère son degré d'implication dans la construction des décisions stratégiques comme étant très



limité ou même limité. Ceci, peut être interprété par le fait que les responsables directs au niveau des entreprises publiques algériennes de production industrielle sont relativement assez peu associés dans la prise de décisions stratégiques.

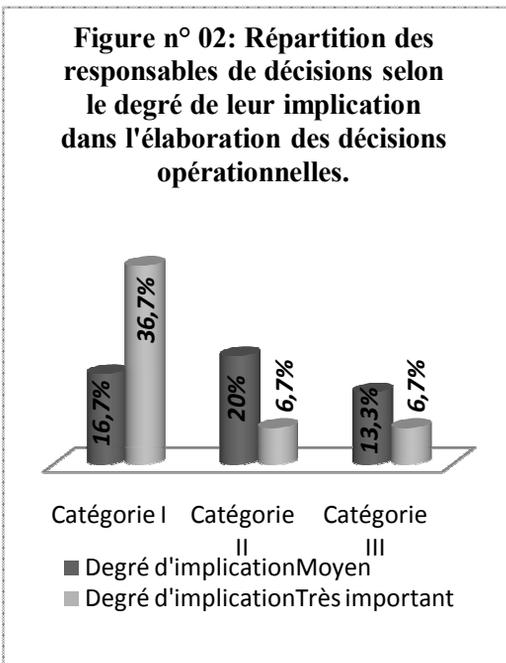
Cependant, selon les données du tableau n°4, les décisions tactiques ou de pilotage ont fait l'objet d'une confusion totale, les cadres supérieurs interviennent beaucoup plus dans les décisions de pilotage que dans les décisions stratégiques, près de 27% qui voient leurs implications dans les décisions tactiques ou de pilotage comme très importantes, contre uniquement 3.3% des cadres moyens qui représentent 27% du total des responsables interrogés.

**Tableau n° 04 : Répartition des responsables sondés selon le poste occupé et leur degré d'implication dans les décisions tactiques**

Catégorie	Degré d'implication			
	Très limité	Limité	Moyen	Très important
Catégorie I	00,0	10,0	16,7	26,7
Catégorie II	3,3	6,7	13,3	3,3
Catégorie III	00,0	16,7	3,3	00,0
<b>Total</b>	3,3	33,3	33,3	30,0

**Source :** résultats de notre enquête

La confusion est d'une ampleur encore plus importante dans l'élaboration de décisions opérationnelles, ainsi les résultats de l'enquête représentés par la figure n°02 ci-contre, montrent que sur les 53% des cadres supérieurs (catégorie I), il y a près de 37% qui considèrent le degré de leur implication de très important dans la prise de décisions opérationnelles contre 17% qui le considèrent comme moyen. Paradoxalement, les cadres qui constituent la troisième catégorie et qui est sensée prendre des décisions opérationnelles, on remarque qu'il y a seulement 7% qui estiment que leur contribution est très importante contre 13% qui la considèrent comme moyenne.



La tutelle (La SGP ou La direction du groupe) a un pouvoir de décision sur les actes majeurs de l'entreprise (les décisions stratégiques : l'investissement, la mise sur le marché d'un nouveau produit, l'extension des capacités de production existantes, installation d'une nouvelle unité, l'externalisation d'une activité accessoire, etc.). Ce qui justifie les résultats ci-dessus et démontrent que la tutelle use aussi de ses prérogatives pour intervenir dans la gestion quotidienne (les décisions opérationnelles) à travers des circulaires et des notes de services. Cependant, ces moyens lui procurent une connaissance étendue mais imparfaite de la situation

des entreprises publiques et des unités qui les composent, délaissant par voie de conséquence son rôle le plus important à savoir celui d'orienter, coordonner et contrôler. D'après Koudri<sup>15</sup> cet interventionnisme appelle trois remarques importantes : Le management n'apparaît plus comme un moyen pour définir la politique de l'entreprise publique, ses stratégies envers l'environnement, mais comme plutôt une finalité : obtenir le pouvoir à l'origine d'une technocratie, le contrôle de gestion s'en trouve dépourvu de toute signification, l'absence des critères de gestion synthétique explique cet interventionnisme. Ce constat, permet donc de dire que les responsables directs des entreprises publiques algériennes de production industrielles sont écartés de la gestion stratégique et pourtant sont les mieux placés pour décider des questions stratégiques. En définitive, des décisions se prennent souvent pour les autres ou pour les entreprises publiques algériennes c'est-à-dire, les responsables directs sont écartés de leurs prérogatives, prédéfinies dans les organigrammes, pourtant se sont eux qui détiennent des informations fiables à la prise de décision, car se sont les plus proches du terrain que ceux qui décident à leurs places.

