

AHMED BOUYACOUB [*]

La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché

Depuis 1989, l'économie de marché se construit graduellement autour de la réforme de l'entreprise publique [1] qui occupe toujours la principale place au sein de l'économie algérienne. L'adoption par l'Algérie du Programme d'Ajustement Structurel dès avril 1994 va permettre une accélération des réformes économiques. Mais, si cette accélération a entraîné l'adoption d'un ensemble de textes juridiques allant dans le sens d'une libéralisation accrue de l'économie, il n'en reste pas moins que, dans la réalité, la mise en oeuvre de cette transformation s'avère difficile. Cette difficulté est liée non seulement aux conditions objectives de crise économique (manque de ressources financières, désorganisation, restriction du marché...) mais aussi aux comportements de résistance et d'adaptation difficile des entreprises publiques aux mécanismes de marché.

Trois principales difficultés semblent caractériser le comportement des entreprises [2] dont un grand nombre évolue en situation de quasi-faillite financière.

1. LA DIFFICILE ADAPTATION ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

Les lois de 1988 organisaient l'autonomie de l'entreprise autour de trois principaux axes, considérés à cette époque comme la clé de la transformation définitive de l'entreprise et, peut-être, du système économique administré centralement.

Le premier axe concernait l'organisation interne de l'entreprise avec l'adoption d'organes de gestion et d'administration dont les attributions sont théoriquement bien définies.

Le deuxième axe concernait la séparation entre la propriété et le management des entreprises avec la constitution de huit Fonds de Participation chargés de gérer le portefeuille d'actions représentant le secteur public.

Le dernier axe concernait le mode de fonctionnement fondé dorénavant sur l'autonomie de gestion accordée aux entreprises qui devraient échapper aux anciennes tutelles. La loi interdisait expressément toute intervention dans les affaires internes des entreprises de la part de toutes les institutions et organes qui lui sont externes. Le mode de

fonctionnement est régi par les règles de la commercialité, disait-on à cette époque, pour ne pas dire les règles du marché.

La mise en oeuvre de ce schéma n'a pas encore été achevée puisque certaines entreprises ne sont toujours pas en régime d'autonomie compte tenu de leurs situations déstructurées.

Mais, pour celles qui sont passées à l'autonomie, environ 350 entreprises à la fin de 1993, les résultats n'ont pas été à la hauteur des objectifs affichés. Les multiples séminaires réunissant des responsables d'entreprises et des membres du gouvernement au cours de ces deux dernières années sont assez significatifs à ce sujet. Leurs résultats et recommandations confirment les résultats de nos enquêtes sur le terrain en ce qui concerne la mise en oeuvre de l'autonomie de l'entreprise au plan pratique [3].

Globalement, depuis son entrée en autonomie, l'entreprise a vécu dans un environnement caractérisé par des règles contradictoires. Celles qu'elles connaissent, car appartenant à l'ancien système économique, et de nouvelles règles du marché qu'elles doivent découvrir et adopter.

Au plan organisationnel, la mutation des entreprises a été très lente car le passage à un nouveau système économique n'a été ni très précis ni bien organisé ni à l'abri de nombreuses hésitations. Les organes de gestion nouveaux, ont rarement changé leurs méthodes de travail, car ils sont souvent constitués exclusivement de personnels anciens, peu perméables aux méthodes modernes de gestion (définition d'objectifs réalisables, délégation de pouvoir, contrôle à posteriori, critère de compétence avant celui de la confiance, etc...) Par ailleurs, l'autonomie de gestion a souvent été confondue avec une simple autonomie ou indépendance du gestionnaire sans relation avec les résultats de son entreprise.

Le conseil d'administration est un organe qui devait à la fois contrôler la gestion et fixer les grands axes stratégiques de l'entreprise. Dans la réalité, c'est un organe qui a très peu fonctionné compte tenu du mode de nomination des administrateurs, de leur qualité et de l'étendue de leurs responsabilités.

Quant aux Fonds de Participation, ils ont été dissous en décembre 1995, car on leur reproche de n'avoir pas joué le rôle qui leur avait été assigné et de s'être contenté de remplacer, d'une certaine manière, les anciens ministères. Mais tels qu'ils avaient été composés, et tels qu'ils ont fonctionné pouvait-il en être autrement ?

Au total, l'exercice et le transfert des droits de propriété restent diffus et abstraits [4]. L'organe d'administration est formel et sans encrage réel sur l'entreprise qu'il connaît et suit très mal, et l'organe de gestion n'a pas toujours les moyens, loin s'en faut, des objectifs qu'il devrait pouvoir afficher. Il reste tributaire des anciennes et nouvelles tutelles qui le sanctionnent au gré de circonstances variant avec les difficultés économiques du moment.

2. LA DIFFICILE ADAPTATION DE LA PRODUCTION AUX EXIGENCES DU MARCHÉ

L'entreprise a vécu jusqu'en 1990 très généralement dans une situation confortable de monopole. Elle choisissait ses clients et pratiquait souvent la discrimination pour répondre à une demande de plus en plus forte puisqu'elle jouissait d'un monopole quasi absolu dans les domaines de la production, de l'importation et de la distribution des biens et services relevant de sa nomenclature.

Un des traits saillants de la gestion d'entreprise était de considérer la demande comme insatiable. L'effort de l'entreprise était orienté vers l'offre. Celle-ci était composée de sa propre production et bien entendu de l'importation. Tout le fonctionnement de l'entreprise (c'est le cas général) était déterminé par une culture de l'offre et souvent une culture de l'importation. A ce trait caractéristique doit se substituer une culture de la demande, avec ce que cela suppose comme connaissance du marché, de ses déterminants et de son évolution. Peu d'entreprises ont pu réaliser de manière heureuse ce passage, car la libéralisation du commerce extérieur et le niveau élevé de l'inflation ont entraîné très rapidement un rétrécissement important de la demande qui s'adressait aux entreprises publiques [5]. Les branches les plus touchées, comme celles des textiles, des chaussures, de l'agro-alimentaire voient leurs entreprises crouler sous des stocks importants d'inventaires sans être capables d'opérer les changements qui s'imposent en matière de plan de production, de coûts, de marketing et de stratégie à moyen terme, en s'enfermant le plus souvent dans des logiques de choix d'investissement opérés avant les réformes.

Ces entreprises continuent de placer toutes leurs difficultés aux plans de la cherté du financement, du coût actuel des anciens investissements (remboursement élevé), du coût des pertes de change, et enfin du coût élevé d'une main d'oeuvre considérée depuis longtemps Comme pléthorique [6].

Ainsi, les multiples plans de redressement fournis par les entreprises au cours de ces deux dernières années proposent, pour sortir de la crise, de nouveaux investissements et des licenciements massifs souvent sans étude préalable du marché et de son évolution. Mais, même quand elles arrivent à la réaliser, elles la fondent sur de simples projections de situations passées, faute d'informations fiables dans un contexte relativement instable.

Ainsi, si "l'offre créait sa propre demande" dans une économie administrée et fortement contrainte par la pénurie permanente de nombreux biens [7], il n'en va plus de même dans une économie désormais contrainte par la rareté des capitaux et marquée simultanément par une réduction importante de la demande habituelle et une croissance d'offre de biens importés. Dans ce contexte, l'entreprise n'a pas toujours su opérer les adaptations nécessaires pour survivre à long terme.

C'est ce qui explique les difficultés du redéploiement industriel tant demandé par les centres de décision et au sujet duquel les controverses n'ont pas manqué que ce soit à propos de la nature et du nombre de holdings à mettre en place ou du processus de privatisation [8].

3. LA DIFFICILE COORDINATION ENTRE LES DIFFERENTS ACTEURS ECONOMIQUES

Les réformes entamées depuis 1988 ont entraîné une remise en cause de la place et du rôle de tous les acteurs économiques, politiques et sociaux en Algérie. Mais la redéfinition de nouveaux statuts n'est pas une simple affaire de réglementation. Le droit codifie un état de consensus qui, en raison d'une situation de crise, est constamment remis en cause par les acteurs eux-mêmes, dont certains développent une stratégie de conservation des acquis du passé et tandis que d'autres tentent de pousser les transformations en cours vers une amélioration de leur situation.

Cette caractéristique de la phase de transition marquée par un large "effet de désorganisation [9] et ouverte par une réforme globale de l'ensemble du système socio-économique à partir de 1988, ne va pas permettre une définition claire du rôle des différents mécanismes de coordination de l'économie de marché, d'autant plus que l'économie de marché n'a pas été annoncée dès le départ comme objectif des réformes économiques.

Cette absence de projet lié à l'économie de marché s'explique non seulement par le caractère tabou de ce concept, à cette époque, mais également par la forte idéologie populiste qui servait de principale référence à toutes les institutions du pays.

De plus, le concept lui-même ne se prête pas à une définition simple et claire, puisque l'économie de marché existe concrètement de manière différente dans les pays qui s'en réclament depuis longtemps [10].

Par ailleurs, la définition théorique n'est pas exempte de débats contradictoires comme le montre Ménard (1993).

Ainsi, s'il est admis que la caractéristique essentielle de l'économie de marché réside dans le transfert des droits de propriété, on a également identifié cette économie aux mécanismes des prix en postulant que "toutes les informations empiriques finiraient par transiter par les prix" (Ménard, 1993).

Mais cet auteur précise tout de même qu'il s'agit là d'une simplification excessive car les prix en tant que signaux sont "produits dans et par des organisations".

De ce point de vue, et compte tenu de ces limites, "l'économie de marché devient ainsi un complexe de mécanismes de coordination" et si "l'information-prix joue un rôle essentiel, en économie de marché,

dans l'expression des choix des unités économiques, elle n'est pas la seule" (Ménard, 1993).

Un des concepts clés de cette définition concerne la coordination que l'auteur définit comme "les procédures qui rendent compatibles les plans des unités économiques élémentaires ou qui obligent celles-ci à modifier ces plans au cours du temps" (Ménard, 1993).

Dans les économies de marché contemporaines, l'auteur identifie «trois familles de mécanismes de coordination : les marchés, les organisations et l'Etat qui se situe à la frontière de l'organisationnel et de l'institutionnel» (Ménard, 1993).

En Algérie, au cours de la première phase des réformes (1988-1991), si le schéma des transformations économiques à opérer était globalement défini, la mise en oeuvre, qui se voulait graduelle, légale et consensuelle, butait contre la résistance des acteurs concernés.

La deuxième phase (1992-1993) a été marquée par une prédominance de l'approche administrative, en soumettant les entreprises à une nouvelle tutelle des centres de décision. L'aggravation de la crise économique a mis fin à la première expérience des réformes économiques en amenant l'Algérie à signer un accord de rééchelonnement de sa dette extérieure et un Programme d'Ajustement Structurel avec le Fonds Monétaire International dès avril 1994, et ouvrait la voie à une troisième phase de réformes économiques.

Les deux premières phases ont été caractérisées par d'importantes hésitations quant à la définition de nouveaux mécanismes de coordination. Les différents marchés n'ont pas pu émerger et les nouvelles règles de fonctionnement des organisations économiques (particulièrement les entreprises publiques) n'ont pu être complètement définies ni totalement appliquées. Par ailleurs, l'Etat n'a pu acquérir un nouveau rôle ni imposer de nouvelles règles.

Les travaux que nous présentons dans ce numéro tentent de présenter les analyses relatives aux premières phases des réformes économiques entreprises depuis 1988.

L'article de Behidji dans ce numéro, à travers l'analyse d'une expérience personnelle de direction d'une grande entreprise montre comment les incohérences du comportement des différents centres de décision rendent dérisoire la volonté d'amener les entreprises à fonctionner selon les mécanismes du marché.

Cette difficulté, au cours de la période 1988-1994, est expliquée (A. Bouyacoub) par les conditions de gestion de la transition vers l'économie de marché. Elle est moins liée au manque de ressources tant décrié à cette époque.

Mais la volonté de changement ne suffit pas comme le montre la synthèse de l'étude sur les exportations hors hydrocarbures menée par le groupe A. Toubache, A. Salem et H. Benbayer. Les entreprises n'ont

pu mettre en place ni les mécanismes de coordination entre elles, ni l'organisation idoine pour atteindre des objectifs d'exportation.

De même que la notion de risque commercial Algérie est une notion complexe dont les entreprises pourraient tirer profit si elles étaient conscientes des enjeux que cette notion impose au pays (A. Salem).

La non adaptation des entreprises aux nouvelles données concerne d'autres aspects comme celui des ressources humaines qui, en apparence, a pris une dimension importante puisque la "GRH" a été fortement médiatisée et la plupart des entreprises ont adopté une direction du même nom mais sans réellement changer d'approche en la matière (A. Toubache).

Cette difficile adaptation des entreprises concerne également l'ensemble des "facteurs d'environnement" qui semblent parfois s'imposer à ces entreprises alors qu'elles participent largement à leur émergence (N. Nehal). Quant à la privatisation qui pointe désormais à l'horizon des entreprises publiques, ses mécanismes et les difficultés qu'elle génère sont à la fois nombreux et difficiles à surmonter (B. Belattaf).

Décembre 1995

Références

LAVIGNE M, 1994. *Capitalisme à l'Est, un accouchement difficile*. Economica, Paris.

KORNAI J, 1984. *Socialisme et économie de la pénurie*. Economica, Paris. Ménard (C), 1993. *L'économie des organisations*. La Découverte, Paris.

Notes

[*] Professeur à l'Institut des Sciences Commerciales d'Oran, chercheur associé au CREAD.

[1] L'économie de marché se construit à partir de 1988 de manière "honteuse" comme on l'a montré, car cela n'était pas officiellement proclamé, à cette époque, comme objectif à atteindre. Voir à ce sujet dans ce numéro notre contribution "l'entreprise et l'économie de marché, 1988-1993".

[2] Marie Lavigne (1994) souligne qu'il y a un contresens à propos des entreprises d'Etat dans les pays de l'Est (mais son analyse peut être généralisée à ce type d'entreprises des pays anciennement gérés centralement)

car souligne-t-elle "ces entreprises sont toujours gérées par les hommes de l'appareil ancien. Ceux-ci appliquent à la situation l'indiscutable savoir-faire politique et gestionnaire qui les a conduits là où ils sont. Ils maximisent leurs intérêts personnels (n'est-ce pas la fonction néoclassique de l'entreprise), s'adaptent, fusse dans l'illégalité, se soutiennent (dettes inter-entreprises...). Mais aussi, ils conservent, par delà la mort de l'idéologie, l'idée que l'entreprise d'Etat a une certaine responsabilité sociale vis-à-vis de ses travailleurs".

[3] La Tribune du samedi 3 juin 1995 titrait : "l'absence de performance met en cause les gestionnaires". El Watan du 4 juin 1995 titrait sur le même propos : "Etat-entreprises publiques : dialogue de sourds ?"

[4] La théorie économique considère qu'il s'agit là d'une caractéristique essentielle de l'économie de marché, comme le montre Claude Ménard (1993).

[5] La demande dans l'industrie aurait baissé de plus 50 % entre janvier 1990 et mars 1995 selon le rapport sur la Conjoncture du premier semestre 1995 - Commission d'évaluation, CNES, octobre 1995.

[6] Le ministre de l'industrie et de l'énergie a souligné lors de la journée sur la production industrielle tenue le 29 mai 1995 que "l'Etat ne peut plus continuer à entendre parler de contraintes. Il n'a pas les moyens de les régler. Les entreprises doivent rechercher elles-mêmes les solutions ou bien à défaut se déclarer en faillite" in El Moudjahid du 30 Mai 1995.

[7] Au sens de Janos Kornai (1984), qui définissait la pénurie permanente comme la succession de la pénurie d'un produit ou d'un groupe de produits par celle d'un autre groupe.

[8] Le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) installé en décembre 1995 a créé en décembre 1995 onze holdings. Mais seulement deux holdings ont été constitués en mai 1996. De même, l'ordonnance sur la privatisation des entreprises publiques n'a été promulguée que le 26 août 1995.

[9] Cet effet a été souligné selon Alec Nove par Boukharine en 1920, in "Privatisation et Marchés" in Lavigne (1994) ; l'auteur précise à ce sujet que si "les anciens liens formels et informels sont rompus, les nouveaux n'existent pas encore" (p. 167).

[10] Comme le montre la volumineuse étude, en deux volumes : "The transition to market economy", OCDE, Paris 1991.

KAMEL BEHIDJL [*]

Autonomie, rationalité et management des entreprises publiques : l'épreuve de la réalité économique

1. INTRODUCTION

Le processus de réformes économiques, engagé depuis 1988, n'a pas fini de mettre à nu l'insuffisance, pour ne pas dire l'archaïsme, du dispositif institutionnel auquel le système productif national a toujours été et continue d'être confronté, dans la pratique concrète et quotidienne de sa gestion. Un dispositif constitué d'institutions économiques, financières, fiscales et judiciaires d'essence fondamentalement répressive, héritées en grande partie de l'administration coloniale, et qui limitent voire dénaturent toutes les tentatives de rationalisation de la gestion des entreprises industrielles et commerciales. A travers le présent travail, il sera proposé d'abord et avant tout, d'apporter la confirmation de ce constat à partir, justement, d'une expérience concrète, certes individuelle, mais dont les faits rapportés peuvent, à quelques particularités près, être transposés à la grande majorité des opérateurs économiques. Il sera, ensuite, avancé quelques explications sur les causes principales de cet handicap, hélas ! trop souvent ignoré ou insuffisamment pris en compte par les décideurs. La conclusion enfin, tentera de tirer les quelques enseignements utiles à la fois pour les décisions futures ainsi que pour l'étude, l'analyse et surtout la compréhension du comportement des entreprises industrielles et commerciales.

2. LES NOUVEAUX MECANISMES INTRODUIITS PAR LES LOIS SUR L'AUTONOMIE DES ENTREPRISES

Les lois sur l'autonomie ont introduit des réformes fondamentales quant à la pratique en matière de gestion de l'économie en général et des entreprises en particulier, tant pour ce qui concerne les décisions que pour les structures habilitées à prendre ces décisions. Ces réformes ont d'abord touché un des fondements de l'ancien système en séparant la propriété de l'administration et de la gestion des entreprises économiques. Si la propriété continue de relever exclusivement de l'Etat pour le compte duquel les Fonds de Participation agissent en tant qu'agent fiduciaire, en revanche, l'administration et la gestion des entreprises allaient être confiées à des Conseils d'Administration, représentant les actionnaires, chargés de constituer aussi les équipes de direction. Tout ceci étant conçu dans le cadre d'un dispositif réglementaire, fortement inspiré des principes de l'économie libérale, et qui réinstitue au sein des opérations d'échange, les mécanismes de commercialité, de rentabilité économique et financière, de concurrence

et de compétitivité qui avaient été complètement éludés par l'ancien système économique.

Ces lois ont aussi introduit un système de planification incitative de type participatif ainsi qu'un nombre d'instruments de régulation industrielle, commerciale et monétaire qui vont permettre à l'Etat, en tant que puissance publique, de favoriser aux moyens de mesures incitatives ou dissuasives, de veiller aux grands équilibres de l'économie nationale et du développement industriel et social. Ce souci était d'autant plus évident que la composition des Conseils d'Administration a été conçue de manière à faire représenter au sein de l'organe de décision de la Société les clients les plus importants, les fournisseurs réels et les secteurs qui présentaient des complémentarités industrielles et technologiques importantes. Par ailleurs, l'introduction du Commissariat aux Comptes, le passage à l'autonomie des banques commerciales et leur astreinte aux directives de la Banque Centrale érigée en institution indépendante, les nouvelles lois sociales, la loi sur la monnaie et le crédit, l'obligation de résultats et l'engagement de la responsabilité civile et pénale des administrateurs, devaient constituer, malgré quelques insuffisances, ce qu'il convient de considérer comme une véritable rupture dans les pratiques de gestion jusque là utilisées, et une évolution notable vers une rationalisation du management des entreprises industrielles et commerciales.

Mais comme vont justement le montrer les différents exemples qui ont marqué l'expérience vivante et concrète de gestion d'une entreprise autonome dans le cadre des nouvelles dispositions introduites par les lois sur les réformes économiques et sociales, les atavismes de tous bords et à tous les niveaux, la réalité économique et sociale, le manque d'expérience mais aussi et surtout l'importance des intérêts en jeu, vont constituer avec une information insuffisante et une situation économique et sociale relativement instable, autant de difficultés qui vont directement ou indirectement participer au blocage voire à la déviation du processus des réformes économiques.

3. L'AUTONOMIE FACE A LA REALITE ECONOMIQUE ET SOCIALE

Afin de mettre en évidence les difficultés mais aussi et surtout les incohérences dans le comportement des institutions censées appliquer et faire appliquer les lois et en particulier celles qui se rapportent aux réformes, les exemples ont été sélectionnés autant pour leur puissance didactique que pour être assez représentatifs des institutions économiques, financières, juridiques et sociales avec lesquelles les sociétés industrielles et commerciales ont des interfaces directes et nombreuses. C'est ainsi qu'après une présentation succincte de l'entreprise, de ses activités, de sa relation au marché et des conditions dans lesquelles elle est passée à l'autonomie, les exemples qui vont suivre mettront successivement l'entreprise face, d'une part à ses principaux partenaires à savoir ses clients, sa banque et les représentants de ses travailleurs ; et d'autre part, face à celles des institutions de l'Etat, en l'occurrence les actionnaires, les administrations centrales et les tribunaux de justice et dont le rôle est,

précisément dans les cas en question, d'arbitrer et d'agir en fonction des lois.

3.1. Présentation succincte de l'entreprise

L'entreprise dont il est question dans ce travail est une entreprise publique économique qui appartient au secteur des industries métalliques et mécaniques et qui est spécialisée dans la fabrication de biens d'équipements ferroviaires et de travaux publics notamment des wagons pour le transport de marchandises et des bétonnières. A ce titre, elle accumule les avantages et les inconvénients d'une entreprise qui fabrique plusieurs produits (les wagons ferroviaires) pour un seul et unique client (la Société Nationale des Chemins de Fer), et un produit unique (la bétonnière), pour plusieurs clients (entreprises de bâtiments et de travaux publics).

L'entreprise emploie 1.400 travailleurs relativement bien qualifiés et surtout expérimentés et son meilleur chiffre d'affaire a atteint le milliard de dinars dont une bonne partie à l'exportation en direction surtout des pays de l'ancien bloc communiste, en particulier l'ancienne Allemagne de l'Est et l'ex-URSS où elle a vendu respectivement 500 wagons ferroviaires et plus de 10.000 bétonnières. Comme la plupart des premières entreprises entrées dans l'autonomie, elle passera rapidement du statut d'entreprise Socialiste Sous Tutelle (ESST) à celui d'entreprise Publique Economique (EPE), dotée de l'autonomie de gestion, organisée en société par actions (SPA), et soumise aux règles du droit commercial privé et dont la totalité des actions est détenue, pour le compte de l'Etat, par trois Fonds de Participation (biens d'équipement, construction et services) qui se les répartissent à raison de 40 % pour l'actionnaire dominant (biens d'équipement) et 30 % pour chacun des deux autres.

3.2. Le cas de la rupture par le client d'un contrat pour l'acquisition de 200 wagons céréaliers

Ce contrat fut signé en 1991 entre l'entreprise et son client alors unique pour les équipements ferroviaires et prévoyait la livraison de 200 wagons de transport de céréales, dans un délai de 24 mois et à des prix fermes et non révisables. Le contrat devait être officiellement notifié par le client au plus tard trois mois après et les avances contractuelles et sur approvisionnement libérées dès la mise à disposition par l'Etat des crédits pour cette opération inscrite d'ailleurs dans les dépenses planifiées. Compte tenu des délais particulièrement tendus mais aussi et surtout de l'importante sous-charge de ses ateliers, l'entreprise se lança dans la prise en charge de ce contrat sans attendre la notification officielle ni d'ailleurs le règlement des avances contractuelles par le client qui était alors confronté à des problèmes à la fois internes (changement du directeur général) et externes (retard dans la mise à disposition des crédits).

Par ailleurs, ce genre de situation n'était pas nouveau et l'entreprise avait déjà connu des problèmes similaires mais qui avaient en général

trouvé des solutions notamment à travers l'arbitrage des tutelles alors dotées de pouvoirs importants dans l'ancien système de gestion.

Ensuite, toutes les opérations techniques et logistiques qui précèdent le lancement effectif de la commande en fabrication ont été effectuées avec l'accord écrit du client, comme cela est d'ailleurs prescrit dans le contrat. Il s'agit en particulier, de l'exécution des études générales et de détails, de la fabrication du prototype pour les essais et enfin de la réalisation des approvisionnements des matières premières, en équipements et en accessoires d'ailleurs spécifiques à chaque contrat.

L'entreprise commença donc la fabrication des wagons dont le rythme de production allait atteindre la moyenne de 20 unités par mois et cela quatre mois seulement après le lancement effectif de la production. Ce qui était une performance pour qui connaît les difficultés et la complexité de la préparation et du démarrage d'une chaîne de fabrication de wagons céréaliers. Par ailleurs, et compte tenu que le client avait des difficultés temporaires à recevoir les crédits, l'entreprise était pratiquement obligée de prendre en charge, au moins temporairement lui semblait-il, le financement de l'opération sur sa propre exploitation. Ceci étant, et malgré ces efforts importants et toute la considération de l'entreprise pour les difficultés de son client, ce dernier décida, unilatéralement et en contradiction flagrante avec toutes les dispositions contractuelles, de rompre le contrat au début de l'année 1993, c'est-à-dire l'année au cours de laquelle devaient commencer les réceptions des wagons céréaliers selon le planning convenu.

La décision étant très grave et pratiquement sans précédent pour des contrats de cette importance, la première réaction de l'entreprise fut de s'adresser à son client, directement, pour demander des explications. L'explication que daigna donner le client s'exprima en deux temps. La première fois, il prit pour prétexte la diminution importante de l'utilisation des chemins de fer pour le transport des céréales par la Société détenant le monopole national de l'importation et de la distribution de ces denrées. Ensuite, le client afficha ce qu'il désigna comme sa nouvelle politique commerciale, laquelle, en substance, prévoyait le redéploiement rapide des services ferroviaires en direction du transport de voyageurs au détriment de celui des marchandises.

Le recours à la Justice fut rejeté dès le début, aussi bien par la majorité des membres du Conseil d'Administration que par les responsables des Fonds de Participation. Il fut aussi fortement déconseillé par les ministères de tutelle. Il semblait y avoir dans ces attitudes des raisons toutes aussi objectives (processus long, coûteux et en fait complexe du fait du précédent), que subjectives (le directeur général de la société cliente était "un revenant" puisqu'il avait été déjà enlevé du poste auparavant, et était supposé jouir de supports importants "en haut lieu"). Tous les centres de décision dont la mission première était justement d'arbitrer, au nom de l'Etat, préférèrent s'en tenir à une sorte de médiation passive dans une affaire économique et commerciale somme toute banale puisque le fournisseur et le client agissent au nom de ce même l'Etat, lui-même pourvoyeur de crédits et de législation.

L'affaire n'a toujours pas été réglée et cela au préjudice de l'entreprise fabricante.

3.3. Le cas de l'exportation de bétonnières dans le cadre d'un accord intergouvernemental

La crise de paiement qu'a connue le pays après la chute des prix du pétrole au milieu des années 80, a poussé les décideurs à négocier le remboursement d'une partie de la dette, notamment celle contractée auprès des pays de l'ex-URSS à partir de la livraison de produits agricoles et industriels fabriquée par les entreprises nationales publiques et privées. A partir de l'année 1988, les ventes de produits à l'exportation, réalisées à la suite des accords intergouvernementaux conclus dans le cadre du remboursement de la dette, commençaient à se développer de manière substantielle pour atteindre en 1992 plus de 500 millions de dollars américains. A ce stade, il convient de signaler deux points importants qui d'ailleurs vont avoir des répercussions sur les événements à venir. D'autre part, les transactions étaient réalisées sur la base d'un taux de change établi en 1987 où le rouble était coté pour 1,77 dollar américain ; d'autre part, et après le démantèlement de l'URSS et la création de la C.E.I., la Russie fut officiellement désignée pour gérer les accords au nom des autres pays.

L'entreprise s'impliqua rapidement dans ces accords qui vont lui permettre d'exporter, sur une période de 3 ans (1988-1990), quelques 6.400 bétonnières pour un montant de plus de 50 millions de dollars. L'entreprise négocia avec une entreprise d'Etat russe, un premier contrat-test pour la livraison de 400 bétonnières selon la formule "free on board" c'est-à-dire à quai algérien. Ce contrat se déroula dans de bonnes conditions à la satisfaction de tous les partenaires et la bétonnière avait si bien répondu aux exigences de performance, de qualité et surtout de résistance requises entre autres par les conditions climatiques en Russie, que le client proposa un nouveau contrat pour la livraison, cette fois-ci, de 6.000 bétonnières selon les mêmes termes. Ce montant, malgré son importance, fut réalisé sans beaucoup de problèmes et dans les mêmes conditions de qualité, de délais et de performances que celles du premier.

A partir de la fin de l'année 1990, les crises politiques et économiques qui secouent les deux pays vont venir changer, de manière fondamentale, les conditions de réalisation de cette coopération commerciale tout à fait originale et où tous les opérateurs semblaient trouver leurs comptes. La remise en cause la plus importante des termes des accords intergouvernementaux concernera surtout la parité retenue pour le rouble par rapport au dollar américain. La monnaie russe connaissait, en effet, un véritable effritement de sa valeur par rapport à la devise américaine et les Algériens demandèrent un alignement pur et simple du taux de change prévu par les accords sur le taux international qui avait atteint à l'époque 400 roubles pour 1 dollar. Ce qu'évidemment la partie russe refusera de manière catégorique. Les négociations, qui dureront plus de trois années et ne seront d'ailleurs jamais totalement terminées, seront, à la différence de la partie russe, menée entièrement par les tutelles à l'insu des entreprises

nationales publiques et privées engagées financièrement, commercialement et industriellement dans la prise en charge des engagements de l'Etat.

L'entreprise, qui s'était déjà engagée pour un nouveau contrat de 4000 bétonnières pour la réalisation duquel elle avait effectué l'ensemble des approvisionnements, développera alors avec ses propres moyens, une démarche qui consistait d'une part, à exercer une pression continue sur le client, les tutelles, les Fonds de Participation mais aussi et surtout sur la Banque d'Algérie qui était en fait l'ordonnateur et le payeur et donc le véritable client puisque le contrat entrait dans le cadre de la gestion de la dette externe de l'Etat ; et d'autre part, à trouver un autre moyen de régler le problème en touchant les centres de décision de l'entreprise russe à travers notamment des sociétés d'import-export privées très au fait des processus de décision encore marquée par la période collectiviste. Et c'est à travers ces méthodes que l'entreprise réussira, seule, à régler les expéditions des bétonnières du dernier contrat. Evidemment, tous les gains escomptés de cette opération seront engloutis par les pertes de changes et les frais sur découvert occasionnés par les retards des négociations. Et cela bien que le véritable payeur soit, en réalité, l'Etat algérien.

3.4. Le cas de la décision de réduction des horaires de travail pour des causes économiques et financières

Les événements décrits plus haut, à savoir l'affaire de la rupture du contrat de wagons céréaliers et celle des difficultés de réalisation du 3ème contrat d'exportation de bétonnières vers la Russie sont des événements qui se sont déroulés pratiquement durant la même année, c'est-à-dire 1993. Une année, on s'en doute, particulièrement difficile pour l'entreprise puisque les deux contrats en question représentaient globalement plus de 80 % du plan de charge et du chiffre d'affaire de l'année. L'année 1993 était aussi la première année de mise en application de la toute récente convention collective signée entre l'entreprise et les représentants des travailleurs, après une année et demie de négociations. Cette convention améliorait de manière assez substantielle les salaires des travailleurs mais instituait aussi de nouveaux rapports de travail et socioprofessionnels basés essentiellement sur la performance et intégrait l'ensemble des dispositions des nouvelles lois sociales introduites par les réformes économiques.

A la fin du mois de septembre 1993, et malgré de nombreuses démarches en direction de la plupart des autorités politiques, économiques et financières susceptibles d'agir directement ou indirectement en faveur du règlement total ou partiel des problèmes auxquels était confrontée l'entreprise, aucune évolution notable n'avait été possible. Après avoir épuisé tous les crédits de fonctionnement en faisant notamment appel à des avances sur factures et des avances sur stocks, et malgré des efforts importants pour limiter au strict minimum les dépenses courantes, la situation générale de l'entreprise continuait de se détériorer et chaque demande de fonds, y compris ceux destinés à payer les salaires, faisait l'objet de négociations ardues avec la

banque, qui était pourtant au courant au détail près, de toutes les démarches et de toutes les difficultés citées plus haut. Aussi, et après en avoir discuté avec les cadres, les délégués du personnel et les représentants syndicaux, et afin d'arrêter une détérioration rapide et dommageable pour l'avenir, l'entreprise prit la décision de réduire de deux jours la durée hebdomadaire de travail, et ce conformément aux dispositions des nouvelles lois sociales et de celles de la convention collective.

Cette décision, tout à fait fondée économiquement mais aussi et surtout légalement, provoqua une véritable levée de boucliers. D'abord, de la part des tutelles syndicales locale, sectorielle et nationale, ce qui était parfaitement compréhensible du fait qu'il s'agissait, pratiquement, de la première mesure de cette nature, touchant une des entreprises industrielles d'un secteur lié à la toute puissante Fédération des industries sidérurgiques et métallurgiques. Ensuite, ce fut le tour des ministères chargés de l'Industrie et du Travail. Le premier, pour créer une commission d'arbitrage dont faisaient d'ailleurs partie à la fois les représentants des tutelles syndicales et ceux des administrations de l'Industrie et du Travail ; et le deuxième, pour en principe, évaluer la légalité de la décision, mais aussi et surtout le degré de conciliation ou de non-conciliation des protagonistes. En réalité, les représentants de l'organisation syndicale autant que ceux de l'administration centrale, voulaient faire revenir très vite l'entreprise sur une décision que chacun, pour des raisons qui lui sont propres, considérait comme correcte mais "inopportune" comme finira par le préciser un des hauts fonctionnaires membres de la commission d'arbitrage.

Sous la pression des événements, l'entreprise accepta de suspendre temporairement la décision et convoqua une réunion extraordinaire du Conseil d'Administration qui se tiendra trois jours plus tard. Les membres du Conseil d'Administration apportèrent leur appui sans réserve à l'entreprise, mais celle-ci, s'appêtant à réinstaurer la mesure de réduction du temps hebdomadaire de travail, reçut dans la semaine qui suivit, une injonction écrite du ministère de tutelle lui signifiant le retrait pur et simple de la décision. Les Fonds de Participation, sollicités par l'entreprise d'abord, et par le Conseil d'Administration ensuite, se déclarèrent pratiquement incompétents et se réfugièrent dans la même attitude d'expectative qu'ils avaient adoptée dès le début de l'affaire, allant jusqu'à invoquer la non-ingérence dans la gestion de l'entreprise. Cette même entreprise et son Conseil d'Administration qui n'eurent d'ailleurs d'autre choix que celui de se résoudre à obtempérer à l'injonction. Un dossier de sujétion, en bonne et due forme, fut tout de même élaboré et introduit par l'entreprise auprès du ministère de tutelle pour dédommagement, mais cette requête, pourtant conforme aux lois sur l'autonomie des entreprises, ne reçut aucune suite favorable.

4. DE L'ANALYSE DES CAS REELS ET DES PREMIERS ENSEIGNEMENTS

Des cas similaires aux exemples cités plus haut sont très nombreux. Mais ceux-ci ont été précisément sélectionnés de manière à faire représenter la plupart des interlocuteurs économiques, financiers,

sociaux et institutionnels qui interviennent ou influencent directement ou indirectement les décisions de gestion. Ils constituent, en fait, l'environnement naturel des entreprises industrielles et commerciales. Cela permet à la fois de mieux apprécier les impacts positifs et négatifs des interfaces mais aussi et surtout de mettre en évidence les limites ainsi que les erreurs des approches parcellaires dans une situation où il existe un système rentier, certes affaibli, mais qui a réussi à maintenir pratiquement intacte ses bases économiques, sociales et surtout institutionnelles. Les premiers enseignements qu'il est peut être possible de tirer de la période des réformes économiques enclenchées en 1988 sont à la fois des enseignements d'ordre technique et pratique relatifs au processus lui-même, à ses apports et à ses erreurs ; et d'ordre théorique c'est-à-dire en relation avec les concepts qui ont été à la base même de ce processus.

4.1. Les réformes économiques ont contribué à l'amélioration générale du savoir collectif de gestion

Le processus de réformes économiques engagé au lendemain de l'approbation des lois sur l'autonomie des entreprises, malgré ses insuffisances et contrairement aux arguments très souvent subjectifs de ses détracteurs, a transformé le paysage économique et social du pays, mais aussi et surtout radicalement changé la compréhension et les méthodes d'approche des différents problèmes économiques et sociaux liés à la gestion de l'économie en général et des entreprises en particulier. Il a participé directement et rapidement à un véritable saut qualitatif du savoir collectif et individuel des différents groupes socioprofessionnels composant la population active depuis les gestionnaires et les cadres jusqu'aux syndicalistes et personnels d'exécution, à travers notamment la diffusion systématique et à l'échelle sociale, des notions jusque-là inconnues, de rentabilité, de bancabilité, de découvert, de trésorerie, de restructuration, de marché, de concurrence, de compétitivité, de sureffectif, de compression et de chômage technique, etc... Bref, et pour la première fois depuis l'indépendance, et grâce au processus des réformes économiques, la société algérienne, dans son ensemble, entrait dans le monde de l'économique.

4.2. Les réformes économiques ont d'abord buté sur la réalité économique du pays

Si on admet, avec Jean Marie Chevalier (1987), que d'une part, la réalité économique est avant tout une réalité politique et sociale façonnée par des rapports de force fondamentalement inégaux, et que d'autre part, il ne peut y avoir de politique économique sans un consensus assurant une certaine stabilité sociale, il apparaît que les concepteurs et les initiateurs du processus de réformes économiques de 1988, ont, soit fortement sous-estimé la réalité économique nationale, ce qui est une erreur fondamentale puisqu'elle sera à l'origine de la fin brutale de cette importante expérience de ce que l'on peut d'ores et déjà considérer comme une forme de libéralisation contrôlée de l'économie, soit qu'ils l'aient, au contraire, justement évalué à tel point qu'ils ont peut-être considéré que seules des mesures globales,

menées avec détermination, et à un rythme soutenu, pouvaient créer une véritable dynamique de réhabilitation de l'économie nationale fortement endettée et pratiquement sclérosée.

4.3. Les réformes économiques ont été sélectivement appliquées limitant ainsi leur dynamique d'entraînement

Après l'adoption des lois instituant les réformes économiques par les institutions législatives de l'époque, leur application allait concerner des groupes d'entreprises industrielles et commerciales qui avaient été sélectionnées sur la base d'un dispositif d'évaluation étudié et mis en place par un organisme dépendant du Premier Ministère, le Commissariat à l'Organisation Générale des entreprises (C.O.G.E.), qui, en substance, classait ces entreprises, en fonction de la situation de leurs actifs et fonds de roulement nets, et faisait ainsi dépendre leur passage immédiat ou différé à l'autonomie, de la nécessité ou non d'un assainissement surtout financier. Cette méthode a non seulement retardé l'application générale des réformes mais aussi et surtout limité les impacts et les effets formidables d'entraînement attendus, puisque les vingt deux plus importantes entreprises nationales tant par les secteurs d'activité, que par les effectifs, le chiffre d'affaire mais aussi et surtout par l'extraversion industrielle, technologique et financière, ont vu leur passage à l'autonomie différé. Il est vrai que ces mêmes entreprises sont caractérisées par des concentrations importantes de populations ouvrières et constituent de ce fait de puissantes bases de contestations politiques et sociales en général connotées et structurées idéologiquement.

4.4. Les principales institutions étatiques n'ont pas été touchées par les réformés économiques

Même si les incohérences et les insuffisances pourraient trouver des explications dans les retards de mise en place des textes de lois complétant le dispositif législatif introduit par les lois fondamentales portant autonomie des entreprises, il faut signaler aussi que les principales institutions étatiques, c'est-à-dire en fait, les administrations centrales intervenant directement ou indirectement dans les affaires économiques comme notamment la Justice et les Finances et surtout leurs démembrements (banques, douanes, fisc, tribunaux administratifs, inspection du travail, etc...), n'ont pas été concernées par le processus des réformes économiques. D'une manière générale, ces administrations ont toujours été à l'écart des changements économiques et sociaux ayant marqué l'économie nationale. Il en fut ainsi pour les grands plans de développement qui ont marqué les années 70 et les débuts des années 80; il en est de même pour les réformes économiques de 1988. Comme pour les importantes opérations précédentes, les institutions étatiques vont constituer sinon un frein du moins une force d'inertie qui gênera considérablement la dynamique de changement. Les institutions étatiques, essentiellement conçues et mises en place par l'occupant colonial, sont archaïques et de nature particulièrement répressive. Ayant été plus ou moins consciemment maintenues en dehors des transformations profondes qu'a connues le pays depuis son indépendance, elles constituent

aujourd'hui le principal handicap à de véritables réformes économiques et sociales.

4.5. Les réformes économiques ont montré les limites des décisions politico-administratives en matière économique et sociale

Depuis la fin des années 70, et de manière plus dramatique depuis le début de la crise touchant les revenus pétroliers, l'Etat a tenté d'introduire plusieurs réformes de type économique et social dans le but, entre autres, d'adapter l'économie nationale aux importantes mutations que l'on pouvait observer tant au niveau mondial que local. Ce fut d'abord le processus de restructuration organique et financière des entreprises dont les résultats ont été particulièrement controversés, puis ensuite les lois portant sur les réformes économiques. Malgré l'apport très appréciable en matière notamment de pratique de gestion, la plupart de ces tentatives ont objectivement montré leurs limites, en raison, notamment, du fait qu'elles restent essentiellement caractérisées par une démarche centralisatrice et techniciste, et dont le processus décisionnel a toujours été à l'initiative de cercles restreints de décideurs. Dans une analyse originale du processus d'industrialisation et de développement de l'économie nationale par comparaison à celui des pays développés, A. Henni (1993) constatant en substance que les moyens industriels et économiques participent plus de la production d'une hiérarchie sociale que de plus-value, admettra que toutes les tentatives de modernisation par le haut ne peuvent qu'être limitées sinon déviées et conclura que seuls des rapports économiques et sociaux antagoniques pourront rendre le mouvement de modernisation irréversible en devenant à la fois les causes et les effets de cette modernisation.

Références

CHEVALIER J. M. 1987. *Introduction à l'analyse économique*. La Découverte, Paris 1987

HENNI A. 1993. *Le Cheikh et le patron ou de l'usage de la modernité pour reproduire la tradition*. OPU, Alger 1993.

BEHIDJI K. 1995. *L'industrie algérienne face à l'ajustement structurel in l'Algérie, des principes de Novembre à l'ajustement structurel, déstructuration fatale ou choc salutaire*. G.T.N. Algérie, CODESRIA Dakar, 1995.

HADJ NACER A.R. (SOUS LA DIRECTION DE), 1990. *Les cahiers des réformes*. ENAG, Alger, 1990.

Notes

[*] Maître Assistant à l'Institut des Sciences Commerciales d'Oran, ancien dirigeant d'entreprise publique.

AHMED BOUYACOUB [*]

L'entreprise publique et l'économie de marché (1988 - 1993)

L'assemblage de ces deux notions paraît être un pléonasme, car maintenant on peut se demander s'il est possible à l'entreprise de fonctionner comme telle en dehors de l'économie de marché. L'entreprise n'est-elle pas d'abord un agent de l'économie de marché ?

Nous avons montré, et maintenant c'est une idée largement partagée, que l'entreprise publique n'avait pas fonctionné comme un agent économique au cours de la période qui a précédé l'adoption des réformes économiques (Bouyacoub, 1987). Elle avait plutôt fonctionné comme agent de l'Etat (Boussoumah, 1984).

Les réformes économiques ont visé, au départ, l'entreprise publique. Elles concernaient la transformation de son statut juridique, de son organisation, de son mode de fonctionnement et de ses rapports avec l'Etat et son environnement.

L'objectif visé était l'élimination de toutes les contraintes pour rendre à l'entreprise publique sa vocation d'entreprise. Ainsi, les réformes ont été adoptées dans le but de rendre le système économique performant et efficace. Elles ne visaient pas ouvertement une quelconque transition vers l'économie de marché. C'est ce qui explique, nous semble-t-il, les difficultés de la transformation du système économique et les lenteurs qui le caractérisent.

Autrement dit, et c'est là notre hypothèse, les difficultés concernant la transformation du comportement des entreprises sont moins liées au manque de ressources, tant décrié actuellement, qu'aux conditions de gestion de la transition vers l'économie de marché.

En effet, les réformes n'ont pas été conçues et présentées comme des conditions de transition vers une économie de marché, comme ce fut le cas dans la plupart des pays de l'ancien bloc socialiste. Elles étaient présentées comme la réforme du mode de gestion du système économique avec la préservation de deux dominantes : les entreprises publiques et un système de planification assoupli.

C'est ce qui explique au départ le large soutien apporté à ces réformes par les opérateurs économiques publics et privés [1]. Mais très vite, après leur entrée en vigueur, les organisations patronales publiques et privées ont commencé à remettre en question certaines décisions introduisant de nouveaux mécanismes [2].

C'est ce qui explique également, à notre avis, la situation actuelle de l'entreprise publique, coincée entre, d'une part, les exigences d'une économie de marché qui se généralise à des aspects de plus en plus nombreux de son fonctionnement et de son environnement, et, d'autre part, la réminiscence et la survivance de mécanismes de l'économie centralisée, survivances parfois organisées par les pouvoirs publics ou imposées dans la pratique par les différents acteurs économiques et sociaux. Pour éclairer ces hypothèses, nous présenterons deux points :

- les conditions de mise en place des nouveaux mécanismes du marché.
- la coexistence d'une logique de marché et d'une logique administrative.

1. LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE DES NOUVEAUX MECANISMES DE MARCHÉ

Dans cette partie, il s'agit d'une présentation des conditions de l'émergence de la notion d'économie de marché dans les réformes [3].

1.1. Les objectifs affichés des réformes économiques

Il est intéressant de présenter et d'analyser les objectifs et les justifications qui ont accompagné l'adoption des premiers textes des réformes économiques concernant l'autonomie des entreprises six ans après leur promulgation [4].

Les rapports sur l'autonomie des entreprises présentent une série de justifications qui sont loin d'être une simple adoption des principes de l'économie de marchés [5].

Trois types de justifications peuvent être dégagés à partir de l'introduction du deuxième rapport relatif à l'autonomie des entreprises adopté en juin 1987.

Premièrement, il est dit que les réformes sont adoptées dans le cadre institutionnel existant, sur la base des résolutions du comité central du FLN en sa session du 28 décembre 1986, conformément aux orientations de la Charte Nationale.

L'objectif affirmé est de "garantir sur une longue période la gestion harmonieuse de l'économie nationale".

Il est à rappeler qu'au cours de cette période, les recettes d'exportation des hydrocarbures sont passées de 12,8 milliards de dollars en 1985 à 7,8 milliards de dollars en 1986, soit une baisse de l'ordre 40 %.

Cette justification montre que la réforme est présentée comme une opération normale de réadaptation de l'économie aux nouvelles données.

Deuxièmement, la réforme apparaît comme le moyen de lier "la planification de l'économie au fonctionnement du marché" pour mieux

réaliser les objectifs à moyen et long terme de la politique économique adoptée.

Les critiques concernant les conséquences de la planification centralisée sont très timides et mettent davantage en relief les difficultés nées d'un système basé sur la croissance extensive qui permet, est-il souligné dans le rapport, "la coexistence d'un surinvestissement et de la pénurie du fait du partage défectueux des ressources par la gestion et l'organisation hiérarchisées, incapables de résoudre correctement la question centrale de crise de productivité.

Cette réforme est présentée comme la synthèse entre le plan et le marché. En effet, le rapport souligne que "l'autonomie des entreprises ainsi juridiquement confortée, rend sans fondement la conception dichotomique de la régulation par le plan ou par le marché".

Troisièmement, selon le rapport, la réforme de l'économie a été initiée au début de la décennie 1980, avec notamment la restructuration des entreprises, mais elle a été bloquée [6] depuis plusieurs années à cause des décalages existants entre les institutions et le fonctionnement réel, tant au plan du droit que de l'économie, en raison, est-il souligné "de la confusion des normes et des catégories juridiques". Ainsi, si les réformes entamées auparavant ont abouti à des impasses, c'est parce qu'elles n'ont pas été menées de manière globale sur "les trois fronts, juridique, institutionnel et économique".

En résumé, les réformes sont présentées comme une réponse systématique et globale aux multiples dysfonctionnements d'un système économique centralisé et hiérarchisé.

A aucun moment, l'autonomie de l'entreprise n'est présentée comme une condition de transition vers l'économie de marché. Mais une phrase significative concluait l'introduction du rapport concernant l'autonomie des entreprises. En effet, on soulignait que "l'autonomie de gestion de l'entreprise, constitue la pièce maîtresse du programme d'ajustement structurel proposé". Pourtant, à cette époque, l'Algérie n'avait pas encore entamé de négociation avec le FMI et la Banque Mondiale, institutions internationales qui proposent justement des programmes d'ajustement structurel pour les pays en voie de développement ayant procédé au rééchelonnement de leur dette. A notre connaissance, les réformes algériennes n'ont jamais été désignées par cette appellation, y compris par ces deux institutions, au cours de la période étudiée. Comment cette conception des réformes a-t-elle évolué ?

1.2. La notion "honteuse" d'économie de marché

Les réformes visaient la mise en place des mécanismes de marché, mais leur présentation dans le discours de politique économique, comme leur concrétisation dans les lois ne mettaient pas l'accent sur cet aspect. Elles se présentaient comme une réponse à la crise économique et sociale que traverse le pays.

Au cours d'une journée d'études sur les réformes, tenue le 6 février 1990, le chef du gouvernement, présentait ces réformes comme «une étape de passage d'une gestion administrative bureaucratique à une gestion économique démocratique» en précisant que la règle de départ a été de mettre à l'abri les entreprises publiques économiques contre de mauvaises décisions politiques.

Ce qui était mis en relief, à cette époque, concernait surtout la séparation entre le domaine de l'Etat et celui des entreprises. La notion d'économie de marché n'a émergé que très lentement dans les discours de politique économique.

Nous pensons que c'est à la faveur des débats relatifs à la levée du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur (juin-août 1990) et à la libéralisation partielle des prix, mais surtout à l'occasion des dévaluations successives du dinar opérées entre août 1990 et février 1991 que cette notion a été définitivement consacrée pour caractériser le modèle de l'économie que les réformes allaient mettre en place.

Mais c'est une caractérisation qui a été refusée notamment par des associations représentant le patronat public et privé qui ont commencé à parler d'économie de bazar [7].

Certaines interventions remettaient en cause directement la notion d'économie de marché considérée comme inapplicable au contexte algérien (Benbitour, 1990).

Cette notion a fait son chemin puisqu'elle fait son entrée sans détour dans le programme du gouvernement de Sid Ahmed Ghazali qui déclare que "le pays s'est engagé depuis quelques années dans des transformations radicales tendant à faire évoluer progressivement le système économique en vigueur, à planification centralisée, vers une économie de marché. Un arsenal juridique considérable a été développé, notamment au cours de l'année 1990 pour asseoir les bases d'une telle transformation et préciser les conditions nouvelles de gestion économique et sociale" (Programme du gouvernement présenté par S. A. Ghazali (1991).

Mais cet arsenal juridique est considéré dans le même programme comme "trop en avance" par rapport à la situation réelle des entreprises puisqu'il y est déclaré que "l'entrée dans l'économie de marché ne se fait pas que par les textes".

En réalité, il s'agit là d'une opinion souvent formulée notamment par les cadres gestionnaires qui estimaient que le problème des entreprises n'est pas seulement un problème de textes juridiques mais de ressources financières (El Moudjahid, 21 et 22 octobre 1990).

En ce qui concerne les entreprises, ce n'est pas le nouveau statut juridique (de société par actions) resté, dans la pratique, une fiction juridique, qui entraîne l'entreprise vers l'économie de marché. C'est la transformation juridique de ses rapports avec son environnement qui

constitue, à notre avis, le principal acte d'entrée dans la sphère de l'économie de marché.

Mais cette entrée se fait de manière timide, à la limite honteuse puisqu'elle est d'abord désignée par un terme du droit commercial français du 19^{ème} siècle à savoir la commercialité.

Ce terme a été très vite adopté par les entreprises. Au plan formel, la règle de la commercialité est devenue une règle générale se substituant à l'injonction administrative.

Cette règle signifiait que les rapports de l'entreprise avec tous ses partenaires (Etat compris) sont régis par des contrats de droit commercial basés sur l'intérêt réciproque.

Mais l'application de cette règle supposait que toutes les entreprises accèdent à l'autonomie (en janvier 1991, seule une soixantaine d'entreprises a été "autonomisée", et jusqu'à présent, cinq ans après l'adoption des textes, une quarantaine d'entreprises fonctionne encore à l'ancien système) et que les contraintes de l'ancien système soient levées (prix et salaires administrés, accès aux moyens de production très limité, sanction économique inexistante au plan pratique etc...).

1.3. Les tâtonnements concernant le rôle économique de l'Etat

L'adoption des réformes a été accompagnée dans une première phase par un abandon de la tutelle administrative qui pesait lourdement sur les entreprises. Mais la réduction de l'interventionnisme étatique au profit de la règle de commercialité ne s'est pas réalisée dans un cadre conceptuel cohérent et global définissant clairement le rôle de l'Etat et celui du marché et les rapports entre l'Etat et les entreprises.

Ce retrait s'est effectué formellement et progressivement au profit des entreprises avant la mise en oeuvre de mécanismes de régulation. Des situations contradictoires en ont résulté. L'exemple des entreprises industrielles fabriquant des inputs pour le secteur agricole (engrais, plastique, produits chimiques, matériel et équipement) est édifiant.

Elles ont revendiqué, avant leur passage à l'autonomie, la liberté des prix pour équilibrer leurs comptes ; mais six mois après l'avoir obtenue, elles s'étaient rendu compte que leurs ventes avaient baissé de 60 %. Elles se sont mises à revendiquer la possibilité du retour à l'ancien système des prix avec des subventions de l'Etat.

Pourtant, ces entreprises étaient censées connaître leurs marchés depuis longtemps et n'affrontaient aucune concurrence. Elles ont subi brutalement le choc du marché quand elles ont libéré leurs prix et découvert en même temps le danger de cette manipulation.

Dans ce domaine, la libéralisation des prix s'est faite de manière désordonnée dans un marché dominé par les monopoles de fait. Elle a permis aux entreprises qui l'ont pratiquée de réaliser un équilibre financier à court terme ; mais elle a tourné à leur désavantage très rapidement car tous les prix ont augmenté dans des proportions

comparables. Ce qui a entraîné un déséquilibre financier encore plus grand des entreprises. Ce déséquilibre a été financé pratiquement par la planche à billet, car la libération des prix n'a pas été accompagnée de la sanction économique (la possibilité de faillite). Les prêts et réescomptes de la Banque d'Algérie ont doublé pratiquement d'année en année entre 1988 et 1991 passant respectivement de 16,9 milliards de dinars à 115,2 milliards de dinars. (Plan d'action du gouvernement, 1992.) Il en a résulté un taux d'inflation encore plus grand.

Dans cette situation, l'entreprise s'est souvent trouvée livrée à elle-même et l'Etat dans l'incapacité de faire fonctionner correctement les mécanismes de régulation qu'il a définis, comme par exemple la prise en charge des sujétions de service public que les entreprises continuaient d'assurer.

Au cours de cette période, les comportements des entreprises sont considérés comme non conformes aux règles économiques dans de nombreux domaines (prix, salaires, commerce extérieur, utilisation des devises étrangères...) par les pouvoirs publics et en même temps les acteurs économiques et sociaux dénonçaient l'absence de l'intervention de l'Etat dans ces domaines.

C'est ce qui explique, nous semble-t-il, le poids accordé au rôle économique de l'Etat dans les deux derniers programmes de gouvernement, adoptés au cours de cette période (S. A. Ghazali février 1992 et Belaid Abdeslam septembre 1992).

Il a été précisé dans le dernier programme que "l'autonomie opérationnelle ne saurait signifier l'abandon par l'Etat de ses prérogatives et responsabilités dans la conduite des stratégies de ces entreprises y compris leur contrôle".

Les dernières décisions relatives au commerce extérieur, à la prise en charge par l'Etat des arriérés des salaires des entreprises de BTP, à la dissolution des Fonds de participation ont déjà été considérés comme un retour au système dirigiste (Le Monde, 5 novembre 1992).

Les exemples d'absences de régulation ou de correction qui ressemblent à une forme d'abandon de la part de l'Etat sont nombreux. On peut en citer quelques uns :

- les modalités d'autonomisation des entreprises,
- retards dans les échéanciers des réformes,
- rôle des fonds de participation,
- modalités de nomination des administrateurs des conseils d'administration des entreprises,
- résolution des conflits entre administrateurs et managers,
- la définition du champ des subventions par l'Etat,
- assainissement financier des entreprises,
- la dévaluation du dinar,
- le règlement des dettes fiscales des entreprises,
- la prise en charge des fonctions sociales au sein des entreprises,
- l'élimination des attributions de la cour des comptes en ce qui

- concerne les entreprises publiques,
- l'absence, cinq ans après l'adoption des réformes, d'un nouveau code de commerce,
- les hésitations concernant la réforme fiscale adoptée.

Ces éléments montrent que les mécanismes de l'économie de marché introduits brutalement dans la sphère économique risquent de produire des dysfonctionnements plus importants que ceux qui existaient avant l'adoption des réformes si le rôle économique de l'Etat n'est pas renforcé.