## **Conclusion**

A travers ce présent travail, nous avons conclu qu'au niveau des entreprises publiques algériennes de production industrielle, le problème de prise de décision reste toujours soulevé : la confusion des rôles et les chevauchements des niveaux de décision sont des facteurs essentiels qui entravent la performance de nos entreprises publiques. Il a été constaté que les décisions stratégiques de ces entreprises sont toujours prises à l'extérieur de celles-ci (les sociétés

---

**15 Koudri A. efficacité des entreprises publiques et dynamique industrielle en Algérie, thèse de doctorat soutenue à l'université de Rennes1, France soutenue en 1988.**

de gestion des participations SGP) même avec leur entrée dans la phase de l'autonomie. Le même constat pour les décisions tactiques et opérationnelles qui sont élaborées pour la plupart des cas par des cadres supérieurs au niveau des entreprises enquêtées alors que, normalement, ce genre de décisions est généralement délégué. Cette situation nous a fait comprendre que le mode de prise de décision dans les entreprises publiques algériennes de production n'a pas changé malgré toutes les réformes engagées par les pouvoirs publics.

### **Bibliographie**

- Ait taleb Abdelhamid « La base de la prise de décisions dans l'entreprise de production industrielle : cas d'un échantillon d'entreprises publiques algériennes » Thèse de Doctorat en sciences économiques soutenue en Janvier 2012, Université d'Alger 3.
- Ait taleb A. et Melbouci L. « La prise de décisions dans les entreprises publiques algériennes de production » Revue Algérienne des sciences juridiques économiques et politiques, université d'Alger, faculté de Droit, n°04/2008 pp.05-25, © ENAG, Algérie.
- Azzazi Omar qui est intitulé « Etude et analyse de l'impact des systèmes d'information sur l'efficacité du processus de la prise de décision : cas d'entreprises économiques Algériennes » Thèse de doctorat en sciences économiques soutenue en 2007 à l'université d'Alger.
- Belaiboud M. (1995) De la survie à la croissance de l'entreprise, OPU Alger.
- Boudjenah, Y. (2002), Algérie décomposition d'une industrie, éd L'Harmattan, Paris.
- Chabi Tayeb « L'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprises algériennes » Thèse de Doctorat en sciences économiques soutenue en 2008, Université d'Alger.

- De Ketele J. M. et Roegiers X. (1993), Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observations de questionnaires, d'interviews et d'études de documents, © De boeck université, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles
- Dir Mohamed « Les modalités du processus de prise de décision dans les entreprises publiques algériennes » thèse de doctorat 3<sup>ème</sup> cycle, université Paris-Dauphine France, soutenue en 1987.
- H. A. Simon (1980), Le nouveau management, ©Economica, France
- Hamid Challal « Analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique algérienne » Thèse de doctorat 3<sup>ème</sup> cycle, université Paris-Dauphine France, soutenue en 1986.
- Koudri A. efficacité des entreprises publiques et dynamique industrielle en Algérie ; thèse de doctorat soutenue à l'université de Rennes1, France soutenue en 1988.
- Melbouci Leila « Création, développement et croissance des entreprises Algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005) » thèse de doctorat en sciences économiques, université de Tizi Ouzou soutenue en 2007.
- Sadoudi Mouloud, Le développement local : quelle problématique pour l'Algérie ? Revue sciences technologiques et développement-ANDRU-2007-n° 01, pp. 248-259
- Said-amer T. (1981), Le développement industriel de l'Algérie, Éditions Anthropos, Paris, France.