Au plan général, cette expérience montre que la construction d'une économie de marché ne peut se réaliser en l'absence d'une administration économique compétente et bien organisée. Les réformes économiques avaient privilégié l'entreprise, mais peut être aurait-il fallu réformer d'abord l'administration publique ?

2. LA COEXISTENCE D'UNE LOGIQUE DE MARCHE ET D'UNE LOGIQUE ADMINISTRATIVE

L'examen de certains aspects de fonctionnement de la nouvelle entreprise montre qu'elle n'a pas encore échappé à la logique administrative et que la logique de marché ne régit pas totalement son fonctionnement.

2.1. La limite juridique de la commercialité

L'entreprise publique économique est régie, d'après la loi, par les règles commerciales dans tous ses rapports avec l'environnement y compris l'Etat.

Du point de vue du droit, le patrimoine de l'entreprise est distinct de celui de l'Etat et celui-ci n'est plus responsable des obligations des entreprises publiques. Par ailleurs, celles-ci sont protégées, contre toutes les interventions externes, par la loi qui stipule que «nul ne peut s'immiscer dans l'administration et la gestion de l'entreprise publique économique, en dehors de ses organes régulièrement constitués et agissant dans le cadre de leurs attributions respectives» (loi sur l'autonomie, art. 58).

Ce principe de la commercialité est limité par deux dispositions de l'article 20 de la même loi qui exclut "la saisissabilité, la cessibilité, et l'aliénabilité des biens relevant du patrimoine de l'entreprise correspondant à la partie de l'actif net équivalent à la contre-valeur du capital social".

Par ailleurs, le reste du patrimoine (en dehors de cette partie correspondant à la valeur du capital social) comme les installations et les équipements non réformés ne peut en aucun cas être cédé en dehors du secteur public.

Autrement dit, la grande partie, sinon la totalité des biens patrimoniaux de l'entreprise ne peut être ni cédée, ni aliénée. Et ce qui peut être cédé ou aliéné ne peut l'être qu'au sein du secteur public.

Ainsi, la loi exclut pratiquement les biens patrimoniaux de l'entreprise du champ de la commercialité. Ce qui signifie que les capitaux publics ne sont pas réellement marchands.

La privatisation du mode de gestion, opérée par l'autonomie des entreprises, bute contre l'impossibilité d'effectuer des opérations commerciales sur le capital de l'entreprise. C'est ce qui fait dire à un auteur que cette loi organise «une sorte de blocage au mouvement d'accumulation, le capital devient une espèce de bien "Habous" (A. Henni, 1992).

Par ailleurs, cette limite de la commercialité réduit la possibilité de redéploiement des entreprises ayant des difficultés financières.

C'est pour cette raison que l'assainissement financier des entreprises fortement déséquilibrées financièrement n'a, jusqu'à présent, été envisagé que sous l'angle d'une mobilisation de ressources budgétaires.

Ainsi, le texte juridique consacrant l'autonomie des entreprises réduit le champ de la commercialité. Ce champ est encore limité par l'inexistence d'un nouveau code de commerce conforme aux principes de commercialité et régissant les nouvelles formes de société, les valeurs mobilières, les contrats, les effets de commerce et surtout les faillites et règlements judiciaires.

2.2. Les limites pratiques de la commercialité

Dans la pratique, les entreprises n'ont pas facilement transformé leur comportement en matière commerciale. Ce comportement est le produit d'une longue pratique de monopole face à une forte demande. Quelques exemples montrent que la pratique est loin d'être conforme aux règles économiques classiques.

i) L'exigence du paiement d'avance. C'est une pratique de plus en plus courante des entreprises industrielles qui n'obtiennent pas facilement le crédit bancaire devenu par ailleurs trop cher. Les statistiques de l'ONS indiquent qu'au cours de l'année 1991, 60 % des entreprises du secteur public avaient eu des problèmes de trésorerie (ONS, 1991). Ainsi les entreprises industrielles et commerciales détenant un monopole exigent le paiement avant la livraison et parfois même avant la production. Cette contrainte transforme les entreprises commerciales en relais bancaire et concourt à l'augmentation des prix. Le rôle des banques se trouve ainsi réduit.

ii) La superposition des marges. Avant la réforme, l'entreprise industrielle calculait ses prix de vente et s'octroyait la totalité des marges auxquelles elle avait droit. Il en va ainsi de chaque intermédiaire. Le prix final au consommateur se décomposait légalement en une série de marges accumulées. Cette pratique relève de l'ancien système des prix administrés, car normalement l'entreprise industrielle doit déterminer un niveau de prix de vente, qui lui assure l'équilibre financier et un maximum

de ventes à partir duquel elle partage la marge commerciale avec ses distributeurs.

iii) La faiblesse de l'utilisation des effets de commerce. Depuis une décennie une série de mesures officielles incitaient sans résultats les entreprises à recourir aux effets de commerce. Cette pratique commerciale nécessite un autre type d'organisation comptable et financière et une gestion rigoureuse. Les entreprises préfèrent le paiement au comptant (chèque visé) ou le paiement d'avance.

iv) La pratique des ventes à crédit au consommateur fait à peine son apparition mais elle reste ignorée par les grandes entreprises dont certaines exigent toujours des billets de banques comme moyen de paiement au comptant et refusent les chèques.

v) Dans leur fonctionnement, certaines entreprises commencent à soustraire certaines activités annexes (transport, restauration des travailleurs, entretien etc...) quand elles se rendent compte qu'elles y gagneraient financièrement et socialement. Mais c'est une pratique encore limitée.

vi) La plus grande limite concerne aussi la capacité de l'entreprise à identifier le service public qu'elle prenait en charge avant son passage à l'autonomie et son évaluation. Les mécanismes de compensation des sujétions vis-à-vis de l'Etat ou des administrations locales ne sont pas encore définis, et quand ils le sont, leur gestion n'est pas très souple (à titre d'exemple, les retards et difficultés de paiement des subventions budgétaires accordées aux entreprises qui ont en charge des produits soutenus).

vii) Ces exemples limités montrent que si l'autonomie des entreprises a élargi le champ de la règle commerciale, dans la pratique, les contraintes de l'ancien système restent encore dominantes.

2.3. La faiblesse de la liaison entre les facteurs de production

Les économistes admettent depuis longtemps l'existence d'une liaison entre les niveaux des différents paramètres d'une production. De manière pratique, il y a une liaison entre le niveau du chiffre d'affaires et le niveau des dépenses principalement en travail et en capital. C'est ce qui a été formalisé dans les fonctions de production.

Pour une entreprise, cette liaison signifie une adaptation continue du niveau de ses dépenses en capital et en travail par rapport au niveau de l'activité qui peut être mesuré par le chiffre d'affaire. Autrement dit, une baisse de l'activité économique entraîne toujours, avant la fermeture de l'entreprise, l'adaptation nécessaire de ses dépenses en travail, qui se traduit par des licenciements, et des dépenses en capital, qui se traduit par des fermetures d'ateliers ou d'unités. Ces mouvements sont souvent réalisés simultanément face à une baisse importante de niveau d'activité.

Au plan du secteur industriel, a-t-on assisté à ce type d'adaptation, qui

constitue une des règles principales de l'économie de marché ? Les

informations détaillées n'existent pas sur ce thème mais certaines statistiques peuvent donner des indications intéressantes[8].

Tableau 1 :
Evolution des indices de l'industrie hors hydrocarbures secteur public.

	1988	1989	1990	1991
Taux d'utilisation des capacités de production	100	90	89,70	85,40
Production	100	97,7	98,80	95,80
Emploi	100	103	102,20	104,20
Prix à la production	100	112,70	144,40	241
Salaire minimum d'activité	100	150	200	300

Source : Tableau construit à partir des données de l'ONS.

Ce tableau indique que malgré une baisse du taux d'utilisation des capacités de production de l'ordre de 15 % entre 1988 et 1991, le niveau d'emploi a augmenté d'un peu plus de 4 % dans le secteur industriel.

Par ailleurs, le niveau des salaires a augmenté de 250 % à 300 % au cours de cette période malgré une baisse du niveau de la production.

Ces phénomènes renchérissent bien le niveau des prix de production.

L'adaptation entre les grands facteurs de production s'opère par lie biais des prix, au lieu de s'effectuer par la diminution du volume de dépenses. Ce mécanisme permet de limiter les effets de la crise au sein du secteur industriel pour les faire supporter à toute la nation. Il s'agit là à notre avis d'une expérience assez particulière de la gestion de la crise économique, comparativement à tous les pays de l'ancien bloc socialiste ou les autres pays en voie de développement.

D'une autre façon, l'articulation entre les grands paramètres économiques continue de se réaliser à un niveau macro-économique avec des transferts intersectoriels nécessaires comme ce fut le cas jusqu'à l'adoption des réformes[9].

Ce schéma se confirme d'une certaine façon dans de nombreuses entreprises industrielles où il ne s'opère pas encore une adaptation entre le niveau des facteurs de production. L'exemple de l'Entreprise Nationale des Industries Electroniques est intéressant à ce sujet.

Tableau 2 :
Evolution en indices

	1986	1989	1991
Frais de personnel	100	124	214
Valeur ajoutée globale	100	57	143
Chiffre d'affaire	100	61	171

Source : données de l'ENIE.

Au cours de la période correspondant à son passage à l'autonomie, il est remarquable de constater que ses effectifs n'ont pas changé depuis 1986 malgré une baisse très importante de son niveau d'activité en 1988.

Globalement, on constate un décalage important entre l'évolution des

paramètres qui en économie de marché, sont fortement liés. Ce

décalage se traduit par une évolution importante des frais financiers.

Tableau 3 :
Evolution de l'indice

	1986	1988	1989	1990	1991
Frais financiers	100	147	206	508	978

Ainsi le niveau des frais financiers a été multiplié par 10 entre 1986 et 1991. Ils représentaient 3,5 % de la valeur ajoutée en 1986 et ont atteint 24 % en 1991. Le coût du maintien de l'ancienne structure de production est très élevé pour l'entreprise. Pour l'instant, elle peut le faire supporter aux consommateurs en augmentant ses prix (multipliés par 3 au cours de cette période) mais cette solution a des limites car la demande n'est plus insensible aux variations des prix.

Ces deux exemples montrent que les effets de la transition vers l'économie de marché qui se manifestent traditionnellement au niveau de l'entreprise et qui sont résolus par les adaptations nécessaires dans la structure de production, sont reportés au niveau macro-économique, n'exigeant pas pour l'instant des adaptations au sein des entreprises. Cette situation peut-elle être supportée longtemps au niveau macro-économique ?

En conclusion, on peut dire que l'économie de marché a émergé à travers les mécanismes mis en place par les réformes économiques. Mais cette émergence ne s'est pas faite de manière directe sous forme d'un nouveau projet de société. C'est ce qui a entraîné un certain nombre de contradictions dans la conception et dans la concrétisation des mécanismes de marché mais également dans la définition du rôle économique de l'Etat et de ses rapports avec les entreprises.

Les entreprises vivent difficilement ces contradictions mais elles continuent de reporter les effets de la transition et les coûts qu'ils impliquent, à un niveau macro-économique. Autrement dit, les coûts de la transition se manifestent à leur niveau mais la sanction économique n'existe pas encore. Cette situation ne favorise pas la transformation de leurs comportements [10]. Mais en période de crise financière, ces comportements risquent de leur être fatals à moyen terme.

Références

- BOUSSOUMAH M, 1984. *L'entreprise socialiste en Algérie*. Economica, Paris, 1984
- BOUYACOUB A, 1987. *La gestion de l'entreprise industrielle en Algérie*. OPU, Alger, 2 volumes.
- BRAHIMI A, 1991. *L'économie algérienne, défis et enjeux*. Ed. Dahlab, Alger.
- BENBITOUR A, 1990. "Quelle économie de marché ?" *El-Moudjahid* (13 et 15 décembre) 1990.

HENNI A, 1992. "L'économie de concurrence, un préalable à la privatisation". *Conférence donnée à l'Institut des Sciences Economiques d'ORAN le 24 juin 1992. Texte non publié.*

LA CONJONCTURE. REVUE DE L'ONS, 4ÈME TRIMESTRE 1991. Editée par l'ONS, Alger.

LELLOU A, 1989. "Régulation et politique salariale en Algérie". *In les Cahiers du CREAD n°18, 2ème trimestre 1989, Alger.*

CENTRE FOR COOPÉRATION WITH EUROPEAN ECONOMIE IN TRANSITION (CCEET-OCDE) ; 1991. *The transition to market economy.* Center for Cooperation, Paris.

Notes

[*] Professeur à l'Institut des Sciences Commerciales d'Oran, Directeur de recherche associé au CREAD.

[1] Au cours de la journée d'étude sur les réformes, regroupant quelques 700 gestionnaires du secteur public et les hauts cadres des administrations, présidée par le chef du gouvernement le 6 Février 1990, la FNAG (Fédération Nationale des Associations des Gestionnaires du secteur public) a présenté une motion de soutien aux réformes. Le président de la Chambre Nationale du Commerce apporta également son soutien aux réformes (cf. le quotidien El Moudjahid du 7 et 8 Février 1990).

[2] Lors de la réunion du chef du gouvernement avec les représentants de l'industrie, le 20 Octobre 1990, les managers présents ont longuement critiqué certaines décisions (dévaluation du Dinar, changement des membres de fonds de participation...) donnant l'impression qu'ils ne suivaient plus le train des réformes.

[3] Il s'agit bien de la notion d'économie de marché et son utilisation dans les discours économiques. Il ne s'agit pas, bien sûr, des mécanismes de marché qui ont toujours existé, même au temps de la période dite de la planification centralisée.

[4] Le groupe des six lois promulguées le 12 Janvier 1988 relatives à l'orientation de l'entreprise publique, à la planification, aux fonds de participation, modifiant l'ordonnance portant code de commerce, modifiant la loi du 7 Juillet 1984 relative aux lois de finances et enfin celle modifiant la loi du 19 août 1986 concernant le régime des banques et du crédit.

[5] Trois rapports généraux ont été adoptés et ont servi de base à l'élaboration des premières lois. (Rapport n° 1 adopté en Décembre 1986, rapport n°2 adopté en Juin 1987 et rapport n°3 adopté en Mars 1988). Ces rapports et d'autres concernant les plans, les prix, la planification ont été publiés dans le premier volume des Cahiers de la réforme n° 1, 1989, éditions ENAG.

[6] Cette opinion est également développée par A. Brahimi (1991) ancien premier ministre. Le bureau de la FNAG (Fédération Nationale des Associations de Gestionnaires) a publié un communiqué après sa réunion du 24 Septembre 1990 relative à l'assainissement des entreprises et à l'éviction de certains gestionnaires, dans lequel on peut lire en conclusion. "...Le bureau de la FNAG constate qu'une braderie générale et sauvage s'opère en silence par la mise en place d'une économie de bazar qui légalise la spéculation au niveau de la sphère marchande au détriment de l'activité productive" in El Moudjahid du 1er Octobre 1990.

[7] Le bureau de la FNAG (Fédération Nationale des Associations de Gestionnaires) a publié un communiqué après sa réunion du 24 Septembre 1990 relative à l'assainissement des entreprises et à l'éviction de certains gestionnaires, dans lequel on peut lire en conclusion. "... Le bureau de la FNAG constate qu'une braderie générale et sauvage s'opère en silence par la mise en place d'une économie de bazar qui légalise la spéculation au niveau de la sphère marchande au détriment de l'activité productive" in El Moudjahid du 1er Octobre 1990.

[8] Ce tableau fait partie d'un travail en cours : "le comportement de l'économie face à la crise".

[9] A. Lellou (1989) montre qu'il y a toujours eu une logique dans la détermination des salaires. Au plan macroéconomique, une relation importante existe entre l'évolution des salaires et la production.

[10] Le problème de la transformation des comportements des entreprises semble être commun à toutes les économies qui tentent de passer du système centralisé à l'économie de marché. Ce problème a été considéré comme le plus important dans la transition vers l'économie de marché au cours d'un séminaire organisé par le Centre For Coopération with European Economies in Transition regroupant une centaine de spécialistes sur cette question. L'une des conclusions qui s'est imposée a été le constat que "l'erreur peut-être la plus importante a consisté à décentraliser la gestion avant d'imposer aux entreprises la discipline financière et l'obligation de rendre des comptes."

Les actes du séminaire ont été publiés en deux volumes sous le titre The Transition to market Economy par le Centre For Coopération with European Economies in Transition CCEET-OCDE-Paris 1991.

HABIB BENBAYER [*], ABDELAZIZ SALEM, ALI TOUBACHE

Les pratiques des entreprises à l'exportation : premiers éléments d'appréciation

Depuis un certain nombre d'années, la promotion des exportations hors hydrocarbures a été inscrite comme objectif stratégique par la totalité des gouvernements qui se sont succédés. Un certain nombre de mesures visant à assurer une gestion plus souple, décentralisée, des opérations du commerce extérieur, au lieu et place de la gestion administrative, ont été prises [1]. Ces mesures ont touché l'ensemble des auxiliaires à l'exportation (Douanes, Banques, Assurances, Transport...) et se proposaient de placer les entreprises algériennes dans des conditions adéquates pour affronter la concurrence prévalant sur les marchés internationaux.

Les résultats obtenus sont insignifiants et les hydrocarbures constituent toujours l'essentiel de nos recettes d'exportation (94 % en 1993). La diversification recherchée n'a pas été réalisée et à l'optimisme en vigueur au moment de l'affirmation de ce choix a succédé le pessimisme, voire la remise en cause. Les pesanteurs institutionnelles et, également, la logique de fonctionnement des entreprises habituées à un marché protégé et non préparées à la compétition ont bloqué beaucoup d'initiatives.

Pourtant, et même si en termes statistiques, il n'y a pas eu de bouleversement, un certain nombre d'entreprises ont développé des pratiques et réussi à placer une partie de leur production sur le marché international (même si pour beaucoup cela reste occasionnel).

C'est pourquoi, il nous a paru nécessaire de faire une première évaluation du potentiel à l'exportation à partir d'une enquête auprès des entreprises.

L'objectif est double, évaluer la portée des mesures prises et apprécier le niveau atteint. En d'autres termes, appréhender les contraintes internes et externes que rencontrent les entreprises avec comme préoccupation méthodologique l'idée que l'approche de l'effort d'exportation passe par la compréhension du jeu des acteurs.

Pour cela, il a paru souhaitable d'évaluer l'influence de l'activité d'exportation sur la définition de la politique générale, la politique commerciale et la politique de production. Dans une première partie, nous présentons la méthodologie de l'enquête, ensuite l'exploitation des données collectées sera effectuée selon les différents domaines d'études.

1. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

1.1. Le choix des entreprises

Les entreprises touchées par cette enquête l'ont été sur la base du recensement des entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices effectuées par nos soins [2]. Sur cette base ont été utilisées les informations disponibles à la SAFEX, les Chambres de Commerce de wilaya, la Chambre Nationale de Commerce et, également, celles fournies par les entreprises elles-mêmes.

En définitive, 218 entreprises ont été identifiées et rendues destinataires du questionnaire. Le présent article repose sur l'analyse des 82 réponses obtenues et se propose de fournir les premiers éléments d'appréciation de la place des exportations dans les pratiques de nos entreprises.

1.2. Le questionnaire

Le questionnaire comprend quatre parties pour lesquelles ont été définies un certain nombre de rubriques. Ces parties sont les suivantes :

- Identification de l'entreprise : raison sociale, indicateurs de taille, indicateurs sur l'activité à l'exportation ;
- Politique générale de l'entreprise et marchés internationaux : systèmes d'information, atouts et handicaps, les motivations et les objectifs de l'exportation, les moyens ;
- Politique commerciale : la politique du produit, des prix, de la distribution et de la promotion, la négociation des contrats et les modalités de réalisation des exportations ;
- Politique de production : les modes de production, les facteurs de compétitivité, les contraintes à la réalisation des opérations de production.

1.3. Les caractéristiques de l'échantillon

Le choix des entreprises destinataires du questionnaire l'a été suite au recensement des entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. Ce recensement a été réalisé avec la préoccupation que soient pris en considération le secteur juridique, la branche d'activité ou encore la localisation. C'est pourquoi il a paru utile de fournir les informations relatives à la structure de l'échantillon selon chacun de ces paramètres (Tableau n°1 et n°2). Les remarques suivantes peuvent être faites :

i) Aussi bien les entreprises publiques que privées ont été saisies, ce qui explique la représentation équilibrée selon le secteur juridique ; *ii)* la sous représentation relative de la région Est s'explique, en partie, par le nombre réduit d'exportateurs privés ; *iii)* Parmi la quinzaine d'entreprises touchées dans le Sud, aucune n'a répondu. Celles contactées au cours de la Foire Internationale d'Alger, ou encore de la Foire de la Production Nationale ont nié tout rapport avec l'activité d'exportation. Cela est dommage, plus particulièrement dans le domaine de l'artisanat et des produits traditionnels comme le henné.

Tableau n°1 :
Répartition des entreprises selon le secteur juridique

Secteur Juridique	Nombre d'entreprises	%
Privé	30	36,6
Public	52	63,4
Total	82	100

Tableau n°2 :
Répartition des entreprises par secteur d'activité (hors énergie)

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
- Agro-alimentaire	11	13,4
- Textiles et cuirs	11	13,4
- Industries métallurgiques, mécaniques et électriques	25	30,5
- Industries diverses (matériaux de construction, céramique, verre, chimie, etc.)	35	42,7

Tableau N° 3 :
Répartition des entreprises selon la localisation

Région	Nombre d'entreprises	%
-Est	20	24,4
-Centre	28	34,1
-Ouest	34	41,5
Total	82	100

2. POLITIQUE GENERALE ET MARCHES INTERNATIONAUX

Il importe de situer l'intérêt accordé au système d'information pour la gestion, afin de cerner les types de comportement affichés. Après avoir souligné les spécificités de l'information au niveau international, il conviendra de mettre en évidence les réseaux tissés et les composantes principales de cette action extérieure. L'accès aux marchés internationaux suppose une approche stratégique qui passe par la connaissance des forces et des faiblesses de l'entreprise et la définition de choix compatibles avec les moyens présents et prévisibles.

2.1. La place de l'information.

2.1.1. Le volet organisationnel.

La collecte de l'information est un processus complexe qui doit être géré en raison de ses implications économiques et organisationnelles (Paucelle, 1993). Elle favorise l'efficacité de l'action dans les domaines choisis par la stratégie et permet l'adaptation de l'entreprise aux mutations de son environnement.

Un premier indicateur de l'importance prise par cette activité dans la vie d'une entreprise intervient lorsque sont mises en place des structures destinées à la prendre en charge.

Dans le cadre de notre enquête, 42,7 % des entreprises interrogées indiquent l'existence d'une structure chargée de réunir l'information sur les marchés extérieurs et prendre en charge l'activité d'exportation. 45,1

% d'entre elles jugent que cette structure est nécessaire mais n'en disposent pas alors que 6,9 % considèrent que dans les conditions actuelles de leur gestion, elle ne présente aucune utilité.

Il ne faut pas croire que ces structures sont étoffées et mettent en oeuvre une surveillance systématique de leur environnement. Pour une majeure partie des entreprises questionnées, elles constituent un embryon à partir duquel pourra se développer l'observation et la gestion des marchés internationaux.

2.1.2. Nature des informations recherchées

L'information générale sur les marchés, ou encore les données d'ordre numérique sont peu sollicitées alors que les informations susceptibles de permettre un contact commercial ou les renseignements relatifs à l'activité commerciale, la réglementation sont recherchées. Ainsi, il ressort que la priorité est donnée aux caractéristiques des produits (80,4 %), à la réglementation douanière (85,3 %) ou encore l'accès aux lignes de crédits (69,5 %). Les informations sur les statistiques commerciales ou les données géographiques et démographiques, qui permettent d'avoir une idée de la taille des marchés, sont moins recherchées.

Cette orientation dans la recherche de l'information montre bien que l'activité d'exportation, malgré sa prise en considération au niveau organisationnel, ne fait pas l'objet d'une systématisation, mais répond beaucoup plus à des opportunités. Elle ne s'inscrit pas dans le contexte d'une démarche stratégique qui se préoccupe d'arriver à une classification hiérarchique des marchés potentiels.

Les organismes nationaux les plus sollicités sont les chambres de commerce (81,7 %), la SAFEX (79,3 %). Il est utile d'indiquer que des organismes comme l'Observatoire du Commerce Extérieur ou encore le CNIDE restent peu sollicités par les entreprises puisque seulement 10 d'entre elles, soit 12,1 %, les citent.

Les organismes étrangers restent en retrait (43,7 %) indiquent les services économiques et commerciaux des représentations consulaires à l'étranger et 39 % les structures gouvernementales. Le secteur privé a plus tendance à utiliser les Chambres de Commerce alors que le secteur public se préoccupe plus des structures et des représentations gouvernementales.

2.2. La définition de la politique générale

2.2.1. Les atouts et les handicaps de nos entreprises

L'analyse qualitative des réponses du questionnaire fait ressortir, au niveau des atouts, les paramètres habituels de compétitivité : coûts salariaux bas, produits de qualité, matériels performants. Concernant les handicaps, sont essentiellement cités des éléments renvoyant à l'environnement externe des entreprises (banques, douanes, conditions d'approvisionnement).

La faiblesse des flux externes, la timidité dans la conquête des marchés internationaux ne peuvent être ramenés uniquement aux inconvénients de la gestion administrée. Il n'est pas évident que leur suppression transformerait radicalement la situation. Le déficit organisationnel est une donnée structurelle de l'économie algérienne et il sera le plus difficile à combler.

2.2.2. Les raisons de l'internationalisation

80,5 % des entreprises considèrent que la prise en compte des marchés internationaux est déterminante dans la définition de leur politique générale. Les raisons invoquées par les entreprises et leur importance relative sont indiquées ci-dessous.

Nous constatons que les entreprises n'arrivent pas, dans leur activité courante, à couvrir leurs besoins. A ce titre, l'exportation est perçue par celles-ci comme le moyen de lever cette contrainte. Ce n'est pas l'insuffisance des débouchés, et donc l'écoulement des excédents, qui préoccupe principalement les entreprises mais les difficultés de trésorerie. Pour y faire face, l'exportation se présente comme le cadre de mise en oeuvre d'une stratégie de survie.

Tableau 4 :
Les motifs de l'internationalisation (question à choix multiple)

Motifs	Nbre d'en- treprises	%
Couvrir les besoins de financement des exportations	57	69,5
Couvrir les besoins de financement des services	45	54,9
Réaliser le financement des investissements	41	50
Faire face à des insuffisances de la demande interne	28	34,1
Assurer croissance entreprise par commerce extérieur	56	68,3
Bénéficier des économies d'échelle	32	39

2.2.3. Les marchés ciblés

Les motivations des entreprises, quant à la délimitation des éventuels marchés d'exportation, conduit à s'intéresser aux caractéristiques des marchés ciblés par ces dernières (cf. tableau 5).

Tableau N°5 :
Marchés ciblés par les entreprises (question à choix multiples)

Marchés ciblés	Nombre d'entreprises	%
- Marchés maghrébins en perspective de l'intégration économique au sein de l'UMA	61	74,6
- Courant d'échange traditionnel de l'entreprise .	37	45,1
- Marché correspondant au rapport qualité prix des produits de l'entreprise .	39	47,6
- Disponibilité des lignes de crédits	15	18,3
- Accords de compensation .	33	40,2
- Marché en croissance .	19	23,2
- Résultat d'une prospection antérieure .	40	48,8

La priorité accordée aux pays de l'UMA et aux marchés correspondant au rapport qualité prix des produits de l'entreprise traduit l'importance des facteurs de proximité et des niveaux comparables de

développement dans la définition des choix des entreprises. A l'opposé, peu d'entreprises sont intéressées par les marchés en croissance car souffrant manifestement de désavantages comparatifs.

2.3. Les possibilités d'amélioration de la position concurrentielle

2.3.1. Les alliances

La recherche d'un partenaire est considérée comme un axe essentiel de contournement des contraintes auxquelles se heurtent les entreprises. Le primat est donné aux alliances commerciales (67,1 %) susceptibles d'ouvrir certains marchés jugés difficilement accessibles par les moyens propres de l'entreprise. Il est également significatif dans le domaine financier (41,5 %) et technique (50%) principalement parce qu'ils permettent de garantir un approvisionnement régulier et d'assurer la modernisation de l'outil de production.

Il convient de relever qu'aucune entreprise interrogée n'a concrétisé d'alliance. Cela révèle le caractère récent de cette orientation puisque le tiers des entreprises est en voie de le faire ou, du moins, est à la recherche d'un accord de partenariat. Cet indicateur est important puisqu'il révèle un changement d'attitude de nos entreprises et traduit un souci d'adaptation à la "libéralisation" de l'activité économique.

Il est utile de rappeler que ce n'est qu'à partir de 1990, avec la loi sur la Monnaie et le Crédit, et l'adhésion en 1991 aux conventions de la Société Financière Internationale que des garanties, comparables à ce qui se fait par ailleurs, ont été données aux entreprises désireuses de s'implanter en Algérie (Ouamri, 1993).

2.3.2. L'effort d'investissement et sa motivation

Les entreprises entendent réaliser des investissements pour faire face à la concurrence étrangère et améliorer leur position concurrentielle. Elles comptent concentrer leurs efforts pour mettre en oeuvre des actions de rationalisation de la production et également d'élargissement de la gamme.

Nous sommes en présence de stratégies défensives puisque c'est d'abord la pérennité de l'entreprise qui est recherchée. Les actions initiées ont pour préoccupation d'assurer une activité régulière à l'entreprise et de lui permettre d'avoir la maîtrise de son métier, c'est à dire des technologies de base. Il s'agit d'avoir une production comparable avec ce qui se fait ailleurs pour pouvoir jouer sur les prix. On comprendra pourquoi aucune n'envisage de jouer sur la différenciation ou encore d'opérer une diversification de son activité.

3. LA POLITIQUE COMMERCIALE

L'approche globale de l'entreprise étant précisée, il convient aussi bien pour le produit, le prix, la distribution que la promotion, de mettre en place les choix stratégiques que d'identifier le marketing-mix. La réalisation d'une exportation étant le résultat d'une négociation commerciale, il était utile d'apprécier le comportement des entreprises

dans la prospection et la conclusion des contrats avec l'extérieur. Enfin, l'évaluation des contraintes dans lesquelles se déroulent les activités d'exportation constituera le dernier volet de cette partie.

3.1. La politique du produit

Elle est analysée sous deux angles, à savoir le contenu qui est donnée à cette politique, ensuite les acteurs de cette dernière.

3.3.1. Le contenu de la politique du produit

Lorsqu'on désire exporter, il faut s'assurer que l'on dispose du potentiel nécessaire pour fabriquer un produit et que l'on a une idée précise sur ses atouts, ce qui suppose également la connaissance des produits concurrents. Il ressort des résultats de l'enquête que la quasi-totalité des entreprises axent leur politique sur leur choix de produits ciblés et quelles l'expliquent, par ordre d'importance, par :

- leur bonne qualité,
- le respect des normes,
- la faiblesse des coûts,
- leur disponibilité.

La question relative à l'identification des étapes d'évolution du cycle de vie dans lesquelles se situent les principaux produits à l'exportation met en évidence que seulement 15 % des entreprises arrivent à positionner leur production. Cela traduit une difficulté à saisir les formes et les conditions de la concurrence et révèle la méconnaissance de cette approche par nombre d'entre elles.

3.1.2 - Les acteurs de la politique du produit

Cette dernière est prise en charge à concurrence de 75,6 % par la Direction Générale, 57,3 % par la Direction Commerciale et 4,9 % par les bureaux conseil. Cette tendance met en évidence :

- une centralisation poussée dans l'élaboration de la politique du produit, ce qui démontre que la structure divisionnaire n'est pas encore à l'ordre du jour dans nos entreprises ;
- une absence de la direction technique ou de production à ce niveau de décision, ce qui traduit un cloisonnement à l'intérieur de l'entreprise qui peut être préjudiciable à son efficacité.

3.2. Politique du prix

3.2.1. Les acteurs

Quatre acteurs interviennent dans la détermination du prix à l'exportation (la DG dans 64,6 % des cas, la Direction Commerciale dans 61 % des cas, l'unité exportatrice dans 9,8 % des cas, le bureau de conseil dans 3 % des cas).

Cette centralisation de la décision ne doit pas surprendre compte tenu

de ses implications sur la situation financière des entreprises, leur

rentabilité. D'ailleurs, d'autres études confirment cette tendance dans d'autres économies. C'est le cas d'une enquête sur les prix de cession touchant 200 entreprises françaises où les auteurs notent que "même si la centralisation paraît légèrement plus faible dès qu'il s'agit de produits finis... il y a relativement peu de place laissée à la négociation directe entre les responsables concernés par les cessions" (Belcop, Bouquin, Desrumaux, 1991).

3.2.2. Le mode de détermination des prix

La politique à l'exportation peut soit être axée sur les coûts et les bénéfices, c'est à dire que l'entreprise privilégie sa situation et ses buts particuliers, soit être orientée sur le marché, c'est à dire sur les déterminants extérieurs (Giletta, 1984).

Dans le cadre de l'enquête, la première possibilité traduit une détermination des prix par rapport à la marge commerciale alors que la seconde est relative à une fixation par rapport à la demande. Une troisième possibilité est proposée, elle relève du constat qu'un certain nombre d'entreprises obéit encore à une logique de prix administrés. Le tableau ci-dessous résume les attitudes des entreprises.

Tableau N° 6 :
Le mode de détermination des prix (question à choix multiple)

Mode	Nombre d'entreprises	%
Par rapport à la demande .	30	36,6
Par rapport à la marge commerciale .	37	45,9
Par rapport à prix administré.	16	19,5

Au delà de la priorité accordée aux données internes de l'entreprise, il convient de noter qu'à l'exception de dix d'entre elles, le choix s'est exclusivement porté sur l'un des modes. La priorité accordée à la marge commerciale montre bien que la comparaison avec les prix internationaux intervient à posteriori et n'est pas intégrée dans le processus d'élaboration. Cette attitude indique que les marchés internationaux ne constituent pas un élément de référence dans la détermination des prix. Cela ne doit pas surprendre de la part d'entreprises dont la fonction initiale était de faire face aux besoins du marché intérieur.

3.3. La politique de distribution

3.3.1. Le choix des circuits de distribution

Par rapport aux deux possibilités qui s'offrent aux entreprises : exporter directement ou faire appel à des intermédiaires, notre enquête fait ressortir la priorité accordée par celles-ci à la première. Cela est surprenant puisque la plupart débutent dans les opérations internationales et qu'il est généralement admis que "les circuits de distribution longs" sont une nécessité inévitable dans le cas de nombreux exportateurs, en particulier ceux qui ne disposent pas des capitaux, de la connaissance des marchés et de l'organisation nécessaire pour pratiquer la "distribution par circuit court" ou "la vente directe" sur un ou plusieurs marchés d'exportation (Ward, 1988).

Au delà de la réticence de nos entreprises à partager les bénéfices, l'activité commerciale étant encore dans l'esprit de beaucoup de décideurs jugée parasitaire, la quasi absence de sociétés de commerce international se fait cruellement sentir. La libéralisation en cours du commerce extérieur a, il est vrai, permis la création de sociétés d'import-export, mais leur impact sur les exportations reste marginal.

Enfin, il est utile de noter qu'un certain nombre d'entreprises initient sur les marchés internationaux des pratiques de négoce (11 %) et qu'une partie significative dispose d'une représentation à l'étranger (30,5 %). C'est peut être l'utilisation de cette force de vente par les autres entreprises qu'il conviendrait de favoriser pour, d'une part réduire les coûts d'accès et, d'autre part, permettre à nos entreprises de disposer de plus d'informations.

3.3.2. Les difficultés liées à la distribution

Ces difficultés sont considérées comme un élément influençant la performance commerciale des entreprises directement dans le cas de la logistique ou indirectement lorsque l'encadrement et le soutien à l'exportation sont défaillants.

Les difficultés liées à la logistique tournent autour de trois éléments.

i) Le transport maritime qui se caractérise par l'absence de lignes régulières de la CNAN vers les ports de la côte Ouest de l'Afrique ainsi que par des retards dans les expéditions et l'irrégularité dans les approvisionnements en matières premières. Cela se traduit par le fait que 60 % des entreprises recourent à la distribution propre. Cette situation coûteuse décourage certains exportateurs qui jugent que le prix du transport ou du fret est excessif.

ii) Le volet financier qui se résume aux difficultés que rencontrent les exportateurs auprès des banques et assurances, ce qui réduit d'autant l'accessibilité aux marchés extérieurs (domiciliation des contrats, caution de restitution d'avance, recouvrement de créance, délais de rapatriement, mauvaise couverture des assurances, absence de caisse de compensation, de crédit à l'exportation).

iii) Les lenteurs administratives qui se résument aux manques et aux retards d'information, aux obstacles tarifaires et non tarifaires (problèmes liés aux admissions temporaires par exemple).

3.4. Politique de promotion à l'exportation

3.4.1. Les activités promotionnelles

Seulement 17,1 % des entreprises enquêtées définissent et mettent en oeuvre une politique de communication en direction des marchés internationaux. Cela ne signifie pas que les autres soient absentes dans ce domaine ; mais simplement que les actions initiées ne procèdent pas d'une stratégie de la promotion. D'ailleurs, interrogées à propos des instruments mis en oeuvre, elles mettent principalement en avant :

- La participation aux foires, salons et expositions organisés localement ou à l'étranger. Elles considèrent ces manifestations rentables pour la promotion des produits, l'image de marque, l'évaluation des potentialités des marchés, l'évaluation de la concurrence.
- La diffusion des documents (catalogue, offres de ventes) le plus souvent issus de leur marché domestique et qui ne se prêtent pas toujours à la logique de segmentation des marchés internationaux.

3.4.2. L'organisation de la promotion

Une entreprise sur huit dispose d'une cellule chargée de la promotion des exportations. Ces cellules prennent plus particulièrement en charge les foires, salons et expositions.

Beaucoup ne disposent pas d'un budget promotion puisque seulement une entreprise sur cinq en est dotée. Déterminé à partir d'un pourcentage du chiffre d'affaire (en général 2 %) ou du bénéfice, le budget promotion sert notamment à la prise en charge :

- des frais des agents commerciaux,
- des frais publicitaires et relations publiques,
- du sponsoring,
- des dépliants, catalogues, affiches,
- du transport, missions à l'étranger,
- du matériel pour foires et expositions.

Son efficacité reste limitée compte tenu du caractère ponctuel des actions initiées et des limitations en ressources auxquelles font face les entreprises. Nous sommes encore loin du mix communication, élément important du marketing mix (Decaudin, 1991).

3.5. La négociation commerciale

Cette dernière constitue un bon indicateur quant à l'évaluation de la capacité de nos entreprises à changer et d'être en mesure de faire face aux règles de la commercialité et à la réalité de la concurrence.

3.5.1. Qui négocie ?

Le rôle du directeur général est essentiel dans le processus de négociation puisque 84,1 % des entreprises le citent alors que viennent loin derrière le directeur commercial (29,3 %) et les consultants (29,3 %). Le partenaire étranger, qui fait face à nos entreprises, est d'abord le directeur commercial (84,1 %), le directeur général (73,2 %) et, à un degré moindre, le directeur technique.

Ces pourcentages révèlent des logiques de comportement différentes. Elles montrent que la structure excessivement centralisée de nos entreprises fait face à une structure plus décentralisée de leurs partenaires (des équipes de direction), avec une fonction commerciale qui joue son rôle et une interface entre le commercial et la production qui fonctionne

3.5.2. Les conditions de négociation

Si les proportions sont sensiblement les mêmes des deux côtés, par contre, la différence est grande dans ce que Alain Jolibert (1988) appelle "les variables de situations", à savoir :

- Le pouvoir (dégagé de la situation du produit sur le marché),
- Le temps (plus l'échéance approche, plus les négociateurs tendent à faire des concessions),
- Le nombre de participants (il est souhaitable d'avoir au moins la parité avec l'autre groupe),
- Le lieu de négociation (celui qui négocie chez lui a un avantage sur l'autre partie),
- La disposition du lieu de négociation.

Nous remarquons que ces "variables de situation" sont loin d'être maîtrisées par nos entreprises, ce qui donne à leur stratégie de négociation un profil relativement conciliant. D'ailleurs, 72,6 % des entreprises adoptent une stratégie de coopération et seulement 40,3 % une stratégie offensive. Cette situation résulte de l'absence d'un personnel spécialisé en négociation commerciale, puisque seules 54,9 % des entreprises déclarent disposer d'un personnel confirmé. Cette compétence se confond le plus souvent avec l'ancienneté (plus de 10 ans) pour 23 %, ensuite, avec un niveau universitaire.

Les démarches ayant abouti à la conclusion d'un contrat concernent 54,9 % des entreprises alors que 19,5 % indiquent s'être arrêtées à un simple constat et 41,5 % à l'échange d'informations.

4. LA POLITIQUE DE PRODUCTION :

Sans une activité de production garantissant la disponibilité d'un produit dans des conditions de productivité et de qualité compatibles avec les exigences des marchés internationaux, l'initiation puis le développement d'une pratique d'exportation sont une illusion. C'est pourquoi, l'analyse de la politique de production a concerné trois niveaux dont l'appréciation peut permettre de dégager les premières tendances dans le comportement de nos entreprises.

Tout d'abord, il s'agit de savoir si nos entreprises considèrent qu'une partie, voire la totalité de leur gamme de production est exportable. Ensuite, et compte tenu de son importance dans l'internationalisation de l'activité des entreprises, d'appréhender la place de la variable technologique. En effet, sont-elles amenées à faire évoluer les conditions de production dans le sens des mutations technologiques ou bien recherchent-elles leur avantage comparatif ailleurs. Enfin, comment, insérées dans un espace domestique qui ne facilite pas l'activité économique, arrivent-elles à surmonter les contraintes qui en découlent.

4.1. Une capacité d'exportation :

4.1.1. Des produits adaptés

La présence d'une entreprise dépend, d'abord de sa capacité à offrir un produit, une gamme de produits présentant un rapport qualité-prix compatible avec les exigences des marchés internationaux, c'est à dire répondant aux critères des marchés ciblés. La majorité des entreprises touchées par notre enquête, 71,3 %, avancent qu'elles disposent de produits répondant aux normes.

Lorsque cette adaptation concerne certains marchés (50 % de la population étudiée), sont essentiellement cités les pays du Maghreb, l'Europe de l'Est et les pays riverains de la Méditerranée. En fait, les marchés de proximité d'une part et, d'autre part, les marchés sur lesquels se sont développés ou peuvent se développer des pratiques de compensation.

Cela ne signifie pas que la diversité des normes ne pose pas de problèmes, puisque la moitié des entreprises concernées indiquent qu'elles constituent un obstacle qu'une partie d'entre elles, soit 34 % tentent de contourner en ayant recours à l'assistance technique ou au partenariat. Les autres entreprises situent leur comportement en terme de recherche de conformité aux normes, pour quelques unes dans la réalisation d'objectifs de normalisation.

4.1.2. Le rôle accru de la qualité et de l'emballage

La compatibilité de leur produit avec les exigences des marchés internationaux n'exclue pas, pour les entreprises, un effort conséquent sur le double plan de la qualité et de l'emballage. Ainsi 84,6 % des entreprises considèrent que des mesures sont nécessaires et doivent se traduire par la réalisation d'investissements d'appoint.

L'exigence de qualité se traduit par une modification de l'approche des entreprises, ainsi 51,3 % estiment que la "qualité totale" (Ishikawa, 1984) doit être recherchée. Cela signifie la remise en cause du contrôle à la fin du processus de production et son intégration en temps réel. Au niveau organisationnel on passe d'une dissociation entre ceux qui contrôlent et ceux qui produisent à l'implication des seconds à l'obtention de la qualité désirée. Il est utile, dans ce cadre, de se demander si cette préoccupation est praticable dans le contexte hiérarchique dans lequel évoluent nos entreprises.

La même tendance à l'adaptation se retrouve pour l'emballage, puisque 87,2 % des entreprises considèrent que des mesures sont à prendre. Elles concernent aussi bien son caractère fonctionnel (parvenir en bon état) que son pouvoir promotionnel (attirer le regard).

4.2. Le rôle accru de la variable technologique

La recherche continue de la qualité interroge le rôle de la variable technologique comme vecteur d'amélioration de la position concurrentielle. Pour cela, il était nécessaire d'avoir une idée du degré d'automatisation des entreprises. Nous l'avons fait en demandant à celles-ci d'identifier les types d'équipements utilisés (de manuel jusqu'à cycle adaptable) et de les classer selon leur ordre d'importance.

L'exploitation des réponses met en évidence la difficulté d'une majorité d'entre elles à classer les équipements utilisés. Cela n'empêche pas le constat d'hétérogénéité des parcs machines avec néanmoins la dominance des équipements à cycles automatiques et entièrement automatiques. Ainsi, le tiers des entreprises signalent l'utilisation d'équipements à cycle adaptable et 36 % considèrent qu'elle doit aller en s'amplifiant. La recherche d'une plus grande réactivité se traduit même, pour un nombre restreint d'entreprise (12,8 %), par le souci de mettre en oeuvre une organisation du type juste à temps.

Au delà du sens accordé à ces termes, il convient de remarquer que le souci de compétitivité passe par des solutions sortant des approches classiques de réduction des coûts. Ainsi, on peut constater que la dimension internationale influence le choix des procédés et des méthodes de production à mettre en oeuvre. Pourtant, cette orientation semble trancher avec les conditions locales de production. Il ne faut pas oublier que l'utilisation des nouvelles technologies ne peut effacer "des années de mauvaise organisation, de manque de rigueur, d'entretien insuffisant des machines, de qualité approximative et de formation insuffisante des hommes" (Béranger, 1987). Cette automatisation rampante qui semble se dessiner ne traduit-elle pas une fétichisation de la technologie, alors que son management en constitue le préalable essentiel. Il est vrai que dans le cadre restreint du questionnaire une appréciation des motivations réelles des entreprises n'était pas possible.

4.3. Un environnement perturbateur

La préoccupation de modernisation est pourtant contradictoire avec la manière dont fonctionne l'environnement des entreprises. Deux éléments d'appréciation peuvent être avancés :

i) 69,2 % des entreprises reconnaissent être souvent perturbées par les problèmes d'approvisionnement ; d'ailleurs 56,4 % indiquent avoir été pénalisées par cette situation et gâché des opportunités d'exportation, voire non satisfait à des contrats d'exportation. Les autres avancent qu'elles ont pu surmonter cet handicap compte tenu de la disponibilité d'une production exportable immédiatement, c'est-à-dire de quantités suffisantes en stocks. En d'autres termes, comme le signale une entreprise dans sa réponse, une production standard, c'est-à-dire non susceptible d'être adaptée à la demande du client.

ii) 36 % considèrent que les fluctuations de leur environnement sont importantes et que la réussite de leurs opérations d'exportation nécessite la distinction entre production pour le marché local et production pour l'exportation. Cette dissociation doit permettre à ces entreprises de mettre en oeuvre un contrôle de qualité différencié ainsi que porter une plus grande attention aux inputs utilisés.

Au delà des perturbations supplémentaires que cela risque d'entraîner vis-à-vis du personnel de l'entreprise, elle traduit la reconnaissance d'un gap entre l'espace domestique et l'espace international des firmes. Celles-ci le négocient non pas en faisant évoluer les conditions

générales de production mais, au contraire, en autonomisant l'activité exportation. Ainsi, l'effet d'expérience et d'apprentissage qu'a joué le marché domestique dans l'internationalisation des firmes n'intervient pas (Joffre, 1986) [3] et l'entreprise est contrainte d'engager des coûts de familiarisation qui risquent d'ailleurs d'annuler l'avantage comparatif qu'elle pouvait posséder.

Dans les deux cas d'espèce, on comprend que le gonflement des stocks soit recherché pour assurer la régularité de la production, ce qui est incompatible avec la préoccupation constatée précédemment, de production flexible, d'organisation à flux tendus qui nécessitent des conditions d'approvisionnement fiables, régulières basées plus sur des relations de partenariat que les relations acheteur-vendeur classiques. Comment imaginer que nos entreprises, généralement importatrices de leurs inputs, puissent garantir des stocks compatibles avec les quantités à produire si elles ne sont pas en mesure de contractualiser leurs relations.

4.4. Les qualifications

Le facteur humain joue un rôle essentiel dans la conduite et le développement d'une politique d'exportation. Dans le cadre de cette enquête, 30,3 % des entreprises considèrent que la qualification de leur personnel est adéquate. Aux entreprises insatisfaites, il a été demandé quelles étaient les voies d'amélioration possibles, le tableau ci-dessous fournit une synthèse des réponses.

Tableau N°5 :
Voies d'amélioration de la qualification

Paramètres	Nombre d'entreprises	%
- Dextérité.	18	41,9
- Régularité.	15	34,9
- Niveau de formation.	31	72,1
- Disponibilité dans le travail.	18	41,9
- Polyvalence.	21	48,8
- Degrés de spécialisation.	26	60,5

NB : Les taux sont calculés en fonction des entreprises trouvant la qualification de leur personnel inadéquate.

L'information que révèle ce tableau est apparemment contradictoire puisque peu d'entreprises considèrent que la dextérité, la régularité ou encore la disponibilité dans le travail sont à améliorer. En revanche, le niveau de formation est jugé insuffisant par 72,1% d'entre elles.

On peut émettre l'hypothèse que les entreprises estiment que les résultats obtenus dans la production sont convenables compte tenu des qualifications disponibles. D'une certaine manière, elles ne seraient pas responsables puisque les défaillances seraient celles de l'appareil de formation.

Il convient toutefois de remarquer que le manque de main-d'oeuvre qualifiée et, également, l'inadaptation des structures de formation aux besoins des entreprises ne suffisent pas à expliquer ce déficit. Des raisons internes à l'entreprise, à rechercher dans la manière dont sont managées les ressources humaines et réalisées l'identification et la

valorisation des savoir-faire (Loubet, 1990) expliquent pour partie les difficultés rencontrées.

En conclusion il ne paraît pas opportun de conclure de façon normative sur la question de la diversification des exportations mais simplement noter que les conditions d'un accès régulier aux marchés internationaux appellent à des transformations organisationnelles et à une mise à niveau des auxiliaires à l'exportation.

Ces transformations ne sont pas immédiatement réalisables et ne peuvent être que progressives. Elles nécessitent en premier lieu le décloisonnement entre les différentes structures avec la mise en oeuvre d'une décentralisation de certains mécanismes de décision, notamment dans la gestion opérationnelle des produits. Ensuite, elles mettent en évidence que l'adaptation de l'environnement ne se résume pas à un ensemble de textes réglementaires, mais concerne aussi les comportements et leur modification.

Enfin, comment ne pas relever que beaucoup pourrait être fait si les entreprises recherchaient la coopération dans les domaines où leurs seules ressources ne suffisent pas. C'est le cas de l'étude des marchés d'exportation, de l'utilisation de circuits de distribution en commun ou encore des moyens de promotion.

Cette enquête montre une entreprise mise en obligation de changer pour survivre, mais qui n'arrive pas encore à se débarrasser des réflexes acquis antérieurement dans une situation où le protectionnisme était la pierre angulaire de la politique suivie. Les réformes économiques mises en oeuvre, et surtout le contexte économique différent, ont obligé les entreprises à rechercher les moyens d'en sortir.

Dans ce cadre, l'internationalisation en cours des entreprises, objets de cette étude, est plus le résultat de nécessités immédiates (assurer le financement de l'activité courante) que d'une orientation mûrement réfléchie. Cela n'empêche pas certaines de réussir à initier des flux réguliers, d'autres à commencer à comprendre et intérioriser les exigences des marchés internationaux.

Références

BELCOP J, BOUQUIN H, DESRUMAUX A, 1991. "Regard sur les pratiques des entreprises françaises". *Revue Française de Gestion*, n° 84, janvier février 1991, Paris.

BÉRANGER P, 1987. *Les nouvelles règles de la production*. Dunod, Paris.

GILETTA M, 1984. "La politique des prix des entreprises". *Revue Française de Gestion*, n° 46, Juillet-août 1984, Paris.

ISHIKAWA K, 1984. "Le TQC ou la qualité japonaise". *Revue Française de gestion*, n° 46, juillet Août 1984, Paris.

JOFFRE P, 1986. *L'exportation dans la turbulence mondiale*. Economica, Paris.

JOLIBERT A, 1988. "Le contexte culturel de négociation commerciale". *Revue Française de Gestion*, n° 75, Novembre-décembre 1988, Paris.

LOUBET D, 1990. *Le management des savoir-faire des entreprises*. Les Editions d'organisation, Paris.

OUAMRI M, 1993. *L'évolution de l'attitude algérienne vis-à-vis du financement externe*. Thèse non publiée, Université d'Alger.

PAUCELLE J. L, 1993. "A quoi servent les systèmes d'information ?" *Revue Française de Gestion*, n° 95, Décembre 1993, Paris.

WARD JJ, 1988. "La distribution sur les marchés d'exportation". In *Gestion du marketing à l'exportation*, Chambre de Commerce et d'Industrie, Genève.

Notes

[*] Institut des Sciences Commerciales (Oran).

[1] On peut se référer aux mesures prises en 1986 et également aux textes de libéralisation du commerce extérieur promulgués en 1991.

[2] Il est symptomatique qu'aucune information sur les entreprises exportatrices ne soit disponible ; les sources utilisées dans notre étude pour définir la population à enquêter sont fragmentaires.

[3] Cet auteur note (p. 26) : "la condition préalable d'acquisition d'avantages comparatifs réside dans l'expérience d'un marché domestique sur lequel le produit de la fume a donné lieu à une expérimentation et à des perfectionnements progressifs".

ABDELAZIZ SALEM [*]

Approche en termes d'obstacle du risque commercial "Algérie"

INTRODUCTION

Comment traduire en termes d'obstacles non tarifaires le risque commercial influant négativement sur, d'une part, les investissements étrangers en Algérie et d'autre part, sur la dynamique d'exportation des entreprises locales, telle est la problématique de notre étude.

L'approche en termes d'obstacles non tarifaires est relativement peu utilisée dans l'étude du risque commercial. Ceci est valable pour diverses raisons.

i) Les obstacles non tarifaires n'existent ou ne sont développés que dans les économies du Tiers Monde en général et les économies anciennement planifiées en particulier.

ii) Les obstacles non tarifaires sont combattus par toutes les institutions économiques internationales (OMC, CNUCED, FMI...) parce qu'ils représentent des facteurs bloquants du libre échange.

Par obstacles non tarifaires, nous entendons tous les moyens administratifs, réglementaires ou autres que tarifaires (douaniers) tendant à faire immobiliser au maximum les marchandises à l'importation ou à l'exportation. Ce sont des moyens purement protectionnistes. Ils existent surtout au niveau des pays en développement mais aussi dans les pays industrialisés malgré leur engagement sans équivoque pour le libre échange.

Il est bien évident que le risque commercial est en relation directe avec le risque politique. Donc la frontière entre ces deux risques reste difficile à tracer étant donné que ce dernier est souvent la source des autres risques économiques (financier, monétaire, commercial...). De nombreuses études ont fait état de ces rapports (Robock, 1971 ; Usunier, 1987 ; Marois, 1990).

Depuis 1973, les deux risques ont pris un poids considérable. Il y a le risque monétaire lié à l'instauration des taux de change fluctuants, lesquels affectent aussi bien les opérations commerciales que financières. Il y a aussi le risque-pays dû à des facteurs économiques et politiques imprévisibles.

Nous commencerons par expliquer comment certaines manifestations

du risque commercial tels que les obstacles d'ordre administratif et

bureaucratique peuvent peser sur la décision des entreprises étrangères d'investir sur le marché algérien bien que pour ces dernières, l'exportation reste quand même un puissant moyen de réduction des risques qui sont généralement liés à un nombre limité de marchés.

Nous terminerons par la présentation des obstacles d'ordre financier et leurs incidences sur l'activité d'import-export des entreprises algériennes et étrangères.

1. LES OBSTACLES ADMINISTRATIFS

Dans le classement établi annuellement par N.S.E. (Nord-Sud Export), nous pouvons montrer que l'Algérie se situe dans la plus défavorable des positions par rapport au reste des pays du Maghreb (échelle de 1 à 7).

Tableau 1 :
Risque Pays Maghreb

	Risque financier	Risque politique
Algérie (92-93)	3 (Elevé)	4
(93-94)	3 (Elevé)	3
Maroc (92-93)	4 (Modérément élevé)	5
Tunisie (92-93)	4 (Modéré)	5
Libye (92-93)	4	3

Source : tableau établi par nos soins sur la base des données du MOCI.

Toute la difficulté réside d'un point de vue opérationnel dans l'identification du risque commercial d'ordre administratif et des autres types de risque commercial mais à caractère financier.

Ainsi, dans le premier type d'obstacles d'ordre administratif, on peut en recenser plusieurs.

1.1. Le système de prohibition

Cette technique du commerce extérieur a de tout temps existé en Algérie surtout après la loi de 1978 instituant le monopole sur le commerce extérieur. Cette technique se caractérise par l'institution de diverses listes de produits prohibés à l'exportation et à l'importation.

Nous sommes passés à notre sens par trois périodes relativement distinctes :

- la période avant 1992 où il existait deux listes de produits prohibés. La première interdisait l'exportation d'une vingtaine de produits et la seconde interdisait l'importation de la quasi-totalité des biens supposés déjà produits localement ;
- la période 1992-1994 où il fut institué un comité ad hoc chargé de gérer la pénurie de ressources en devises. Il fut alors créé trois listes. La liste A contient des produits (médicaments, céréales,...) dont le paiement comptant est garanti par l'Etat (en général, sur des lignes de crédit). La liste B est celle de produits dont l'importation est prohibée (certains produits exotiques, détergents,...). La liste C recèle des

produits dont l'importation est ouverte mais auxquels ne sont consentis ni cash ni lignes de crédit parce que disponibles en Algérie.

- la période à partir du 1-1-1995 où tous les produits sont totalement libres d'importation et d'exportation conformément aux accords conclus avec le FMI dans le cadre des prêts stand by (rééchelonnement).

1.2. Les monopoles de l'Etat sur le commerce extérieur

Les nationalisations de la fin des années soixante constituent un souvenir encore vivace dans l'esprit des investisseurs étrangers. De ce fait, ils constituent de sérieux obstacles dans les échanges extérieurs.

1.3. Le système des licences et autres autorisations globales d'importation (AGI) ou d'exportation a renforcé pour sa part le risque commercial dont est affublée l'image de l'économie algérienne.

Ainsi, l'utilisation abusive de ces moyens a bloqué l'initiative des véritables investisseurs locaux et a développé des pratiques bureaucratiques souvent décourageantes pour les partenaires étrangers. Ces lenteurs administratives et bureaucratiques peuvent durer des mois. Pour illustrer cela, nous avons choisi deux cas de commande à l'étranger dans le cadre d'un budget d'exploitation et dans le cadre d'un budget d'investissement cité dans un travail que nous avons supervisé en 1994 dans les complexes SONATRACH de GP1Z et GP2Z (travail effectué par Q. KHEDIM) (cf. annexes 1 et 2).

1.4. Autres obstacles administratifs et juridiques :

Il existe d'autres moyens administratifs pour apprécier l'intensité du risque commercial d'un pays. C'est ainsi que nous pouvons trouver :

- Le système de quotas ou de contingentement qui est un puissant moyen de défense lorsqu'il s'agit pour un pays de se défendre contre la menace de l'importation massive étrangère. C'est aussi un moyen de direction du commerce extérieur ou international. A partir du moment où un pays limite l'entrée de certaines marchandises, il en connaît la provenance et les quantités ce qui lui donnera toute latitude à orienter son commerce extérieur.
- Le dumping social, c'est-à-dire la concurrence par les coûts salariaux bas. Le Maroc est le cas le plus significatif du dumping social aux yeux de ses partenaires européens
- Le système d'embargo appliqué sur certains pays pour des raisons politiques, sanitaires ou autres représente un autre risque commercial. C'est le cas de pays comme la Libye et l'Irak aux yeux des occidentaux et d'Israël aux yeux des arabes.

Ces divers moyens administratifs, non seulement bloquent les relations commerciales entre pays mais sont condamnés par l'OMC (ex GATT). En matière de régimes juridiques du commerce extérieur, nous remarquons une prolifération de textes notamment entre 1986 et 1992.

De ce point de vue, on peut distinguer deux périodes : avant 1992 et après.

De 1986 à 1992, le dispositif législatif lié à la promotion du commerce extérieur a été caractérisé par une lourdeur inégalable du fait d'une profusion de textes réglementaires et du chevauchement de compétences (douane, Banque d'Algérie, chambre de commerce, ministère des finances).

Régimes juridiques du commerce extérieur

Nbre	Texte	Numéro	Date de promulgation
01	Instruction	162	23.04.86
	//	11	17.01.88
	//	75	15.03.88
	//	03/91	1991
	//	02/91	1991
02	Décret	86/46	21.12.86
03	Décret et arrêté	083	22.09.86
	//	91,37	13.02.91
04	Arrêtés	425	22.09.86
	//	-	21.04.86
	//	96	10.04.91
	//	-	24.03.92
05	Avis	31	05.12.87
	//	33	25.04.88
06	Note	1486	02.05.87
	//	-	17.06.91
07	Ordonnance	76.101	09.02.76
08	Loi	85.09	26.02.85
	//	90.10	14.04.90
	//	90.15	07.08.90
09	Circulaire	63	20.08.90
10	Règlement	90.02	08.10.90
	//	90.03	08.10.90
	//	90.04	08.10.90

Source : Etude de la Chambre Nationale de Commerce sur les textes relatifs aux exportations.

Durant l'année 1993, de grands changements législatifs ont commencé à voir le jour. Ainsi une première mouture du code des investissements est venue pour d'une part, abroger le vieux code des investissements de 1966, d'autre part dynamiser les autres textes et les réactualiser (code de commerce, des douanes).

Le nouveau code des investissements est d'inspiration tunisienne et marocaine et a pour objectifs de dynamiser et de doper ce qui existe déjà, d'importer des capitaux et du management qui font défaut, de créer un guichet unique (APS).

2. LES OBSTACLES FINANCIERS

La deuxième manifestation du risque commercial se traduit en termes financiers. Pour illustrer ce point, nous avons jugé utile d'aborder la question en présentant trois obstacles d'ordre financier : les difficultés de paiement et de transfert, la lourdeur des droits et taxes, la position des indicateurs économiques et financiers.

2.1. Difficultés de paiement et de transferts

Les difficultés de paiement et de transferts de fonds dans les deux sens touchent aussi bien les entreprises algériennes qu'étrangères. D'un autre côté ces difficultés vont peser sur les moyens de paiement de plus en plus coûteux pour les entreprises.

2.1.1. Les entreprises

Les entreprises algériennes se trouvent devant un dilemme. D'un côté, elles ont un retard de paiement des fournisseurs étrangers de l'ordre de 3 à 6 mois, parfois plus, et d'un autre côté le rapatriement du produit exporté ne doit pas dépasser 4 mois. De plus le rapatriement est réglementé, c'est-à-dire que les exportateurs ne récupèrent pas tout le produit de leurs ventes en devises. C'est ainsi que les devises sont cédées aux entreprises exportatrices à concurrence des pourcentages suivants (SAFEX, 1992) :

- Activités de transport, de banques et assurances..... 10 %
- Activités touristiques.....25 %
- Produits de cueillette, agriculture et pêche..... 50 %
- Produits et services autres.....100 %

A côté de ces retards de paiement, il existe souvent des cas (de plus en plus nombreux) de risque de non paiement lorsque le retard varie de 6 à 18 mois. Ce qui classe globalement l'Algérie dans une position de risque N°03 (élevé).

Pour les entreprises étrangères, présentes en Algérie sous forme de sociétés d'économie mixte (dans le domaine pétrolier, celui de la maintenance,...) (telles que SOMIZ, HELIOS,...) et de contrat de management (bureaux d'étude,...), l'obstacle majeur est celui de l'excès de réglementation. En effet, en cas d'admission de capitaux, il faudrait en plus d'un dossier, un certificat de conformité établi par le Conseil de la Monnaie et du Crédit dans les deux mois. Par ailleurs, la même durée est exigée par la Banque d'Algérie pour un visa de rapatriement des fonds.

Les entrées et les sorties de fonds sont réglementées et contraignantes, ce qui accroît l'intensité du risque commercial. De plus, le contrôle des changes est rigoureux, centralisé et instable, puisque beaucoup d'organismes ont eu plus ou moins à gérer l'affectation des ressources en devises (BCA, Chambre Nationale de Commerce, Comité *ad hoc*, APSI...)

2.1.2. Les moyens de paiement

Il existe différents modes de paiement (la remise documentaire, le crédit documentaire, le virement bancaire...). Néanmoins, plus le risque grandit et plus le mode de paiement exigé devient complexe, lourd et coûteux. C'est ainsi que l'Algérie est passée du paiement par crédit documentaire simple, au paiement par crédit documentaire irrévocable et confirmé en passant par le crédit documentaire irrévocable. Les approvisionnements et leurs paiements sont conditionnés aussi par les comptes extérieurs algériens (lignes de crédits).

Les fournisseurs étrangers exigent de plus en plus, pour des raisons de sécurité, l'utilisation du credoc irrévocable et confirmé. Ainsi le pourcentage des modes de paiement utilisés par certaines entreprises de la branche des hydrocarbures s'établit en 1993 et 1994 (Arzew) comme suit^[1] :

- Crédit documentaire..... 72%
- Remise documentaire..... 18%
- Ordre virement..... 10%

Les difficultés financières ont poussé les autorités compétentes à utiliser un autre moyen de paiement que nous trouvons généralement dans les pays à faible ressources en devises (Vietnam, pays d'Afrique noire, Russie...) qui est le système de compensation ou paiement par échange de produits. En Algérie, ce système rentre dans le cadre du remboursement de la dette vis-à-vis de la Russie. Des dizaines d'entreprises algériennes pratiquent ce type de paiement (OND, METANOF, SPOA, ANGORA...). Nous trouvons ce système même dans le secteur de l'énergie : en cas de découverte de gisements de gaz ou de pétrole, les firmes étrangères seront payées en nature.

2.2. Lourdeurs des droits et taxes

Les droits et taxes appliqués sur pratiquement tous les produits importés sont souvent lourds (50 %, 100 % voire plus de 200 % pour certains véhicules par exemple) et multiples (il existe une panoplie de droits et taxes tels que la taxe compensatoire, la taxe sur la consommation TIC...). De plus, les principaux secteurs de la relance économique sont parfois sur-imposés (matériaux de construction, produits alimentaires, équipement, pièces détachées...).

La nouvelle nomenclature douanière composée de 7 tarifs variant de 0 % à 60 % (depuis 1993) a vu son effet réduit du fait, d'abord, de la dévaluation de 1994 (plus de 40 %) et ensuite de l'introduction d'autres petites taxes.

2.3. Position des indicateurs économiques et financiers

La dernière manifestation du risque commercial en termes financiers nous conduit à étudier les principales grandeurs économiques. Ces dernières (niveau de vie ou pouvoir d'achat, taux d'inflation et taux de change, dévaluation, chômage, endettement, taux d'intérêt...) représentent les moyens par lesquels est évalué réellement le risque pays.

La question qui mérite d'être posée est de savoir si ces indicateurs sont le produit des obstacles d'ordres administratifs et financiers ou inversement.

En matière de pouvoir d'achat, l'évolution durant ces sept dernières années montre une nette diminution du niveau de vie en Algérie. Le tableau ci-après donne des chiffres très significatifs.

Tableau 2 :
Revenu (en US \$) par habitant

1987	2764
1988	2284
1992	1830
1993	1800
1994	2090

Tableau 3 :
Taux d'inflation

Années	Taux annuel (%)
1980 à 1990	6,60
1980 à 1991	10,10
1989	9,30
1990	16,60
1991	23,70
1992	33,70
1993	30,00
1994	35,00
1995	30,00

Tableau 4 :
Taux de change (US \$/DA) et dévaluation du dinar

Années	Taux de change	Taux de dévaluation
1989	8,03	
1990	12,19	
1991	21,39	22,5 %
1992	22,78	
1993	21,12	
1994	42	40,17 %
1995	45,20*	

Mars 1995

Le pouvoir d'achat est grevé à concurrence du tiers (30 % en valeur nominale) par d'autres facteurs : taux d'inflation, taux de change et de dévaluation que nous synthétisons dans les tableaux 3 et 4 ci-dessus.

Cette situation est exacerbée par un taux de chômage qui varie de 20 à 30 %, un taux d'intérêt trop important 24 % et 29 % pour financement de découvert, et d'un endettement intenable avec son service qui a dépassé les recettes pétrolières en 1994.

CONCLUSION

Nous avons tenté de montrer que l'approche en termes d'obstacles administratifs et financiers du risque commercial Algérie pouvait présenter certains avantages pour appréhender d'une part la fiabilité des entreprises algériennes à l'extérieur et d'autre part les réticences observées par les fournisseurs et investisseurs étrangers.

Nous avons aussi essayé d'expliquer que le risque commercial algérien en terme d'obstacles administratifs, résulte beaucoup plus de certains

choix économiques et du type d'organisation qui a été donné au commerce extérieur, que de celui relevant d'une incapacité des entreprises algériennes à réagir ou à honorer leurs engagements. Par contre, l'approche en termes financiers du risque commercial a montré une méconnaissance des techniques d'accès au commerce extérieur (modes de financement, moyens de paiements,...).

Néanmoins, le risque a été aussi exacerbé par certains facteurs échappant à l'autorité du pays (chute du prix du pétrole, pression sociale relevant de certains choix nouveaux,...).

Le risque commercial "Algérie" résulte à notre sens de l'effet combiné de différents types d'obstacles et de choix qui se sont érigés durant de longues années dans le paysage économique algérien.

Annexe 1.
ETUDE DE CAS D'UNE COMMANDE D'ACHATS
Demande d'achat dans le cadre d'un budget d'exploitation

N°	Désignation	Dates	Nbre de jours	Causes
1	Fiche d'achat Fournisseur BWIP N° de commande 44.93.55 Pièces de rechanges garniture mécanique	25/06/93		
2	Appel d'offre	03/07/93	9	
3	Réception offre	02/08/93	29	
4	Tableau comparatif des offres	31/08/93	29	
5	Etablissement fiche d'engagement bien	13/09/93	13	
6	Ventilation par position tarifaire	13/09/93	0	
7	Bon de commande	26/09/93	13	
8	Demande d'ouverture lettre de crédit	06/10/93	10	
9	Réception télex du fournisseur	27/10/93	21	
		25/11/93	31	Refus par le correspondant de confirmer la lettre de crédit Relance message de confirmation de crédit pas B.E.A
10	Avis d'aliment	25/11/94	0	Fax rappel au fournisseur
11	Expédition matériel par CNT	25/11/93	0	
12	Arrivée du matériel	05/12/93	10	pour voir le D.K avec la banque
13	Bordereau d'envoi dossier de dédouanement au transit	08/01/94	34	
14	Déclaration D3 quittance paiement douane	24/01/94	16	
15	Bon de livraison du matériel	13/02/94	20	
16	Bon de réception	14/02/94	1	
17	Valorisation	15/02/93	1	
18	Archivage	17/02/94	1	
				Total : 238 jours, soit 7 mois et 10

Annexe 2.
ETUDE DE CAS D'UNE COMMANDE D'ACHAT
Demande d'achat dans le cadre d'un budget investissement

N°	Désignation	Dates	Nbre de jours	Causes
1	Demande d'achat Fournisseur I.M.P.A. N°Commande 033 93 025 Achat Renault « EXPRESS »	10/12/92		
	Appel d'offre	14/12/92	04	
2	Réception offre	19/01/93	36	
3	Tableau comparatif des offres	21/02/93	31	
4	Etablissement fiche	06/03/93	14	
5	d'engagement bien	06/03/93	00	
6	Ventilation par position	17/03/93	11	
7	tarifaire	27/03/93	10	
8	Confirmation commande	26/04/93	10	
9	Bon de commande	20/06/93	55	
10	Demande d'ouverture lettre	09/07/93	19	
11	crédit	17/07/93	08	
12	Avis d'aliment			
13	Expédition matériel par CNT Arrivée du matériel	14/08/93	28	
14	Bordereaux d'envoi dossier de dédouanement au transit	01/09/93 30/09/93	17 29	
15	Déclaration D3 quittance	03/09/93	03	
16	paiement douane	11/09/93	08	
17	Bon de livraison du matériel	15/09/93	04	
18	Bon de réception Valorisation Archivage			
			Total : 287	
			jours	
			soit 9 mois et	
			6 jours	

Références

JOFFRE P, 1987. *l'entreprise et l'exportation*. Dunod, Paris.

Notes

[*] Chargé de cours à l'institut des Sciences Commerciales d'Oran. Chercheur associé au CREAD.

[1] La remise documentaire est utilisée lorsqu'il existe une grande confiance entre les partenaires. De ce fait, elle est moins coûteuse que le crédit documentaire. L'ordre de virement est utilisé pour des prestations de services (formation, contrat du management).

ALI TOUBACHE [*]

Ressources humaines et stratégie : approche globale et identification des contraintes [1]

Le passage à l'économie de marché impose à nos entreprises une transformation de leurs conditions de gestion pour assurer leur survie. Le tableau est sombre puisque la quasi totalité d'entre elles réalise de faibles performances et sont caractérisées par le gaspillage des ressources dont elles disposent.

Rompre avec cette spirale de l'échec met au premier plan l'élément humain et la participation de cet élément au redressement de l'entreprise. La théorie comme la pratique du management accordent maintenant à ce dernier un rôle stratégique dans les entreprises des pays industrialisés dépassant le cadre classique de la gestion du personnel. En ce domaine, le management est centré sur les relations de travail et la distribution des salaires, pour aller vers une gestion des ressources humaines qui vise la mobilisation de l'intelligence de l'entreprise.

C'est pourquoi cet article tente de construire une approche en matière de développement des compétences de l'entreprise.

Le rôle stratégique des ressources humaines (identifié aux points 1 et 2) résulte de cette approche globale et met au premier plan le lien entre gestion de la connaissance et gestion des compétences. Sa construction passe par l'utilisation du concept d'apprentissage organisationnel. Quant aux contraintes (présentées au point 3), elles traduisent l'existence de rigidités qui ne permettent pas l'établissement de ce lien.

1. CONNAISSANCE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

1.1. Entreprise et connaissance

La réussite d'une entreprise est la traduction d'un ensemble de compétences qui lui permettent de faire face à la concurrence et assurent sa survie. Ces compétences révèlent que l'entreprise est un lieu d'utilisation et de valorisation de la connaissance en mettant en jeu des processus cognitifs par lesquels elle acquiert et utilise des informations qui ne sont pas de même nature. Ainsi on distingue traditionnellement les savoirs théoriques (ensemble d'informations générales, pas forcément opérationnelles), les savoir-faire (ensemble d'informations permettant de rendre opérationnels des savoirs), les savoir être (ensemble d'informations comportementales).

Dans cette optique, on sort de la conception néo-classique de la firme au bénéfice d'approches hétérodoxes où la boîte noire que constitue son organisation devient objet d'analyse et moyen de compréhension de son efficacité, de sa rentabilité. A ce propos, Le Bas (1993, p. 11) indique que "la démarche standard repose sur une logique d'allocation, de répartition à travers le mécanisme des prix et donc reste fondée sur le primat des marchés. La démarche non standard repose, au contraire, sur le primat de la production (vue à travers l'esprit entrepreneurial, la création technique, la dynamique de l'investissement, l'entreprise conçue comme devant s'émanciper par rapport à l'instabilité du marché dans la vision de Kaldor...). De plus, une divergence irréductible est également perceptible quant à la représentation que se font les deux approches du comportement des agents (en premier lieu des firmes) en terme de rationalité d'action... rationalité substantielle d'un côté, rationalité procédurale de l'autre".

1.2. L'apprentissage organisationnel

Koenig (1994, p. 78) le définit comme "un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations elles mêmes".

En intégrant la définition de la compétence dans celle de l'apprentissage organisationnel, il apparaît qu'il est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de la connaissance utile à l'entreprise en vue d'atteindre ses résultats. Il est certain que la connaissance que met en oeuvre l'entreprise doit lui permettre d'atteindre un niveau de performance compatible avec les exigences de la concurrence. Cette recherche de compétitivité intervient dans l'identification des voies et moyens pour utiliser avec efficacité les ressources humaines, technologiques de l'entreprise. Elle exprime également une capacité d'adaptation aux modifications de l'environnement.

La recherche de l'efficacité nécessite une méthodologie de l'action pour amorcer ce que Doz (1994, p. 94) appelle la pompe de l'apprentissage. Elle doit conduire à une résolution quotidienne des problèmes rencontrés à partir du repérage des dysfonctions. L'adaptation aux modifications de l'environnement inclut tous les moyens par lesquels les organisations maintiennent une cohérence entre leurs pratiques et leurs environnements, elle repose sur "leur capacité à acquérir et à utiliser le savoir" (Marck, 1994, pp. 22-23).

Koenig (1994, p. 77) désigne la première forme de l'apprentissage par "gestion de l'expérience" et la seconde par "l'intelligence de l'expérimentation". Pour les comparer, il propose deux tableaux qui permettent de les caractériser et de situer leurs perspectives :

Tableau 1

L'apprentissage tourné vers..	
La gestion de l'expérience	L'intelligence de l'expérimentation.
- accumulation positive	- réflexivité constructive
- diffusion de savoirs durables	- interfaçage de compétences transitoires

Tableau 2

Opérations	Projets
Caractères	
répétitif	inédit
réversible	irréversible
séparable	contextualise
Facteurs d'influences	
internes	en partie externes
contrôlables	non-maîtrisables
Résultats	
aléatoires	incertains

En fait, nous sommes confrontés à la distinction habituelle entre pilotage opérationnel et pilotage stratégique. Ces deux dimensions de l'apprentissage organisationnel sont étroitement imbriquées car l'exploitation de la capacité à saisir les signaux en provenance de l'environnement, ne peut être dissociée des réflexions que suscite l'exploitation. C'est la connaissance des limites de l'action de l'entreprise qui permet de positionner ce qui change et d'en apprécier l'intérêt. Une réflexion sur la capacité d'apprentissage n'évite pas la considération de l'état où se trouve l'organisation, car n'oublions pas que "ce que l'organisation peut faire demain est conditionné par ce qu'elle sait faire aujourd'hui, qui est ce qu'elle a appris hier" (Doz, 1994, p. 94).

C'est pourquoi nous partons de l'hypothèse qu'il n'y a pas de séparation entre l'opérationnel et le stratégique, le premier renforçant et rendant possible le second. C'est parce que l'entreprise tire le maximum de ses potentialités, parce qu'elle engage un processus permanent de questionnement et de remise en cause, qu'elle peut cerner ses limites. Quelle pertinence à quêter si l'entreprise ne se préoccupe pas de ses compétences, ne cherche pas à les approfondir ? Néanmoins, il convient de prendre en considération le dilemme signalé par Doz. Cet auteur affirme : "D'un côté, les compétences ont besoin d'être développées et continuellement aiguës. Elles risquent de ne pas se développer à moins d'être systématiquement cultivées, c'est à dire à moins que l'apprentissage par l'action ne soit systématiquement mis en oeuvre dans l'entreprise... De l'autre, l'approfondissement continu et cohérent des compétences, leur diffusion et leur exploitation renforcent les risques d'inertie auxquels l'entreprise est confrontée. Cette dernière peut être piégée par ses propres compétences et trouver difficile toute adaptation à des circonstances nouvelles" (Doz, 1994, p. P5).

En définitive, la réflexion stratégique articule la connaissance interne et la connaissance externe nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. La connaissance interne permet d'inventorier les forces et faiblesses et configure la capacité d'apprentissage ; la connaissance externe indique les cheminements possibles. Toute évolution dans le métier suppose donc une progression dans les composantes de la connaissance à partir de laquelle s'articulerait une gestion des compétences.

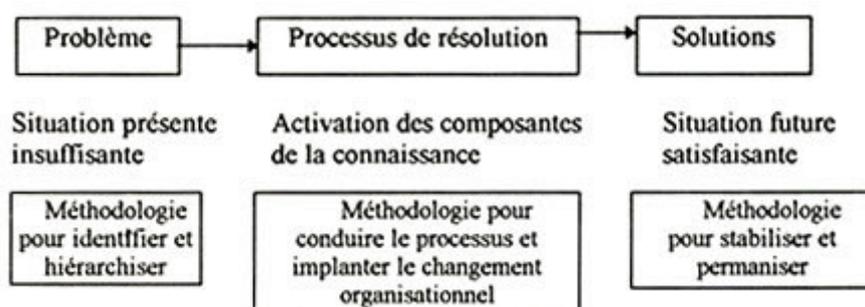
2. DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE A LA GESTION DES COMPETENCES

2.1. La gestion de la connaissance

Elle concerne l'information qui se dégage de la résolution des situations problèmes. Ensuite, elle se préoccupe de comparer la connaissance disponible à la connaissance utile pour élaborer le portefeuille des connaissances et la matrice type d'objectifs/composantes de la connaissance.

2.1.1. Les situations problèmes

L'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise passe par l'identification des situations problèmes auxquelles elle est confrontée pour arriver, par une activité de résolution, à une situation future satisfaisante. On peut schématiser de la façon suivante.



L'évaluation de la gestion d'un service, d'une structure, d'un processus, nécessite l'utilisation de méthodes d'évaluation pour identifier les points forts et les points faibles. En effet, la connaissance d'une situation n'est effective qu'à partir du moment où un certain nombre d'informations est disponible. Informations qu'il faut apprendre à générer et pour lesquelles un apprentissage peut être nécessaire. Le processus de résolution nécessite l'activation des composantes de la connaissance. Dans sa conduite, il convient de ne pas freiner l'acquisition des connaissances. Pour cela, il faut mettre en oeuvre une méthodologie de conduite du changement en ayant recours à la dynamique des groupes.

Ainsi, par exemple pour la maintenance, l'évaluation se réalise avec l'utilisation d'une table de criticité, d'un diagramme de criticité. Elle permet d'identifier les équipements pour lesquels il convient de prévoir le renouvellement, le remplacement. L'activation des composantes peut intervenir dans l'appréciation des compétences requises pour l'opération de renouvellement, surtout si le nouvel équipement intègre des évolutions technologiques. Une anticipation est alors possible aussi bien en terme de formation qu'au niveau de la préparation des conditions d'accueil du nouvel équipement.

2.1.2. La gestion prévisionnelle de la connaissance

La recherche de l'excellence, la préoccupation de l'avenir implique en permanence la capacité pour l'entreprise à reculer les frontières de sa connaissance. Elle nécessite l'identification de la connaissance disponible et sa comparaison avec la connaissance nécessaire à

l'élaboration de la stratégie et, ensuite, à sa mise en oeuvre. Ainsi, à partir d'un découpage de l'activité de l'entreprise (fonctionnel, structurel), il convient de recenser les décalages qui peuvent exister. En cas d'excès, il est nécessaire qu'un redéploiement intervienne. S'il y a un déficit, l'entreprise doit définir un cheminement pour le combler.

Les arbitrages à faire dépendent de la manière dont l'entreprise compte faire évoluer son portefeuille d'activité, c'est-à-dire les métiers sur lesquels elle compte maintenir, renforcer sa présence, ceux dont elle compte se désengager. C'est pourquoi il est nécessaire que la comparaison parte d'une appréciation du portefeuille des connaissances de l'entreprise par métier pour ensuite, à partir d'une réflexion stratégique, définir la connaissance que doit viser l'entreprise sur un horizon de temps déterminé. Les choix étant multiples, celle-ci à travers le processus qui la conduira à fixer ses objectifs internes et externes, va configurer la connaissance qu'elle se propose de mobiliser pour y faire face.

Les connaissances sont distinguées selon leur capacité à procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. De ce point de vue, le portefeuille de technologies de l'entreprise constitue un palier à l'élaboration du portefeuille des connaissances. La distinction technologies de base, technologies clés, technologies émergentes, sert à l'identification des connaissances selon la même logique.

La matrice type d'objectifs/composantes de la connaissance proposée par Bruneau et Pujos (1990) répond à deux types de problèmes que rencontre la mise en oeuvre du management de la connaissance, à savoir :

- "les problèmes de coordination" pour assurer la "cohérence des actions" et "l'optimisation des ressources" ;
- "la permanence des incertitudes.

Tableau 3
Le portefeuille des connaissances de l'entreprise

Importance / Origine	Connaissances de base (non décisives)	Connaissances clés (décisives)	Connaissances nouvelles qui préparent l'avenir
Connaissances orientées vers l'intérieur			
Connaissances orientées vers l'extérieur			

Tableau 4
Matrice rive d'objectifs/composantes de la connaissance

Composantes →	Savoir théorique	Savoir faire	Savoir être
Objectifs			
Objectifs externes			
Objectifs internes			

2.2. La gestion des compétences

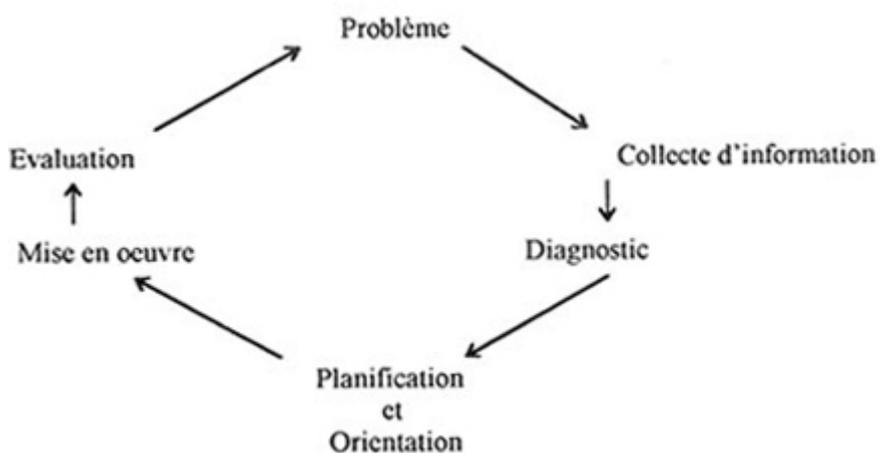
La comparaison entre les connaissances utiles et disponibles peut être effectué par rapport à l'existant, mais également, en fonction des évolutions envisagées par l'entreprise.

Dans le premier cas, nous sommes en présence d'un processus d'ajustement des connaissances (logique de continuité allant dans le sens de l'approfondissement) alors que dans le second cas nous sommes en présence d'un processus d'adaptation des compétences (logique de discontinuité allant dans le sens du renouvellement). C'est à partir de la construction d'une compétence collective que l'on désigne les compétences individuelles sur lesquelles il convient d'agir. L'adéquation habituelle homme/poste de travail n'intervient pas de prime abord. L'évolution de la compétence collective de l'entreprise, son apprentissage organisationnel peut d'ailleurs redessiner les postes de travail, en redéfinir les contours.

La formation initiale ne sera pas générale mais contextuée, c'est-à-dire destinée à apporter des réponses à des contraintes rencontrées dans l'entreprise. Il convient de définir les apprentissages pertinents à même de répondre à des familles de situations rencontrées dans l'exercice du métier et pour lesquelles la pratique est inadéquate, sub-optimale.

La formation doit avoir pour objectif de permettre au personnel de disposer "d'un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, l'identification d'une tâche problème et sa résolution par une action efficace" (CEPEC, 1992).

Les principes de "l'Organisation Développement" peuvent être utilisés. En effet, par rapport à certains processus de "Management Développement" qui ont pour objectifs le développement personnel des individus, un programme d'OD est centré sur les groupes et les systèmes de relations inter services. L'optique est celle de l'action Recherche : recueil des données, feed back aux groupes concernés, formulation d'alternatives, choix, mise en oeuvre, évaluation autocorrective de l'action (Amblard, 1990). Pour expliciter cette méthode, l'auteur fournit le schéma suivant.



Différentes techniques sont proposées pour accompagner cette méthode : processus de consultation et de feed back, définition

d'objectifs nouveaux, résolution de problèmes entre groupes, réunions de confrontation, etc...

Les objectifs recherchés visent autant, en fin de parcours, une amélioration des compétences individuelles (en termes de polyvalence mais aussi de méthodologie organisationnelle) que l'efficacité des groupes et des fonctions (aussi bien au niveau interne que dans la gestion des interfaces).

3. LES CONTRAINTES

Pour donner un rôle stratégique aux ressources humaines, l'entreprise se heurte à un certain nombre de contraintes auxquelles elle fait face.

3.1. Le poids de l'histoire

L'insertion d'une entreprise dans une économie de marché signifie que son devenir sera connecté à ses performances, pas n'importe lesquelles, mais celles compatibles avec les exigences de la compétitivité. A partir de ce moment, il s'agit de savoir si la compétence collective est à la hauteur de ces exigences, et pourquoi.

Or, l'entreprise a une histoire ; elle a évolué dans un environnement, un contexte qui ne faisaient pas de la recherche de compétitivité l'élément discriminant quant à la dynamique des carrières. Le problème n'est pas technico-économique, mais découle de la distribution des pouvoirs, de la déconnexion entre l'accès à la responsabilité et la compétence.

Placer la compétence individuelle dans ce qu'elle apporte à la compétence collective est une déstabilisation de l'ordre organisationnel dans lequel se trouve l'entreprise. En d'autres termes, l'apport dans la compétence collective n'étant pas discriminant pour définir la structure hiérarchique, établir le lien entre compétence et hiérarchie se heurtera nécessairement à des résistances car remettant en cause des situations acquises. Ces rigidités ne doivent pas être sous estimées, mais être perçues comme des contraintes à une transformation des conditions de gestion. Leur dépassement met au coeur de la gestion des ressources humaines la capacité à conduire les conflits et à les faire déboucher sur un plan positif pour l'entreprise.

Différents cas peuvent intervenir et même se conjuguer :

- le refus de la direction d'initier un changement réel, soit par incapacité à le conduire, soit par crainte de ses conséquences ;
- le refus de la ligne hiérarchique de s'impliquer. En effet, nombre de fonctions de responsabilité ont été acquises par ancienneté, voire par complaisance. Les routines utilisées par l'entreprise sécurisent cette catégorie de cadres qui s'oppose à tout changement. Elle refuse que les routines soient modifiées par crainte de ne pouvoir suivre, s'adapter ;
- enfin, au niveau de la base, le changement est perçu par les réductions d'effectifs qui en résultent. Quel intérêt à s'impliquer si, ensuite, on risque de perdre son emploi ? En effet, il est difficile de mobiliser des personnes qui se sentent menacées.

3.2. L'absence d'un projet fédérateur

Face à la contrainte de rentabilité qu'elles rencontrent, les pertes de ressources qu'elles subissent, les entreprises, pour assurer leur survie, sont conduites à identifier les voies et moyens à même de consolider leur recherche d'efficacité. L'élaboration d'un projet à même de fédérer les énergies peut constituer, dans ce cadre, le déclic et permettre de sortir de la spirale des déficits.

Les plans de redressement centrés sur les moyens financiers nécessaires à l'entreprise et les contrats de performance qui reprennent, en règle générale, les principes de la direction par objectif ne peuvent prétendre servir de base à l'action des entreprises sur le plan interne. Ils ne répondent pas, en règle générale, aux quatre préoccupations suivantes :

- Comment mobiliser les potentialités pour améliorer le profil de compétence ?
- Comment entraîner l'acceptation du changement ?
- Comment impliquer le personnel et responsabiliser les différents niveaux intervenant dans le processus décisionnel ?
- Comment concilier les motivations individuelles des salariés et les objectifs économiques et financiers de l'entreprise ?

D'ailleurs, le projet de modernisation de SONATRACH (1992), qui exprime la volonté de cette entreprise de définir ses principales orientations stratégiques, montre la difficulté à définir une méthodologie de l'action à même de permettre à ce que s'enclenche une dynamique de croissance. Il en est ainsi de l'objectif d'atteindre l'excellence dans les activités de base correspondant aux missions traditionnelles de cette entreprise [2]. Cet objectif qui devait, à l'heure actuelle, être atteint est loin d'être effectif et reste au stade des intentions car ne faisant pas l'unanimité au sein du staff de l'entreprise compte tenu du mode d'élaboration du document. Il n'est également pas le résultat d'une remontée de la base vers le staff, sa déclinaison n'ayant pas été prise en charge par les différents niveaux de la hiérarchie.

Or, l'analyse des dysfonctionnements montre que l'écart de performance avec les concurrents ne peut s'apprécier qu'au niveau des lieux où se déroule l'activité ; c'est parce qu'on a explicité le référentiel dans une activité, informé sur la manière dont les concurrents travaillent que l'on peut amener les personnes directement impliquées à se définir. La pertinence d'un objectif dépend de son mode d'élaboration, ne pas s'en préoccuper risque de placer l'entreprise dans une perspective en porte à faux avec ses possibilités. L'adhésion de la ligne hiérarchique est un élément essentiel de la réussite d'un projet, car celui-ci ne peut être vécu comme quelque chose d'extérieur mais ce vers quoi chacun de ses membres a le désir de tendre.

3.3. Une synergie insuffisante

Pour gérer leur survie, les entreprises recherchent en permanence des informations pertinentes pour organiser et non pas subir le changement.

Or, la mise en place d'une organisation "apte à" représenter un saut qualitatif ne peut être conduite que de façon "processuelle", c'est-à-dire qu'il convient dans le temps de la complexifier. Pour cela, deux obstacles se présentent.

3.3.1. Un management insuffisant des groupes

Si l'on veut faire avancer l'organisation, permettre un apprentissage, le groupe en sera nécessairement le lieu d'inscription. Le rôle du groupe est contesté car remettant en cause la ligne hiérarchique, les places et les fonctions. La structure hiérarchique s'étant constituée, en règle générale, en dehors d'une logique de compétence, on comprend la peur de toute dynamique de groupe dans ce qu'elle peut révéler, sans oublier que celle-ci réclame des capacités d'animation auxquelles une préparation est nécessaire.

Cette place faite au groupe remet en cause les organisations centralisées, car elle est connectée à une conception participative du management. Cette décentralisation, il ne faut pas se tromper, ne s'explique pas par le simple désir d'associer, il convient de comprendre que sa mise en oeuvre est porteuse de plus d'implication, d'efficacité. Identifier et engager des processus de résolution à des situations-problèmes nécessite des coopérations, une coordination verticale et horizontale incompatibles avec une structure de commandement rigide.

3.3.2. Le cloisonnement entre les structures

Deux types de relations sont insuffisantes et entraînent une perte d'efficacité des entreprises :

- les groupes transversaux qui doublent les structures hiérarchiques et permettent l'échange entre les structures sont rarement utilisés ;
- la communication verticale est biaisée à cause de la multiplication des postes d'encadrement, de l'information limitée au personnel sur le contexte de l'entreprise (la rumeur structure les comportements), de la nature des relations entre dirigeants et subordonnés (soit copinage, soit formalisme excessif producteur d'immobilisme).

CONCLUSION

Cet article se proposait de montrer que l'efficacité des ressources humaines nécessite qu'un certain nombre d'orientations soient prises pour mettre l'activité dans une perspective allant dans le sens des intérêts de l'entreprise. A ce propos, l'introspection sur ce que l'entreprise sait faire, sur la manière dont est utilisé l'encadrement et sur l'implication de toutes les compétences est incontournable.

Le redressement de nos entreprises ne se résume pas à une bonne solution financière mais dépend de la façon dont les ressources dont elles disposent généreront des bénéfices, ou, au contraire, si on n'y prend pas garde, des déficits additionnels.

Références

AMBLARD H, 1990. "Les groupes de travail au coeur du changement organisationnel". In *Management des ressources humaines*, Eyrolles (ouvrage collectif).

BRUNEAU S1, PUJOS SF, 1992. *Le management des connaissances dans l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris. 10- In CEPEC, construire la formation, ESF, 1992.

CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE, 1994. *Actes du forum "Métiers et carrières dans l'entreprise, une expérience et des perspectives"*. Volumes 1 et 2, Aïn El Bya, 1994.

DOZ Y, 1994. "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés". In *Revue française de gestion*, n°97, 1994.

KOENIG G, 1994. "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux". In *Revue française de Gestion*, n° 97, 1994.

LE BAS J & LE BAS C, 1993. "la firme et la nature de l'apprentissage". In *Economies et société, Série Dynamique technologique et organisation*, W, n° 1, 5/1993 .

LE BAS C, 1993. "La firme et la nature de l'apprentissage". In *Economies et sociétés, série Dynamique technologique et organisation W*, n°1, Mai 1993.

LE BAS C & ZUSCOVITCH E, 1993. "Apprentissage et organisation". in *Economies et sociétés, série Dynamique technologique et organisation W*, n°1, Mai 1993.

MARCH G, 1994. "L'avenir de la gestion". In "*Gérer les organisations après l'an 2000*", *Revue française de gestion*, n°100, 1994.

SONATRACH, 1992. Processus de modernisation. Mémoire. SONATRACH, Alger.

Notes

[*] Institut des Sciences Commerciales d'Oran.

[1] Une première version de ce travail a été présentée au symposium sur "les métiers et carrières dans l'entreprise : une expérience et ses perspectives".

[2] A savoir pour le gaz naturel et le pétrole : exploration, production, transport par canalisation, liquéfaction et transformation du gaz naturel, commercialisation.

NACER NEHAL [✱]

Réforme de l'entreprise publique et nouvel environnement

INTRODUCTION

Depuis l'avènement de la réforme de l'entreprise publique, l'intérêt des gestionnaires est de plus en plus focalisé sur la question épineuse de l'environnement. Cette tendance est très compréhensible si l'on s'en tient aux caractéristiques de l'environnement dans lequel a évolué l'entreprise publique sous l'ère de la gestion étatique. Mais est-ce à dire que ce n'est qu'avec l'autonomie des entreprises que les variables de l'environnement sont appréciées à leur juste valeur ? La question mérite réflexion, et suppose que soient étudiées les relations de l'entreprise à son environnement avant et après l'autonomie pour mettre en évidence les changements intervenus dans cet environnement.

Au plan théorique, la relation de l'entreprise à l'environnement est marquée par une dialectique qui oppose les objectifs de l'entreprise aux contraintes et opportunités offertes par cet environnement. L'efficacité de l'entreprise à ce niveau se résume à sa capacité d'adaptation aux fluctuations et "hostilités" exercées sur elle par l'environnement. Aussi, *l'étude d'une telle relation suppose que l'entreprise a des possibilités réelles d'interaction avec son environnement : Dans cette optique, peut-on apprécier la capacité d'adaptation de l'entreprise face à son environnement en dehors du cadre de l'autonomie ?* Pour répondre à cette question, notre réflexion va être formulée autour de deux points essentiels.

i) Le premier point consiste à étudier l'environnement en tant que système différencié de l'entreprise, c'est-à-dire, un système plus large dans lequel "baigne" l'entreprise. A ce niveau, l'étude de l'environnement est plus descriptive qu'analytique. L'intérêt de la démarche descriptive, dans ce cas, est de fournir des éléments de réponse à la question de savoir si on assiste à l'émergence d'un nouvel environnement avec l'autonomie des entreprises.

ii) Le second point est consacré à l'analyse des relations de l'entreprise publique avec son environnement. Il s'agit de répondre à une question importante : comment va se comporter l'entreprise face aux nouvelles réformes de l'environnement. Pour illustrer cette problématique, notre choix a été porté sur l'entreprise des industries textiles cotonnières (unité de Oued Tlalat-Oran). Ce choix n'est pas arbitraire, il est justifié par des raisons multiples :

- Les produits textiles appartiennent à un créneau très sensible aux fluctuations du marché. Le tissu est un produit qui est soumis aux changements de mode, à une forte concurrence des articles vestimentaires importés mais surtout à une clientèle de plus en plus exigeante sur le plan qualitatif.
- L'unité des industries cotonnières de Oued Tlelat (Oran), bien que plus petite du point de vue de l'effectif employé et du volume de production par rapport aux autres unités (El Kerma et Sebdou), présente néanmoins un cas intéressant du fait de son ancienneté (mise en service en 1965), constituant de ce fait un champ d'étude intéressant parce qu'elle a vécu deux modes de gestion différents voire contradictoires.
- Spécialisée dans le tissu écru et les filés, l'unité forme avec les autres complexes, notamment celui d'El-Kerma, une entité intégrée. En effet, 95 % de la production du tissu écru de l'unité est vendue au complexe d'El-Kerma, ce qui signifie que la qualité des produits d'El Kerma [1] , reste dans une large mesure tributaire de celle du tissu écru de Oued Tlelat.

Mais avant d'entamer l'étude proprement dite des relations de l'entreprise à son environnement un rappel théorique s'impose.

1.1. Les relations entreprise/environnement dans la littérature des organisations

1.1.1. Typologie

Il n'est pas rare de trouver dans la littérature des organisations des travaux consacrés à la problématique de l'environnement. Ces travaux peuvent être résumés en deux principales tendances.

i) La tendance environnement-apport (environnement-input) repose sur le choix d'une variable indépendante, et tente d'expliquer si la variable employée représente l'influence de l'environnement sur l'organisation. On trouve dans cette catégorie des auteurs comme Burns et Stalker (1980) qui établissent une typologie d'organisations à partir de la variable technologique et le taux de changement de l'environnement. Woodward (1965) tente lui aussi d'établir un lien entre le système technique et la structure organisationnelle adoptée. Il conclut que les entreprises qui réussissent sont celles dont les structures sont les plus typiques de la catégorie à laquelle elles appartiennent. Selon une approche différente, Emory et Trust (1964) développèrent l'idée que le management ne se limite pas seulement à la régulation interne de l'entreprise, mais doit gérer les relations avec l'environnement. Ils distinguent quatre types d'environnements : "calme et dispersé",

ii) "calme et groupé", "perturbé et réactionnel", "tumultueux".

iii) La tendance environnement-résultat (environnement-output) étudie l'apport de l'organisation à l'environnement. Elle repose sur une analyse structuralo-fonctionnelle, c'est-à-dire une analyse qui distingue les organisations selon l'importance de leurs fonctions de production, de vente ou de direction et les conséquences de leurs actions sur le reste

de la société. Une telle typologie a été utilisée par des auteurs comme Parsons (1960) qui considère l'organisation comme un système social, fonctionnellement différencié d'un système social plus large que l'environnement.

Cette typologie est loin d'être exhaustive. D'autres approches ont été développées à ce sujet comme celle d'Ansoff qui distingue trois niveaux d'environnement : le macro, le méso et le micro-environnement. Ce rappel théorique était nécessaire pour comprendre et situer la problématique de l'environnement dans le cadre de l'entreprise publique algérienne. Elle met en évidence la thèse selon laquelle l'environnement n'est pas un ensemble statique mais un ensemble dynamique, qui se structure et se "métamorphose" face auquel l'entreprise adopte des comportements différents selon l'ampleur des changements, des contraintes et opportunités dont il est porteur.

Aussi, et pour nous permettre d'approcher la question de l'environnement, l'étude sera axée essentiellement sur le premier type de relations, à savoir l'influence exercée par l'environnement sur l'entreprise. Par ailleurs, pour l'intérêt de l'analyse, le choix des variables employées repose essentiellement sur le poids et la pertinence de l'effet exercé par certaines dimensions de l'environnement comme le milieu institutionnel, économique et social. Ce choix ne minimise en aucun cas l'importance des autres variables (technologie, taille de l'entreprise, système d'information, pouvoir...etc...). Il répond néanmoins à notre souci de traiter des variables de l'environnement dont l'influence sur le fonctionnement de l'entreprise est explicite.

1.1.2. Présentation d'une unité industrielle de la COTITEX

Issue de la restructuration de l'entreprise mère SONITEX, la COTITEX (Entreprise des Industries Textiles Cotonnières) est composée de quatre entreprises géographiquement distinctes (schéma ci-dessous).

La COTITEX "Sebdou" dispose d'un potentiel de production réparti principalement à travers l'ouest du territoire national. Elle comprend 3 unités :

- le complexe textile intégré de Sebdou (Tlemcen), spécialisé dans la fabrication de plusieurs articles "sportwear" tels que les "Jeans", les gabardines et plusieurs articles destinés à l'habillement ;
- le complexe intégré d'El-Karma (Oran), spécialisé dans la production de draps de lit, de la toile d'ameublement ainsi que d'autres articles d'habillement ;
- l'unité textile de Oued Tlalat (Oran), spécialisée dans la production du tissu écrus pour l'habillement destiné au finissage du complexe d'El-Karma, ainsi que le filé (produit finis).

L'unité de Oued Tlalat est la plus ancienne des trois unités ; mise en service en 1965, elle dispose de cinq sous-directions s'occupant des fonctions de maintenance, de ressources humaines, de finances, d'approvisionnements et commercialisation et enfin de questions

techniques. Sa fonction de production est assurée par les départements de filature et tissage. Au plan de l'effectif employé, il y a lieu de noter l'importance du centre opérationnel (personnel de production), par rapport au total du corps social comme le montre le tableau suivant.

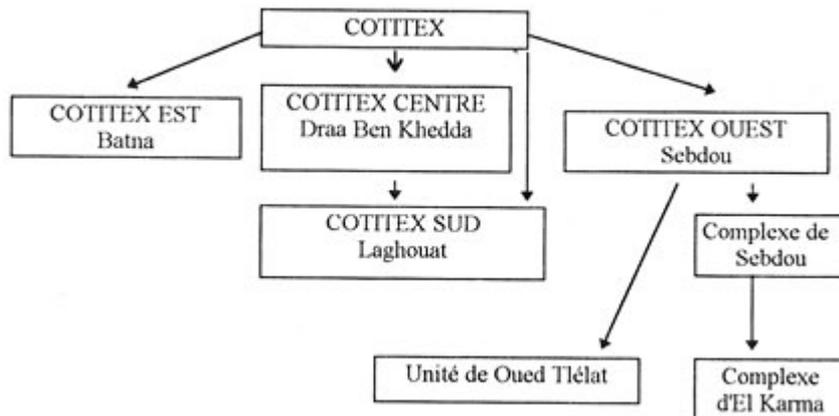


Tableau 1
Structure des effectifs selon leur position directe/indirecte

Structures	Position		Total
	Indirecte	Directe	
Postes administratif - Logistiques	135	-	135
Personnel de production	46	403	449
Maintenance	140	-	140
Techniques (ingénieurs + techniciens)	14	44	58
Total	335	447	782

Source : élaboré à partir du fichier du personnel de l'année 1994

Une lecture attentive de ce tableau montre l'importance de l'effectif lié directement au processus de production. En effet, si l'on inclut le personnel de maintenance [2], l'effectif de production représenterait 75 % de l'effectif global. Les deux autres complexes d'El Karma et de Sebdu connaissent la même tendance. Dans l'unité d'El-Karma, sur un effectif total de 843, le personnel productif représente 533 soit 63,2 % de l'effectif global.

Au niveau du complexe de Sebdu, ce ratio est de 52,1 %. L'unité compte un effectif productif de 639 par rapport au total de l'effectif qui s'élève à 1225. En réalité, il y a des raisons objectives qui expliquent cette tendance, raisons liées principalement au système technique mis en place et à l'obsolescence de l'équipement de production.

En effet, il est communément admis que le type d'organisation des tâches dans une entreprise est intimement lié au système technique de travail. L'évolution de ce système affecte la proportion des ouvriers professionnels, des ouvriers spécialisés et des manoeuvres, bref, elle modifie la structure du centre opérationnel. Dans l'étape de l'automation, l'équipement technique est indépendant des opérateurs qui le font fonctionner, ce qui n'est pas le cas de l'unité de Oued Tlélat où le contact avec la machine est fréquent, la part du travail physique primant sur les autres tâches. Les industries textiles font partie d'une branche où prédomine la production à la chaîne. Le nombre d'opérateurs intervenant sur la machine est très faible (1 homme par machine) ce qui suppose

que les travailleurs ne sont plus engagés dans des tâches classiques de production, mais dans des tâches de contrôle et d'entretien. A l'unité de Oued Tielat, ce rapport peut atteindre jusqu'à 5 personnes par machine. A toutes ces raisons s'ajoute l'âge des effectifs employés comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 2
Structure des effectifs par âge

Tranche d'âge	Effectif
20ans	1
21ans - 25 ans	38
26 - 30 ans	81
31 - 35 ans	131
36 - 40 ans	146
41 - 45 ans	184
46 - 50 ans	132
51 - 55 ans	64
56 - 60 ans	5
Total	782

Source : élaboré à partir du fichier de l'année 1994.

La première remarque qui peut être faite à partir de la lecture de la structure des effectifs par âge, est que plus de 67 % de l'effectif employé dépasse l'âge de 35 ans, ce qui dénote un relatif vieillissement de la main-d'oeuvre. Un système technique de travail obsolète, une main-d'oeuvre trop vieille et peu qualifiée, voilà les traits qui caractérisent l'unité COTITEX de Oued Tielat.

Ces remarques préliminaires ont été formulées sur la base de l'idée qu'une étude des relations de l'entreprise à son environnement externe serait vaine et dénuée d'intérêt si les conditions internes dans lesquelles sont accomplies les fonctions de l'entreprise ne sont pas cernées.

Après cette présentation sommaire, qu'en est-il de l'analyse de l'environnement dans lequel a évolué l'unité avant la réforme ?

2. CONTEXTE DE L'ENTREPRISE A LA VEILLE DE LA REFORME

Lors de l'exposé des typologies de l'environnement, on a pu constater que cette notion se laisse difficilement enfermer dans une seule définition. En réalité, l'entreprise est confrontée à un environnement multidimensionnel. Il convient donc de relever les types d'environnement retenus dans cette étude suivant leur importance et leur degré d'influence.

2.1. Le contexte institutionnel

L'option socialiste du pays au lendemain de l'indépendance n'a pas été sans incidence sur le fonctionnement des entreprises.

En effet, dès la promulgation de la Charte de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE), des organes participatifs tels que les assemblées de travailleurs (A.T.E - A.T.U), et les commissions permanentes commencent à prendre place dans l'entreprise et se présentent comme

des structures parallèles aux structures hiérarchiques de la direction. Cette remarque est d'une grande importance car on assiste au sein de l'entreprise à un dualisme organisationnel : il y a d'un côté les organes de la G.S.E et, d'un autre côté, la direction et son prolongement hiérarchique.

Contrairement à l'esprit de la charte de la G.S.E. ses organes ont fonctionné dans la confusion et ont adopté des comportements antagonistes. Le directeur de l'unité qui était censé jouer le rôle de chef d'orchestre, est devenu l'objet d'accusations et de suspicions, comme "le non dévouement au socialisme et aux idéaux du Parti, le sabotage de l'économie, etc..." et, paradoxalement, sa responsabilité concernant les résultats de l'entreprise était absolue alors que le pouvoir de décision lui échappe (Bouyacoub, 1987 ; Boussoumah, 1982). Certains cadres de l'usine ont vécu cette expérience difficile avec des cas de directeurs limogés pour avoir exprimé une idée ou vision différente sur les questions de gestion.

Toutefois, et au risque de ne présenter que quelques propositions élémentaires, nous tenterons d'illustrer la nature des rapports de l'unité avec son environnement institutionnel à travers le plan de l'unité, et les différents acteurs intervenant dans son activité.

Au plan du fonctionnement, l'unité était chargée de préparer son plan annuel de production. Une telle tâche relève normalement de la compétence des techniciens qui, en fonction des capacités de production, fixent leurs objectifs de production en quantités physiques. L'étape suivante consiste à discuter le plan avec le service financier et aboutit à l'élaboration d'un plan de financement. Mais c'est au niveau de l'approbation que les choses se compliquent. En effet, la commission économique et financière instaurée par la G.S. était chargée de contrôler le plan d'entreprise et d'émettre son avis. Composée, en général, de personnes peu qualifiées ou issues des rangs du Parti, cette commission n'a pas fonctionné selon l'esprit de la GSE, mais elle était le théâtre de relations tendues. Il n'est pas rare de voir des plans rejetés par cette commission pour une simple discorde personnelle avec le directeur. Ce n'est qu'à la suite de réunions "marathonniennes" que le plan est approuvé. Le directeur était obligé parfois d'user de moyens informels pour convaincre les membres de la commission de donner leur consentement.

L'approbation du plan au niveau de l'unité n'est pas la phase ultime. Une fois élaboré, ce dernier est transmis au siège de l'entreprise à Sebdu pour subir les correctifs nécessaires. Ce plan constitue avec les autres plans d'unités, ce qui est communément appelé le plan consolidé de l'entreprise transmis à son tour au ministère de tutelle et aux différentes administrations économiques centrales.

L'étude de cette procédure était nécessaire pour mettre en relief d'une part, la rigidité qui a marqué l'élaboration du plan, et d'autre part, l'interaction de deux visions: celle de la direction, et celle des structures participatives de la GSE.

Au plan de l'exécution, il y a lieu de noter de grandes difficultés au plan de l'approvisionnement dues aux perturbations du marché des biens d'équipement et des matières premières, mais aussi au recours à des fournisseurs dont le choix est loin de répondre à des soucis économiques. Tous ces facteurs ont eu des incidences néfastes sur la réalisation des objectifs de production. A cet environnement tendu, s'ajoutent les injonctions des autres acteurs de l'environnement externe qui s'immisçaient dans les affaires internes de l'entreprise notamment en matière de gestion.

Nous citons à ce titre l'intervention d'un responsable local qui, lors de sa visite à une unité de confection, a donné des instructions fermes aux gestionnaires pour la production d'un article d'habillement [3] qui ne relève pas de la spécialité de l'unité. Les responsables de l'unité ont dû faire de grands aménagements (au plan technique et humain) pour se retrouver avec un stock de produits invendables.

En résumé, on peut donc avancer que l'environnement institutionnel dans lequel l'unité a évolué l'a complètement déviée de son objectif économique.

2.2. L'environnement économique et financier

Nous approcherons cette partie de l'étude à travers les relations de l'unité avec les fournisseurs, les relations de l'unité avec le marché, la problématique de financement.

2.2.1. Relations de l'unité avec les fournisseurs

L'unité ne disposait d'aucun pouvoir en matière de choix du fournisseur, et encore moins au niveau du choix des matières premières. Les inputs (coton et polyester) ainsi que certains équipements de production provenaient essentiellement des pays de l'Europe socialiste, alors que le marché du textile est dominé par des fournisseurs coréens, allemands et suisses.

C'est dire toute l'influence de l'option socialiste sur le choix des partenaires économiques. Les résultats d'une telle politique ne se sont pas fait attendre. L'unité s'est retrouvée à plusieurs reprises avec des stocks invendus de produits, amenant les responsables de l'ENADITEX [4] à pratiquer la vente concomitante : achat du filé avec du tissu.

2.2.2. Relations de l'unité avec le marché

Dans ce contexte, on peut souligner qu'il y avait une absence quasi-totale de relation de l'unité avec le marché.

Cette absence est liée à l'inexistence d'une politique de commercialisation et de marketing au plan organisationnel et de structures chargées des études de marché notamment (évolution des besoins de la clientèle). Il s'agit là des principaux traits caractéristiques des relations des entreprises à leur environnement économique.

Mais l'absence au niveau de l'organisation de l'unité, d'un organe chargé de l'étude du marché, a fait des techniciens à la fois des producteurs et des concepteurs des produits. Cet état de fait nous renvoie aux entreprises capitalistes du début du siècle, où la conception du produit était l'oeuvre d'ingénieurs connaissant souvent mal leurs produits et leurs marchés.

A cela, il faut ajouter la rigidité du circuit d'écoulement et de commercialisation du produit. L'unité vendait toute sa production du filé à l'ENADITEX, entreprise chargée de la distribution aux grossistes et artisans qui vendent à leur tour aux détaillants. Le produit arrive au consommateur final souvent avec des surcoûts élevés. La vente directe au privé était proscrite et seule l'ENADITEX était investie de cette mission.

2.2.3. La problématique de financement

Quand on aborde la problématique de financement de l'entreprise publique une question importante s'impose : L'entreprise est-elle confrontée au risque de la rareté des ressources financières ?

Dans la pratique, elle n'encourait aucun risque financier, notamment dans le financement du cycle d'exploitation. La banque était tenue d'assurer le versement des rémunérations des salariés, et ce, quel que soit le résultat réalisé. Cette garantie des salaires ne concerne pas uniquement la rémunération de base (salaire de base), mais touche aussi les différentes primes et indemnités. Par ailleurs, les dettes de l'unité ont été assainies à deux reprises : dans le cadre de la restructuration financière mise en oeuvre en 1981 et par l'assainissement financier de 1986.

Sur le plan de la trésorerie, l'unité était tenue de verser ses recettes à un compte central de recettes au niveau de la direction générale de l'entreprise, ce qui signifie que l'autofinancement était également proscrit. Notons enfin les facilités de financement introduites par le principe du "débit d'office" qui implique le financement d'office par la banque des créances détenues par l'unité sur d'autres entreprises.

Toutefois, les opportunités offertes par l'environnement financier au plan du cycle d'exploitation de l'entreprise ne peuvent occulter la rigidité qui a marqué le financement des investissements. Il est inutile de rappeler à ce propos le cheminement que doit suivre un projet d'investissement depuis l'étude de maturation jusqu'à la décision de financement. Ce qui mérite d'être souligné dans cette optique, c'est la longueur du cycle qui sépare la date d'individualisation de celle de la décision de crédit ou de financement. Cette situation est de nature à bouleverser les objectifs de planification dans la mesure où les rubriques [coût et délais] seront sensiblement affectées.

Nous retenons de l'étude de ces quelques aspects que l'environnement financier a été à la fois source d'opportunités et de contraintes. Les opportunités qui peuvent être relevées sont celles relatives à la facilité et à l'automatisme du financement. A l'opposé, la marge de manoeuvre de

l'unité au plan de la mobilisation des ressources financières était très réduite pour ne pas dire inexistante. Cela est dû à la prohibition de toute possibilité d'autofinancement mais aussi à la planification financière.

2.3. Le contexte social

Située à proximité de la commune de Oued Tlelat, la COTITEX constitue un vrai foyer de main-d'oeuvre provenant essentiellement des zones rurales environnantes comme le montre le tableau ci-après.

Si l'on s'en tient à cette répartition des effectifs, on constate que plus de 65 % du corps social provient des zones rurales. Ce caractère est d'une grande importance, car il explique en partie l'état d'esprit qui régnait dans les ateliers de l'unité. Par état d'esprit, on entend l'absence de discipline d'usine, conséquence de l'origine rurale de cette main-d'oeuvre. L'exercice de la fonction syndicale a donné lieu à une véritable lutte de pouvoir entre des forces rivales. Les ateliers étaient devenus de ce fait des champs de batailles électorales dans lesquelles l'appartenance à un clan ou à une "tribu" était très déterminante. Le prolongement de cette bataille se faisait entre parties rivales pour s'accaparer des moyens de l'unité et les asservir au profit du "douar ou dechra". Ainsi, les moyens de transport de l'unité sont utilisés pour les enterrements, les déménagements, et parfois même pour les travaux d'auto-construction.

Tableau 3
Répartition des effectifs par localité

localités	Effectif	%
O/ Tlelat *	187 dont 15 femmes	23,91
Tafraoui *	164 -	20,97
Toumiat *	44 -	5,62
El-Braya *	08 -	1,02
Lartigue *	12 -	1,53
El-Karma*	49 dont 13 femmes	6,26
Es-Senia *	18 " 06 "	2,30
Zahana *	47 " 06 "	6,01
Sig *	04 -	0,51
Arzew	09 " 40 "	0,11
Oran	240 " 74 "	30,70
Total	782	100%

* Zones à vocation rurale Source : D'après le fichier Personnel arrêté à fin 1994.

La coopérative de consommation de l'unité est devenue un centre de distribution de biens et assurait à la fois les besoins des travailleurs et ceux d'une grande partie de la population. Quant au centre médico-social de l'unité, il couvrait non seulement les besoins médicaux des travailleurs, mais assurait également l'assistance médicale aux familles et proches des travailleurs. Ainsi, les véritables intérêts se situaient en dehors de la sphère de production. La fonction économique de l'unité a été sacrifiée au profit du front social dans lequel s'est engagée l'unité.

2.4. Absence d'une politique de gestion des ressources humaines

Le cadre juridique et réglementaire qui régissait les relations de travail dans les entreprises publiques en général, et ceux du secteur du textile

en particulier, explique en partie l'absence d'une politique de gestion des ressources humaines. Les règles de recrutement, de promotion et de rémunération sont décrétées. Les conditions d'accès à un poste de travail sont standardisées et préétablies de même que la rémunération perçue est fixée par le biais d'une grille de salaires qui ne tient compte ni de l'effort particulier, ni de la compétence. Par ailleurs, et devant la pression des structures représentatives instaurées par la G.S.E, et l'affaiblissement de la direction, l'unité s'engagea dans un processus de recrutement massif. Les tenants de cette "politique" croyaient remédier au problème de baisse de productivité par le recours à un recrutement abusif, comme le montre le tableau ci dessous.

Tableau 4
Evolution de l'effectif de 1980 à 1990

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
981	999	982	965	955	951	907	843	854	858	857

Source : fichier du personnel

En dépit du caractère fluctuant de l'évolution des effectifs, force est de constater une tendance vers l'accroissement. Le coût financier de cette augmentation (en terme de charges salariales) a été trop onéreux pour l'entreprise.

Aussi, à partir de 1990 une tendance vers la réduction des effectifs est enregistrée, et qui relève d'une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines. Nous tenterons dans la seconde partie de ce travail à l'aide de certains indices de production, de démontrer la vulnérabilité de la thèse selon laquelle les solutions au problème de baisse de productivité résident exclusivement dans le recrutement d'unités supplémentaires de main-d'oeuvre. La conclusion qui peut être tirée au terme de cette première partie est que l'unité a évolué dans un environnement contraignant même si certaines opportunités semblent se présenter à elle. Perte d'identité, injonctions multiformes de certaines forces extérieures à l'unité, absence du pouvoir de décision chez le manager, tels sont les traits marquants de cette phase.

3. L'AUTONOMIE DES ENTREPRISES : VERS UN NOUVEL ENVIRONNEMENT ?

L'approche normative, ou l'étude du dispositif juridique et réglementaire des réformes engagées, n'est pas suffisante pour répondre à la question de savoir si on assiste à un nouvel environnement avec l'autonomie des entreprises. Une telle étude doit être complétée par une démarche empirique qui rend compte à la fois des changements réels intervenus dans les différentes fractions de l'environnement, mais aussi du comportement des différentes parties de l'entreprise face à ces changements.

3.1. Les changements au plan juridique et institutionnel

L'adoption d'un nouveau statut de l'entreprise publique a donné lieu à de nouveaux organes dont les missions sont définies par les textes portant autonomie des entreprises[5]. Une telle réforme a opéré une rupture - du moins sur le plan statutaire - avec le schéma classique caractérisé

par un chevauchement des responsabilités et qui a fait que les décisions stratégiques (pour ne pas dire aussi les décisions opérationnelles) se prenaient en dehors de la sphère de l'entreprise. La préparation du plan de l'unité relève désormais de ses gestionnaires, qui peuvent fixer le volume de production compatible avec les capacités installées, et deviennent par ailleurs libres du choix des gammes d'articles à produire.

Aussi, et à partir de 1992^[6], l'unité s'est lancée dans la production d'une nouvelle gamme de tissu appelée "Nardjess" répondant à une haute qualité. Les résultats d'un tel choix ont été spectaculaires et dépassent les ambitions de ses initiateurs. Une forte demande a été enregistrée sur ce produit, poussant l'unité à y consacrer son effort de production comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5
Evolution de la production tissage (en mètres linéaires)

Articles	Laize (cm)	Production 1992	Production 1993
Cretonne	103	5.574.218	1.696.945
Finette	95	1.157.023	527.242
Nardjess	103	193.921	5.843.776
Amel	95	-	13.387
Total	-	6.925.162	8.081.350

Cette option stratégique de diversifier la production a été accompagnée au niveau de l'unité par des aménagements au plan technique.

Ainsi, la consommation du coton (matière première de base) a été orientée vers les articles "Nardjess" et "Amel" qui sont appelés à se développer. L'unité commence donc à renouer des relations avec le marché. La décision de produire et de choisir les articles lui a été restituée. La tutelle qui s'immisçait dans la sphère de gestion, cède la place à l'initiative et à la créativité des gestionnaires.

Par ailleurs, le changement du paysage politique du pays a éliminé le rôle des structures de l'ancien parti unique dans le fonctionnement de l'unité.

3.2. Un nouvel environnement économique-financier ?

Nous remarquons dans ce domaine la levée des contraintes liées au choix du fournisseur. L'entreprise fait appel à des fournisseurs étrangers sans aucune considération politique ou idéologique. C'est ainsi que des contrats d'acquisition d'équipement ont été conclus avec des partenaires suisses et allemands. A titre d'exemple, l'année 1993 à elle seule a connu un important flux d'acquisitions de matériel comme le montre le tableau ci-après.

Quant à l'importation des matières premières (coton et polyester), l'entreprise traite avec une diversité de fournisseurs tels que Honnenberg (Allemagne) et Export Textil (USA).

Du point de vue du rayonnement commercial de l'unité, hormis la production du tissu écru qui est cédée dans sa totalité au complexe intégré d'El Karma pour le finissage, l'unité dispose d'une clientèle

variée notamment pour le filé. La vente est destinée aussi bien au secteur privé qu'au secteur public, comme le relève le tableau ci-dessous.

Tableau 6
Acquisition de matériel U= Milliers DA

Désignation	Fournisseur	Montant Devises Dinar.A.	Frais 'approche	Total	
Equipement de filature	RIETEL (RFA)	4.132.740	61.694	18.941	80.635
Comptes-tours chrono	Zivy*	1.289	21	7	28
Total	-	4.133.029	61.715	18.948	80.663

* Suisse

Tableau 7
Volume de vente par secteur

Désignation	1992	1993
<u>Secteur public</u>		
Transformation	7.726.851,75	3.429.114,14
Distribution	4.171.615,90	2.359.713,92
Administration	6.430,30	1.055.645,45
Sous-total secteur public	11.904.897,95	6.844.473,33
<u>Secteur privé</u>		
Transformation	9.299.157,95	5.667.208,65
Distribution	2.396.188,85	3.366.914,88
Sous-total secteur privé	11.695.346,80	9.034.123,53

La première remarque qui peut être faite à travers la lecture de ces données est l'importance du volume de vente au profit du secteur privé. La part de ce secteur par rapport au total des ventes représente 57 % en 1993 contre 50 % en 1992.

Au plan organisationnel, le siège de la COTITEX (Sebdou) a mis en oeuvre d'importants moyens pour le redressement de l'entreprise. Ainsi, des laboratoires de contrôle de qualité ont été mis en place et des structures chargées de la planification furent créées pour optimiser la production et concevoir de nouvelles séries d'articles pour s'adapter aux exigences du contexte national et à la concurrence du marché international.

En matière de contexte financier, la particularité du nouveau schéma de financement est sans doute la réhabilitation du risque financier.

Au plan de l'exploitation, le financement automatique n'est plus autorisé. Les chèques non couverts (sans provisions) émis par l'unité ne sont plus admis par la banque. Par ailleurs, l'unité est tenue de respecter les échéances de remboursement des dettes financières au risque de perdre sa crédibilité. C'est ce qui explique sans doute les sommes considérables versées par l'unité au titre des remboursements des années 1992 et 1993.

Tableau 8
Remboursement des dettes financières au titre des exercices
1992-93

Libellé	1992	1993
Remboursement des dettes d'exploitation		
• Principal	-	59.386.688
• Intérêts	6.675.000	11.478.700
• Différence de change		3.726.000
	23.781.000	
Remboursement dettes d'investissement		
• Principal		
• Intérêt	-	1.949.000
• Différence de change	-	37.000
	-	-

Cette capacité de remboursement des dettes financières s'explique par l'amélioration des résultats financiers de l'unité. Aussi, d'un déficit de 68.416.856 DA au cours de l'exercice 1992, l'unité passa à un bénéfice de 4.719.883 DA en 1993.

Cette amélioration s'explique par le marché florissant des nouveaux articles lancés par l'unité. Le service financier de l'unité, astreint depuis longtemps à une simple fonction d'enregistrement des flux financiers et d'écritures comptables, est devenu par la force des choses une partie prenante dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

3.3. Prémices d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines

L'entreprise a évolué dans un environnement politique qui l'a complètement déviée de sa mission économique. L'absence d'une rationalité dans l'emploi et la gestion des ressources humaines, s'est traduite par un phénomène de recrutement anarchique où des critères subjectifs (l'appartenance au Parti ou au milieu syndical) se sont érigés en règles de recrutement et de sélection des ouvriers et cadres. Les résultats d'une telle conduite (pour ne pas dire politique), ne se sont pas fait attendre. On assiste alors à une dégringolade de la production et de la productivité. Avec la nouvelle équipe de gestionnaires, la tendance est à la recherche de l'optimum dans la gestion des ressources humaines. Le phénomène de baisse des effectifs que connaît l'unité à partir de 1990 conforte cette tendance et montre une fois de plus qu'un accroissement incontrôlé de main-d'oeuvre peut aboutir à une baisse de productivité (loi des rendements décroissants). Le tableau ci-dessous démontre que, malgré la baisse des effectifs, la production par ouvrier s'est nettement améliorée notamment pour le tissu.

Notons que cette analyse ne concerne que la production des tissés, la production des filés relevant d'un processus très complexe permettant difficilement l'appréciation de la productivité (fils gros et fils fins).

Tableau 9
Evolution de la productivité par ouvrier

Années	Effectifs	Production de tissage U=103 (ML)	Productivité par ouvrier
1990	857	6854	7,99
1991	842	6191	7,35
1992	823	6925	8,41
1993	800	8081	10,10
1994	782	8109	10,36

3.4. Une nouvelle configuration du contexte social ?

Si les changements au niveau des environnements politique et économique sont perceptibles, ceux de l'environnement social demeurent néanmoins source de contradictions et d'interaction de deux tendances.

Une première tendance que l'on pourrait qualifier de "rationaliste" et qui constitue un "leitmotiv" d'une équipe de jeunes techniciens et ingénieurs dont le souci est la performance.

Une deuxième tendance que l'on peut qualifier de "conservatrice" constituée d'ouvriers et cadres attachés à un mode de gestion révolu, mais dont l'impact continue à se faire sentir au sein de l'unité : les ouvriers continuent de parler des assemblées des travailleurs de l'unité (ATU) comme si ces organes étaient toujours en place. Par ailleurs, les restrictions de l'environnement financier expliquent la suppression de certaines activités sociales de l'entreprise génératrices de charges supplémentaires.

CONCLUSION

L'entreprise, au lendemain des réformes, était confrontée à un environnement contraignant limitant la marge de manoeuvre de ses gestionnaires. Elle était dans l'incapacité d'assurer sa propre survie du fait des injonctions multiformes et parfois même injustifiées des administrations et d'autres acteurs de l'environnement politique. Le peu d'opportunités qui se présentaient à l'entreprise ne sont en fait qu'illusoire : à quoi bon assainir l'entreprise en injectant de nouvelles ressources financières, si cette dernière n'est pas maîtresse de sa décision ? En réalité, tout le problème se résume à cette question d'autonomie dans la prise de décision. Une analyse attentive de l'environnement actuel de l'entreprise révèle certaines prémices de changement. Il est vrai que l'entreprise n'est plus soumise à ce protectionnisme asphyxiant de la tutelle avec le retrait de l'Etat de la sphère de gestion. Il est vrai aussi que l'entreprise a commencé à renouer des relations de type nouveau avec son marché et son environnement financier. Toutefois, le contexte social demeure la composante la plus complexe. Le changement à ce niveau est conditionné par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux.

Références

SHEID J, 1980. *Les grands auteurs en organisation*. Dunod, Paris.

BURNS T, 1960. *The management of the innovation*. Tavistock Publication, London.

WORDWARD J. 1965. *Industrial organisation : theorie and practice*. Oxford University Press.

EMORY E & TRUST L, 1964. "La trame causale de l'environnement des organisations". In *Sociologie du Travail, Seuil, PARIS*.

PARSONS T, 1960. "Structure and Process". In *Modernes Societies, The Free Press, New-York*.

ANSOFF I, *Stratégie du développement de l'entreprise*. Hommes et Techniques.
Bouyacoub A, 1987. *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*. OPU, Alger.

BOUSSOUMAH M, 1992. *La gestion socialiste des entreprises*. Economica, Paris et OPU, Alger.

Notes

[*] Cadre d'entreprise.

[1] Le complexe intégré d'El-Kerma a été mis en service en 1968, et dispose de 3 départements (filature, tissage et finissage). Sa production est variée ; à côté des articles destinés à l'habillement (fibranne, finette, laize 90 cm, cretonne, etc...), le complexe produit également du drap de lit et de la toile d'ameublement, ainsi que d'autres articles.

[2] La fonction de maintenance est considérée dans certains cas comme une fonction de support logistique à la fonction principale c'est-à-dire à la fonction de production.

[3] Le responsable en question avait réquisitionné une unité de confection de l'entreprise (COTTTEX) pour la production d'uniformes de scouts.

[4] Entreprise de distribution de produits textiles issue de la restructuration organique des entreprises et qui entérine la séparation de la fonction production de la fonction commercialisation.

[5] La loi 88-01 et les textes subséquents portant autonomie des entreprises publiques économiques

[6] L'année 1992 est l'année de l'entrée effective de l'entreprise COTITEX dans le processus d'autonomie.

MATOUK BELATTAF [*]

Modalités et difficultés de mise en oeuvre de la privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie

INTRODUCTION

Le programme d'ajustement structurel, caractérisant les transformations économiques conduisant à l'instauration graduelle de l'économie de marché et de ses mécanismes, porte sur la stabilisation et la relance de l'économie d'une part, et d'autre part, comporte des changements systémiques.

Nous allons tenter dans cet article une réflexion sur les comportements des Entreprises Publiques Economiques (EPE) et leur stratégie (restructuration, réorganisation, adaptation, performances, autonomie,...) dans le cadre des politiques d'ajustement structurel où la problématique de la privatisation constituera l'axe central. Quatre points seront présentés :

- quelques aspects de la configuration du nouvel environnement socio-économique global ;
- le pourquoi de la privatisation ;
- les modalités et formes de privatisation des EPE ;
- les difficultés et résistances au processus de privatisation et ce sur la base de l'expérience récente des pays d'Europe Centrale et Orientale.

1. QUELQUES ASPECTS DE LA CONFIGURATION DU NOUVEL ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE GLOBAL

Les éléments fondamentaux du passage à l'économie de marché qui apparaissent généralement dans un programme d'ajustement structurel (PAS) concernent les transformations systémiques profondes, à savoir le remplacement graduel de l'économie étatisée et dirigée centralement par celle basée sur les mécanismes du marché. Ces mutations se résument à longue échéance et progressivement en la liquidation du système de planification impérative de l'économie et en l'introduction des mécanismes de fonctionnement et de régulation du marché (libéralisation des prix, ouverture de l'économie sur l'extérieur, démonopolisation de l'économie au niveau des divers secteurs d'activité afin d'accroître la concurrence, élimination et/ou réduction des subventions ou d'impôts réduits aux entreprises et aux produits de consommation (importés), réduction drastique jusqu'à élimination des subventions aux entreprises d'Etat, réforme des systèmes fiscal et douanier (IRG, TVA, tarification, taxes,...)).

Des réformes financières et bancaires et certaines actions sont entreprises (démonopolisation des institutions bancaires et financières, nouvelles évaluation des fonds des entreprises (actifs, avoirs et dettes), politique monétaire restrictive, contrôle de la croissance rapide des salaires afin de maîtriser l'inflation, instauration de la convertibilité interne du dinar pour mettre fin au double change existant, accès libre aux devises étrangères au niveau des banques, mise en fonctionnement de la Bourse des valeurs immobilières d'Alger).

Les transformations supposent aussi la mise en place d'un cadre juridique et de tout l'arsenal approprié, favorable à la liberté économique, à travers des lois relatives aux sphères économique, financière, sociale, douanière, fiscale, commerciale, spatiale, foncière et de propriété.

Pierre angulaire des transformations économiques, la privatisation consiste en un changement de structure de la propriété, c'est-à-dire par un accroissement de la part du secteur privé, ce qui permet une gestion plus rationnelle. Elle se manifeste principalement par la privatisation des entreprises publiques et la liberté d'initiative et de création de nouvelles entreprises.

Les effets négatifs immédiats et durables des programmes d'ajustement structurel sont la hausse des prix et dégradation du pouvoir d'achat, la réduction des dépenses publiques, le développement du chômage qui s'accompagne souvent par la mise en place d'une politique sociale conséquente (allocation chômage, filet social, autres transferts aux nécessiteux).

2. LE POURQUOI DE LA PRIVATISATION

Deux systèmes économiques ont existé jusqu'à ces dernières années. Le socialisme a pour rationalité la satisfaction des besoins sociaux en biens, services et emplois. Ce système agit principalement par le contrôle des prix, la monopolisation des ressources stratégiques et s'appuie sur la propriété étatique des moyens de production. Dans ce système, théoriquement, les entreprises sont juridiquement immortelles.

Le capitalisme a pour rationalité la recherche du profit. Il est basé sur la propriété privée et offre plus de liberté d'entreprise, de création et d'initiative. Tout est soumis au jeu des mécanismes et des règles du marché. Les entreprises, de ce fait, peuvent disparaître et être liquidées.

Dans ces conditions de concurrence, le secteur privé devance le secteur public ou étatique, en termes de gains dans la production de biens et services. Ce dernier recourt souvent à l'argent du contribuable et à la rente pétrolière sous forme de subventions, d'aides financières directes, de taux d'intérêts préférentiels,... Depuis près de 5 ans les entreprises publiques ont absorbé plus de 500 milliards de dinars, dont 148 milliards prévus pour l'année 1995, pour leur redressement économique afin qu'elles puissent fonctionner comme de véritables entreprises rentables et productrices de richesses.

Aujourd'hui, elles sont en butte aux problèmes de productivité, de discipline du travail, de réorganisation de la gestion, de marketing, de qualité des produits, facteurs moteurs dans l'économie de marché. Leur survie est assurée par la manne pétrolière.

Cependant dès la fin de 1986, "la vie meilleure" promise ne point toujours pas à l'horizon. La crise continue et rappelle que les dépenses ne peuvent être supérieures aux ressources, que la véritable richesse réside dans le travail et la création (la rente n'est pas permanente), que la rationalité, l'organisation et l'efficacité doivent être réhabilitées pour constituer les éléments clefs du fonctionnement et du développement des entreprises.

Dans ce sens, la privatisation, en tant qu'élément de la restructuration de l'économie s'avère nécessaire pour la bonne performance des entreprises et pour la relance globale de l'économie par la libération des énergies et la canalisation de l'épargne. Le système qui a prévalu a montré ses limites en engendrant la récession généralisée de l'économie.

C'est dans une telle conjoncture qu'interviennent les transformations économiques, sociales, politiques et juridiques de l'environnement global. Cette nouvelle forme d'organisation économique et sociale, à première vue, est celle qui donnera plus de liberté de création et d'entreprise, rémunérera proportionnellement les facteurs de production selon leur apport au processus de production, celle où le marché constitue l'élément fondamental de régulation économique.

Désormais, l'économie fonctionnera dans le cadre de nouveaux mécanismes juridiques, administratifs, politiques, économiques, à travers l'offre, la demande, les prix, la concurrence...

Dans cette situation, la propriété privée apparaît comme la forme de propriété favorable à la relance et à l'efficacité de l'économie, et la privatisation, dans le cadre de la restructuration, se présente comme la voie de redynamisation de la croissance.

3. LES MODALITES ET FORMES DE PRIVATISATION DES EPE

3.1. La restructuration

La privatisation n'est qu'une des nombreuses formes de restructuration économique.

Par restructuration, nous comprenons le processus de réorganisation de l'économie. Cette nouvelle organisation apparaît sous deux aspects : structurel et procédural (mode de gestion, de régulation,...). En Algérie, nous avons connu, dans le passé récent, plusieurs expériences de restructuration. A partir de 1982/83 jusqu'à 1987, il y a eu la restructuration organique et financière de l'économie algérienne. Elle consistait à supprimer le gigantisme des sociétés nationales (SN), devenues ingérables, rendre les entreprises plus efficaces, résoudre les problèmes de saturation au niveau des postes d'encadrement, fournir un apport financier et rééquilibrer les finances des entreprises.

Une fois ces deux étapes terminées, intervient la troisième étape, l'autonomie des entreprises. Elle consiste à redresser les entreprises publiques économiques et les rendre fiables et saines, en référence au schéma international : règle de commercialité, sociétés anonymes, prise de décision au niveau de l'entreprise, donc décentralisation. Elle permet également d'enclencher le processus de désengagement de l'Etat de la sphère de production, qui devient l'Etat régulateur, mais en mettant sur pieds des Fonds de Participation (FP) qui géreront son portefeuille d'actions. Actuellement, on est en phase d'évaluation des Fonds de Participation, en effectuant le bilan de leurs activités, à la demande du F.M.I. et de la Banque Mondiale, car ils seront incessamment dissous pour être relayés par un organisme plus adapté, à savoir le Conseil National de Participation de l'Etat, qui se chargera également de la privatisation.

Quant à la quatrième étape, c'est l'actuelle restructuration de l'économie algérienne, entamée depuis la fin de l'année 1993 par les gouvernements successifs. Elle vise l'efficacité financière des entreprises publiques économiques et la réorganisation en profondeur de leurs structures, au delà de l'aspect financier. Elle oblige aussi les EPE à établir, chacune, un plan de redressement interne, et ce par la mise en place d'une redistribution des facteurs de production (audit interne, le capital et le travail....). Toutefois, c'est au niveau des ressources humaines qu'apparaissent de grandes difficultés où la sphère sociale et politique doivent intervenir pour la réaffectation du capital humain par la formation, le recyclage, la mise en place du filet social pour la prise en charge des personnes nécessiteuses, des chômeurs et des licenciés par la compression des effectifs des entreprises, survenue pendant le processus de redressement et de restructuration.

Le projet d'ordonnance sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat, présente la version de la Restructuration Economique défendue par M. Benachenhou, Ministre de la Restructuration Industrielle et de la Participation (MRIP). On est dans une période particulièrement houleuse puisqu'on assiste à une compétition d'autres schémas d'organisation et de restructuration de l'économie élaborés par le Ministère de l'Industrie et de l'Energie, d'un côté, et le groupe ad hoc de la Présidence et de la Banque d'Algérie, de l'autre.

Les enjeux de cette restructuration consistent dans la définition des niveaux de décision et des prérogatives des instances chargées des diverses fonctions de la puissance publique, de gestion de portefeuilles d'actions ou de gestion opérationnelle. De là ressort la suppression et la substitution des Fonds de Participation qui encadrent l'organisation actuelle inadaptée et entachée d'imperfections. Le système d'organisation de l'économie prévu retient trois niveaux de responsabilité confiés à des entités distinctes :

- un palier de l'autorité publique représentée par le CNPE, organe délibérant où s'exercent les prérogatives de l'Etat en sa double qualité de puissance publique et d'actionnaire unique des holdings ;
- le palier de la fonction stratégique confiée à des holdings publics,

sociétés par actions qui exerceront un droit de propriété sur la participation publique de l'Etat. Leur objectif est de diriger chacun un groupe d'entreprises dont ils détiendraient et gèreraient la totalité ou une partie du capital social ;

- le palier de la fonction opérationnelle comprend, quant à lui, les entreprises commerciales et leurs filiales.

Les projets, examinés par le Conseil National Economique et Social en avril 1995, ont été simplement renvoyés pour complément d'information auprès du Conseil National de Transition qui vient d'entamer les débats. C'est à ce stade que se présente l'état de la restructuration de l'économie. Avant de passer à la privatisation, élément moteur et dominant la réorganisation structurelle de l'économie en général et des EPE en particulier, il convient de souligner brièvement un aspect d'importance capitale dans les mutations en cours : la dette extérieure et son rééchelonnement.

3.2. La dette algérienne et son rééchelonnement

Il est inutile de rappeler la crise multiforme que traverse l'Algérie. Nous allons ici insister sur le côté financier, les négociations avec le F.M.I. pour le programme d'ajustement structurel, et avec les créanciers, notamment le Club de Paris, pour le rééchelonnement de la dette algérienne. Pour ces cinq dernières années la dette extérieure a connu l'évolution suivante, au 31/12 de chaque année.

Tableau 1
La dette extérieure (en milliards de dollars américains)

	1990	1991	1992	1993	1994
Moyen et long terme	26,388	26,636	25,866	25,024	28,850
Court terme*	1,791	1,239	0,792	0,700	0,636
Total	28,379	27,875	26,678	25,24	29,486

(*) Dette d'une durée initiale d'une année au plus

Source : La Banque d'Algérie, in la Tribune du 16/07/1995.

L'origine géographique de la dette montre une très forte concentration sur certains ensembles : OCDE 80 %, CEE 50 %, Amérique du Nord et Asie 30 %. Sa décomposition par devises fortes, donne une part relativement importante et croissante au dollar américain dont les fluctuations récentes ne peuvent qu'aggraver la situation.

Diverses négociations entre les différents gouvernements algériens et les institutions internationales (dont le F.M.I.) ainsi que les gouvernements occidentaux des pays créanciers ont été entreprises depuis déjà 1991 et mises en veilleuse ensuite pour connaître la déception sous le gouvernement de M. Abdeslem et devenues effectives à partir de 1994. Elles ont porté sur le problème de la dette et du programme de transition à l'économie de marché à appliquer et ce à travers le programme d'ajustement structurel.

Le premier round a engendré l'Accord Stand By qui consiste en une année d'observation de l'économie algérienne, d'avril 1994 à mars 1995, quant à ses réformes pour une stabilisation globale, et a permis le rééchelonnement de 5,2 milliards de dollars de la dette publique dont le remboursement est étalé sur 15 ans (jusqu'à 2009). A cela s'ajoute

l'accord de facilité de financement élargie (FFF), en mai dernier, avec le FMI, qui a permis à l'Algérie de bénéficier d'un crédit de 1,79 milliards de dollars US pour le soutien des réformes économiques structurelles qui doivent être mises en oeuvre à moyen terme.

Cet accord, qui a entraîné certains changements pour asseoir progressivement la stabilisation globale, a été apprécié positivement par le F.M.I. C'est ce qui a sans doute permis le succès du second round de négociations avec le Club de Paris, en juillet 1995, sur la dette publique algérienne. Le résultat du rééchelonnement des créances a porté sur un montant de 7,5 Milliards de dollars US. Cela peut être considéré comme une bouffée d'oxygène tant pour la relance de l'économie que pour mener à bon port le programme économique en cours.

Le réaménagement couvre les paiements dus de juin 1995 à mai 1998, soit la période de l'accord du PAS, conclu avec le F.M.I. Les mêmes avantages que ceux de l'accord Stand By ont été reconduits. C'est ainsi que les remboursements du principal de la dette sont étalés sur 15 années, payables progressivement, faibles au début et allant croissant jusqu'à la fin de la période. Lors de l'accord sur le second rééchelonnement, 16 pays du Club de Paris étaient concernés : Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Hollande, Italie, Japon, Norvège, Portugal, Suède et Suisse.

Quant au rééchelonnement de la part privée de la dette, malgré les difficultés rencontrées avec le Club de Londres, il semble que les négociations aient abouti à une possible participation des créanciers privés au capital des entreprises publiques privatisables et/ou à privatiser. Toutefois l'information officielle, à ce jour, ne l'a ni confirmé ni infirmé. Ce qui va d'ailleurs à contre courant de l'esprit et de la démarche de la privatisation prônée : à savoir la transparence.

Cependant, en dépit des moyens financiers disponibles, par le montant rééchelonné, la relance économique tant attendue et souhaitée pour l'année 1994, n'a pas donné de croissance positive (le taux a été négatif - 0,3 %). Ceci annonce de grands dangers pour les réformes et aggravera l'endettement du pays si la situation venait à se reproduire ou à perdurer pour l'année en cours (1995) ou pour la période du programme d'ajustement structurel, et partant, hypothéquerait l'avenir de la société. Pour l'heure, les crédits obtenus servent au foisonnement de séminaires à travers le pays, à la reconstruction des établissements économiques et sociaux et autres.

3.3. La privatisation

Nous n'allons pas faire l'apologie de la privatisation à tout prix, mais exposer seulement les principes généraux qui la fondent : liberté d'entreprendre et concurrence, traitement sans distinction juridique des entreprises dans les activités, ainsi que l'accès au crédit, à la libre commercialisation..., performance, efficacité, amélioration permanente de la qualité et des prix des biens et services dont le jugement revient

aux consommateurs (donc au marché), rupture avec les anciennes pratiques et les modes de gestion et d'organisation. Une fois ces règles du jeu fixées, les entreprises entreront en compétition.

Les transformations socio-économiques sont dans un sens considérées comme un processus de démonopolisation systématique. Celle-ci ne se réalise pas uniquement par les moyens politiques ; d'autres actions, dont la privatisation, sont indispensables.

La privatisation apparaît de prime abord comme un acte juridique qui permet le transfert du droit de propriété des fonds et avoirs nationaux du secteur public vers le secteur privé. Elle concerne également les nouveaux investissements et avoirs du secteur privé. Sans les transformations juridiques comme les lois, le code civil, le code du commerce, la régulation et le contrôle, etc... les mécanismes du marché ne peuvent fonctionner. Après la présentation du cas des pays de l'Est, nous passerons au processus en cours en Algérie.

3.3.1. L'expérience des autres pays

Plusieurs formes de privatisation peuvent apparaître à la lumière de nombreuses expériences, particulièrement de l'Europe Centrale :

- par secteur, selon le caractère stratégique et/ou prioritaire des branches et des entreprises ;
- selon la taille des entreprises : on a les petites, moyennes et grandes privatisations;
- selon la transformation de propriété des entreprises publiques ; en sociétés par actions.

Nous devons, tout d'abord, souligner une caractéristique relative au point de départ des pays qui se sont engagés dans des réformes économiques radicales. En effet, contrairement aux ex-pays socialistes d'Europe Centrale et Orientale où le secteur privé était presque inexistant (à l'exception de la Hongrie et de la Pologne vers la fin des années 80), et qui ont éprouvé beaucoup de difficultés dans le processus de privatisation, notamment des grandes entreprises, l'Algérie rencontrera, en principe, moins de difficultés en raison de l'existence depuis fort longtemps d'un secteur privé dans divers branches de l'activité économique (agriculture, industrie, transport, BTP, commerce et services...) qui a acquis une certaine expérience en matière de rationalité et de rentabilité. Néanmoins, la présence d'autres contraintes spécifiques peut hypothéquer la restructuration de la forme de propriété dominante.

Du point de vue de la taille des entreprises, on relève trois types de privatisation :

- la petite privatisation : la location ou la vente de petits établissements publics (commerce, industrie, services). Ce processus est réalisé par les organes de l'administration locale ;
- la privatisation moyenne : la transformation des entreprises de moyenne dimension en diverses formes juridico-organisationnelles :

holding mixte, SARL, SPA, Sociétés Anonymes, etc... Cette forme est prise en charge par le Ministère des Transformations de Propriétés, l'équivalent de la privatisation ;

- quant à la grande privatisation (transformation des grandes entreprises publiques en sociétés privées ou mixtes), un seul actionnaire, le Trésor Public, détient les actions qu'il soumettra par la suite à la vente publique. Quelles sont les diverses modalités de vente des biens de l'Etat ? On en distingue trois (vente aux enchères de certains actifs, ventes publiques ou privées, achat par la direction et/ou le personnel de l'entreprise).

Toutes ces procédures nécessitent une évaluation préalable des actions des titres de la société. L'évaluation correcte des actifs de l'Etat est primordiale afin d'éviter leur vente à un prix "anormal" qui peut engendrer des difficultés de trouver des acquéreurs s'il est élevé, ou la réduction de recettes budgétaires en cas de sous-évaluation.

Dès lors, à mesure que l'on libéralise les prix, les recettes varient en conséquence de l'ajustement de tous les éléments de production. Les coûts connaîtront également des changements par les nouveaux prix des inputs, des importations et de la politique relative à l'emploi, aux salaires, et à la protection de l'environnement. De nouveaux éléments seront introduits : système fiscal, la suppression des subventions, l'inflation, les taux de change et d'intérêt et autres relevant de la spéculation financière. Tous vont modifier la valeur, les résultats et les bénéfices de l'entreprise.

Les transformations de propriété des EPE doivent figurer dans la loi sur la privatisation pour donner lieu à des SPA ou des SARL, sur décision du Ministère, d'une part et la voie d'accès et d'acquisition des actions et des titres de la nouvelle entreprise, d'autre part. Le processus de privatisation, comme il a été mentionné en haut, a connu trois formes.

i) La privatisation par voie de capital

L'entreprise publique est d'abord transformée en société par actions. Ce qui, évidemment, est subordonné à une évaluation économique-financière de l'entreprise, sur proposition du Directeur et du Conseil d'Administration de l'entreprise. Une fois le projet d'acte de création de la SPA effectué, il est soumis au Ministère de la Privatisation ou au Conseil des Ministres pour décision finale. La transformation de la SPA avec un seul actionnaire à une SPA avec plusieurs actionnaires est étalée sur deux ans. La vente est publique mais les travailleurs de l'entreprise privatisée ont des conditions préférentielles (acquisition à moitié prix de 20 % du nombre total des actions).

ii) La privatisation par voie de liquidation

Elle consiste en la liquidation de l'entreprise publique (liquidation très particulière) mais qui permet l'acquisition totale ou partielle des avoirs de cette entreprise pour donner naissance à une nouvelle société (SPA, SARL...). Cette vente est réalisée par l'organe fondateur (au nom du Trésor Public), par voie publique : aux enchères, adjudication, offre

publique,... Les procédures techniques, les parts, les types de société, sont en principe prévus dans la loi sur la privatisation.

iii) La privatisation de masse

Connue également sous les vocables "privatisation populaire" ou "actionnariat ouvrier", cette forme consiste en un programme conçu pour permettre de privatiser d'un seul coup un grand nombre d'EPE (600 en Pologne). Cette option est dictée par les difficultés et l'insuffisance des capitaux nécessaires à l'achat de ces entreprises. Ainsi on voulait créer un pouvoir d'achat de manière artificielle en distribuant quasi-gratuitement à tous les citoyens adultes, qui auraient exprimé leur volonté de participer à ce programme, des titres participatifs du programme de privatisation populaire. Pour l'une ou pour l'autre des formes de privatisation, le transfert de la propriété des EPE peut donner lieu à une ou plusieurs SPA, sous l'égide du Trésor Public. La mise en place d'un marché financier (la bourse) facilitera la circulation des titres et actions et du coup le prix de cession des actions entre actionnaires.

Pour ce qui est de l'Algérie, ce processus entraîne en principe une gestion plus efficace des entreprises, la relance et la croissance économiques (industrielles). Un ministère chargé de la restructuration et de la participation a été créé pour assurer la conduite de ce processus à travers son programme, en attendant l'installation d'un organisme qui s'en chargera. La loi sur la privatisation vient d'être votée par le CNT. Sa sortie dans le journal officiel est très prochaine, ce qui permettra de continuer la première phase qui a démarré en novembre 1994, avec la mise en vente de 5 hôtels, tous en cours de réalisation, comme il est déjà stipulé dans la loi de finances complémentaire de 1994.

La loi sur la privatisation vise, y lit-on "la redéfinition du rôle de l'Etat dans le domaine économique par l'exercice réel des attributions de la puissance publique et la délégitimation au profit du marché des prérogatives de gestion là où elles ne sont pas nécessaires".

Donc les activités de l'Etat se verront recentrées sur "les domaines d'activité où il restera propriétaire, les domaines où il interviendra en tant qu'actionnaire, selon les règles commerciales, et les domaines dont il doit se retirer totalement".

Quant aux motifs de la privatisation, il est écrit que "la privatisation répond à une préoccupation d'efficacité globale et correspond à la constatation que la capacité gestionnaire de l'Etat devra être réservée à des situations où les mécanismes du marché se montrent inadéquats. L'Etat assure, en outre, la fonction de régulation, de protection et d'animation qui sont de son ressort exclusif et où il ne peut être substitué".

Enfin, pour les objectifs de la privatisation, ceux-ci permettront l'efficacité économique recherchée, la valorisation à sa juste valeur du patrimoine de l'Etat afin de préserver les intérêts de la collectivité nationale, enfin la stimulation de l'épargne et la lutte contre l'inflation.

En résumé, le dossier privatisation comporte un ensemble de principes que l'Etat, en particulier, veut préserver, tels que la transparence dans le processus et l'évaluation, son désengagement total de la sphère de production de biens et services (sauf pour les secteurs stratégiques), la prise en charge de certains effets sociaux générés et engendrés par la restructuration/privatisation (par l'octroi de l'allocation-chômage aux travailleurs qui ont perdu leur travail ou qui sont en quête d'emploi, ou par d'autres moyens de transferts sociaux), le renflouement des caisses de l'Etat et la réduction du déficit budgétaire.

Les experts chargés de l'élaboration du processus de restructuration-privatisation, ont opté pour une démarche comprenant deux phases.

La première phase, divisée en deux étapes, s'étale sur 18 mois et touchera :

- le tourisme et l'hôtellerie, le BTP et l'hydraulique, le transport routier de voyageurs et de marchandises, le commerce et la distribution, les services portuaires et aéroportuaires ;
- les industries agro-alimentaires, textiles, chimiques, électriques et électroniques, et les assurances ;

La seconde phase, quant à elle, concernera d'autres secteurs et dépend en grande partie de l'état du marché, qui ne permet pas dans l'immédiat leur transfert au secteur privé. Il ressort cependant selon le Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation que les branches suivantes seront concernées durant cette phase :

- la sidérurgie, la mécanique, la minoterie, les transports maritimes, l'industrie laitière, la production et la distribution pharmaceutiques, l'importation des céréales, et de produits alimentaires, et les banques ;
- enfin, s'agissant des secteurs considérés comme stratégiques où l'Etat demeurera propriétaire et qui relèvent de monopoles naturels et où les forces du marché n'arrivent pas à réguler de manière adéquate, figurent : la production de l'eau et de l'énergie, les transports aériens et ferroviaires, les infrastructures portuaires, les mines et les télécommunications.

Les techniques et modalités de privatisation retenues sont presque identiques à celles présentées plus haut, dans le cas des pays de l'Europe de l'Est.

Cependant, compte tenu de ce qui est prévu dans la loi sur les capitaux marchands de l'Etat et des orientations du Conseil National de Participation de l'Etat (organe qui non seulement gère le portefeuille de l'Etat mais se charge aussi du processus même de privatisation), nous pouvons retenir les techniques suivantes :

- la cession totale ou partielle du capital (actifs publics) des entreprises publiques (après évaluation plus ou moins correcte de tous les avoirs), aux investisseurs privés. Quant à la détermination des critères pratiques de l'opération, on dénombre les techniques suivantes : l'offre publique de vente, l'offre publique d'achat, (par adjudication, aux enchères), et la

procédure de gré à gré. Cette procédure s'avère discutable pour le choix de l'acquéreur compte tenu de l'existence du clientélisme et de trafic d'influence, reliquats de l'ancien système et de ses pratiques, et peut apparaître par conséquent comme un bradage des entreprises publiques.

- la privatisation de masse. A la suite de nombreuses négociations triparties (Gouvernement-patronat-syndicat) relatives aux réformes économiques et leurs conséquences, il est convenu entre autres, dans le processus de privatisation, la cession d'une part du capital des EPE, à leurs travailleurs à concurrence de 20 % des actions, voire même 30 % pour certains secteurs. Néanmoins le problème se pose moins en termes de proportions à acquérir par les travailleurs qu'en termes de moyens dont ils disposent pour cette opération.

- le marché boursier est constitué de deux marchés. Le marché primaire, mieux adapté aux entreprises non autonomes, s'occupe de l'annonce de vente publique des actions des entreprises, auprès de leurs banques de domiciliation. Les propriétaires sont ainsi acquéreurs de papiers-actions (assimilés aux bons de trésor, toute proportion gardée). Par la suite intervient le second marché, qui est la Bourse elle-même. Le second marché consiste en ce lieu de vente et d'achat des actions et de toutes les opérations de valeurs mobilières. Cette technique est très utilisée lors de la privatisation. C'est le lieu privilégié de toutes les offres publiques de vente (OPV) et offres publiques d'achat. Les pays à grande tradition de privatisation et de marché boursier recourent à ce marché secondaire, qui joue un rôle important dans le drainage de l'épargne. La Bourse d'Alger qui existe depuis 1990 mais qui n'est pas encore fonctionnelle, se verra dotée d'un grand rôle et d'une importante activité, en contribuant au drainage de l'épargne publique et privée qui est dans la sphère spéculative pour la mettre au service du développement économique, et en consolidant le processus de privatisation, afin de permettre l'instauration de l'économie de marché en Algérie. Selon les informations disponibles, la Bourse sera institutionnalisée et se verra confier la tâche de lancer les premières actions d'ouverture du capital des EPE aux investisseurs privés. A cet égard une Commission des Opérations Boursières veillera au contrôle. Le secteur des finances sera ainsi renforcé par la Bourse, sur laquelle il compte beaucoup pour réussir là où les banques commerciales ont échoué. Quant aux entreprises publiques locales, on appelle les épargnants à devenir des propriétaires en achetant les actions de ces entreprises, ce qui permettra, peut-être, de sauver quelques unes de la liquidation et de la disparition, et surtout de réduire les conséquences sociales (chômage, exclusion, paupérisation...).

- le contrat de management consiste en la cession de la gestion de certains actifs (opérations) des entreprises publiques ; aux opérateurs privés pour une durée déterminée. Les secteurs qui ont fait l'objet de cette technique sont le tourisme et les hydrocarbures. L'Hôtel Hilton à Alger (ainsi que l'Hôtel Sofitel), repris par un groupe koweïtien, depuis la fin 1994, en rapport déjà avec la loi de finances complémentaire de la

même année qui prévoit et autorise la participation du capital étranger (investissements, partenariat, gestion, concessions).

Pour l'heure, les EPE se doivent d'abord de procéder à leur assainissement, par la mise en place de plans de redressement internes qui prépareront leur autonomie en vue d'une éventuelle privatisation. Durant cette étape, elles signeront des contrats de performance avec l'Etat. Un Comité Interministériel de Suivi des Contrats de Performance (CISCP) a été installé le 5 juin 1995 par le ministre de la Restructuration Industrielle et de la Participation. Il est constitué de représentants des ministères des Finances, de la Restructuration, des actionnaires et de la tutelle des entreprises concernées. De nombreux contrats de performance ont été finalisés et ont permis à plusieurs entreprises (du BTP, des Banques et de l'industrie) de passer à l'autonomie.

Le programme du gouvernement suit son cours dans les réformes économiques engagées pour faire aboutir le Programme d'Ajustement Structurel, en attendant le règlement des problèmes politiques et sécuritaires dans lesquelles a sombré l'Algérie depuis quatre années. Les problèmes et difficultés de réalisation abondent et persistent. Nous allons en examiner quelques uns, du moins les plus importants.

4. DIFFICULTES ET OBSTACLES A LA MISE EN OEUVRE DE LA PRIVATISATION

Le processus de privatisation est une tâche ardue, et il sera particulièrement confronté à une diversité de difficultés et d'obstacles qui peuvent inhiber ou ralentir le processus de restructuration / privatisation et que nous classerons en quatre catégories.

4.1. Les résistances sociales collectives

De manière générale, il existe toujours des résistances collectives dans la société à tout changement et dans notre cas aux réformes structurelles engagées, notamment celles relatives à la restructuration/privatisation des EPE. Ces résistances structurelles tenant aux rigidités sociales et mentales manifestent un attachement sentimental au maintien de "l'ordre établi" et du statu quo, et aux "acquis". De ce fait, les travailleurs, à travers leur degré d'organisation syndicale, en constituent l'exemple-type.

La privatisation est ainsi perçue par les masses comme un processus aux conséquences négatives : le chômage, la précarité de l'emploi, l'inflation et la dégradation du pouvoir d'achat ; et cela bien qu'elles soient conscientes de l'inefficacité des EPE. Elle peut être ainsi considérée comme un bradage de l'économie du pays comme l'illustrent l'exemple des pays d'Europe Centrale et de l'Est, qui ont connu le recyclage et l'accès facile de la nomenklatura aux entreprises candidates à la privatisation, catégorie sociale dont la richesse est d'origine douteuse ou acquise illégalement et déloyalement, grâce aux privilèges que lui a offerts la période du Socialisme.

Les réticences et résistances sociales à la privatisation tiennent également au fait que les EPE constituent une valeur publique et une propriété commune qu'il faut préserver en tant que telles. C'est dans ce sens que le processus de privatisation, comme élément du programme permettant le passage vers le système d'économie de marché, connaîtra certainement une mauvaise perception sociale. Aussi la privatisation est-elle souvent réduite et confinée aux seuls effets négatifs à court terme, inévitables du reste, sans jamais incriminer d'abord les sureffectifs, l'inefficacité et l'organisation obsolète des entreprises.

La suprématie du politique sur l'économique a fait du personnel des EPE (notamment des cadres et de la Direction) de simples fonctionnaires de l'Etat alors que leur vocation est d'être d'abord des managers d'entreprises. Dès lors, entre les partisans de l'instauration des mécanismes capitalistes et ceux du maintien du système actuel, se dessine un pacte national, un compromis dont les négociations et les discussions, voire même les conflits, ne font que commencer. De là émergera la configuration du nouveau système de l'économie de marché spécifique... à l'Algérie, dirons-nous !

Enfin une dernière contrainte non moins importante qui réapparaîtra sous forme de pression sociale pour déterrer et remettre sur le tapis les différents dossiers relatifs aux scandales économiques et financiers assésés à l'économie et à la société : la corruption, les malversations, les détournements, la Chambre Nationale du Commerce, l'Entreprise Nationale des Produits Alimentaires, les 26 milliards de dollars américains, les 37 Milliards \$, les D 15 de la Douane, les gros requins de l'économie informelle, et toute la mafia politico-financière... tous brillent par leur virginité juridique et pénale, à ce jour. Leur règlement permettrait sans nul doute le rétablissement de la confiance des citoyens à l'égard des "gouvernants", de l'administration et de la puissance publiques, et partant la paix sociale.

4.2. Les barrières structurelles

La première est relative au climat actuel du système économique et social et de la conscience sociale qui peuvent généralement entraîner des conditions défavorables aussi bien à la privatisation qu'aux mutations institutionnelles et structurelles à opérer et/ou s'opérant dans l'économie et la société.

La seconde résulte de la contradiction entre les actions relatives au démarrage et au rythme, graduel ou accéléré, de la privatisation et celles nécessaires pour atteindre d'autres objectifs de la politique économique. Nous pouvons souligner entre autres que l'accélération du processus de privatisation exigerait l'augmentation de l'offre monétaire (surtout pour la forme d'actionnariat de masse), ce qui s'opposerait à l'objectif de la politique de stabilisation. Les transformations de propriété supposent également la mise en place d'un marché de capitaux (la bourse) dont le fonctionnement connaîtrait à court terme des perturbations liées à l'offre d'actions et titres de propriété qui pourraient produire l'effondrement des cours, et donc décourager leur acquisition.

La troisième consiste dans les erreurs qui pourraient se produire lors des différentes opérations relatives au changement de la structure de propriété de l'économie : d'abord par la coexistence des éléments juridico-institutionnels des deux systèmes pendant la période de transition ; ensuite la sous-estimation ou l'omission de certains problèmes tels que l'intensité du chômage, le financement de la sphère des services sociaux, la nécessité d'une politique douanière et industrielle active...

4.3. Les obstacles technico-économiques

La conduite du processus de privatisation sera sans doute confrontée, comme dans tout pays qui s'y met nouvellement, à un certain nombre d'obstacles, de nature financière le plus souvent.

i) Il y a d'abord la méconnaissance des mécanismes financiers et boursiers par tous les agents économiques (ménages, banques, entreprises, Etat...) pour acquérir des titres sur le marché boursier ou lors de la vente aux enchères

ii) Il y a ensuite le manque de capitaux pour l'acquisition des nombreuses actions des centaines ou des milliers d'entreprises destinées à la privatisation, par les ménages ou les investisseurs nationaux. Ce problème est fortement vécu en Pologne et en ex-Tchécoslovaquie où l'épargne interne était respectivement de 15 % et 10 % de la valeur comptable des actifs de l'Etat (des EPE) à céder. C'est dans cette perspective que des institutions comme les banques, assurances, caisses d'épargne et de retraite se présentent comme de potentiels investisseurs pour l'acquisition de gros paquets de titres et de valeurs mobilières, et pour la supervision et le contrôle des activités des dirigeants d'entreprises privatisées.

iii) Il est attendue forte inégalité dans l'achat des titres, la population étant déjà stratifiée en nantis et démunis. La catégorie des "favorisés" concerne avant tout les directeurs des EPE, les hauts fonctionnaires et les personnes les mieux informées sur les entreprises à vendre, ainsi que la nomenklatura rentière, les fortunés du *trabendo* (commerce informel, surtout de gros) et du trafic d'influence.

iv) Le dernier obstacle se rapporte à la vente des actifs des EPE au capital étranger. Les transactions se feront en devises, d'où le problème de la convertibilité du dinar, et du taux de change à appliquer aux valeurs estimées en monnaie locale. D'un autre côté, cette modalité de privatisation sera interprétée comme un bradage du patrimoine national (constitué par la collectivité avec beaucoup de sacrifices) et comme une perte de la "souveraineté nationale" s'il s'agit d'entreprises stratégiques, malgré les précisions de la loi sur les domaines qui relèveront exclusivement de l'Etat.

CONCLUSION

La privatisation ne peut être considérée comme une fin en soi, mais un moyen de réorganisation/restructuration et de relance de notre

économie. C'est en cernant les différentes difficultés qu'on peut décider d'une option "gradualiste" ou d'une "thérapie de choc" pour le processus de transformation de propriété. Sans doute la profondeur de la crise et de la récession nous a-t-elle conduit à donner la primauté à l'économie sur le social, autrement dit, la société est appelée à être soumise à l'austérité, pour peu qu'elle soit la dernière et qu'elle soit porteuse de prospérité. Austérité qui doit être partagée par toutes les couches sociales, option logique à toute conjoncture ou récession structurelle pour une éventuelle relance.

Certes, les démarches s'opposent entre, d'une part le gradualisme et le radicalisme, et d'autre part entre économie de marché sociale ou étatique et économie de marché libérale. C'est du niveau et de la situation économique et sociale de chaque pays que dépendra la démarche à emprunter. Cependant nous n'allons pas nous comparer à l'Allemagne ou à la Suède, comme le font certains de nos officiels, prétendants et partisans tous azimuts, de l'économie de marché sociale, tout en étant encore profondément imprégnés du socialisme "irréversible".

L'histoire économique moderne et contemporaine aussi bien de l'Allemagne que de la Scandinavie est parfaitement marquée par : une discipline de travail exemplaire, un effort d'investissement grandissant, et une priorité de l'investissement sur la consommation, du moins au départ, dont ils tirent les dividendes aujourd'hui. C'est ce qui a engendré des résultats économiques forts importants, permettant dans une deuxième phase la redistribution du revenu à travers une politique sociale des plus enviables. Donc, c'est sur la base d'une politique économique vigoureuse et d'une croissance réelle qu'une politique sociale pourra intervenir par la suite qui permettra à notre pays d'atteindre le statut actuel des grandes sociétés de consommation.

L'économie de marché possède ses propres structures et mécanismes économiques, sociaux, politiques, juridiques et culturels. La transition vers elle n'est que le processus de leur mise en place. L'élément qui prend du retard est le psychologique ou le mental. En ce qui concerne l'élément fondamental relevant de la structure psychologique et mentale, un problème se pose avec acuité dans notre société : à savoir comment concilier une mentalité pour qui "le temps c'est de l'argent" (time is money) à l'autre qui considère que "chaque retard est une bénédiction" (cette dernière expression résonne mieux en arabe) !

Les transformations économiques, sociales et politiques du pays sont loin d'être une mince affaire. Le processus de leur mise en oeuvre est en butte aux résistances qui sont réactivées par le syndrome atavique du statu quo et des privilèges.

Références

BELATTAF M, 1994. "L'expérience polonaise en matière de transition vers l'économie de marché : un bilan de trois années". *Communication présentée au Colloque*

international sur "la transition vers l'économie de marché", tenu les 24/25 Mai 1994 à Tlemcen (Algérie).

PREMIER MINISTÈRE, 1995. *Instruction de janvier 1995, relative au plan de redressement des EPE, adressée aux membres du gouvernement, walis et présidents des Fonds de Participation.* Premier Ministère, Alger.

Notes

[*] Université de Béjaïa