

50374
1994
211

gen 20 1994

50374
1994
211

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET DE TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES (I.A.E)



**MANAGEMENT DES ENTREPRISES
PUBLIQUES : CONTRIBUTION À LA
DÉTERMINATION DES LOGIQUES D' ACTIONS
SOUS-JACENTES À LEUR FONCTIONNEMENT**

(LE CAS DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGÉRIENNES)

Thèse pour le Doctorat "nouveau régime" en Sciences de Gestion
présentée et soutenue par

Hadj NEKKA

JURY :

- Directeur de recherches :** **Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE**
Professeur à l'Université de Lille I
- Membres :**
- Monsieur Marcel CAPET**
Professeur à l'Université de Paris I
Rapporteur
- Monsieur Alain DESREUMAUX**
Professeur à l'Université de Lille I
- Monsieur Jean-Christophe DORÉ**
Chargé de recherches au CNRS
Museum d'Histoire Naturelle Paris
- Monsieur Yves-Frédéric LIVIAN**
Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon III
Rapporteur
- Monsieur Pierre LOUART**
Professeur à l'Université de Lille I

Lille, Octobre 1994

Je tiens à remercier Monsieur **Jean Christophe DORÉ**, Messieurs les Professeurs **Marcel CAPET**, **Alain DESREUMAUX**, **Yves-Frédéric LIVIAN** et **Pierre LOUART** qui m'ont fait l'honneur d'accepter de participer à mon jury de thèse. Qu'ils soient assurés de ma gratitude.

Je remercie Monsieur le professeur **Jean Pierre DEBOURSE** d'avoir accepté de diriger cette thèse. Ses conseils et ses constants soutiens ont été précieux dans son élaboration.

Cette thèse n'aurait pu être menée à son terme sans le soutien, les réflexions, les conversations avec un grand nombre de personnes, enseignants ou professionnels. Mes remerciements et ma gratitude s'adressent à :

Monsieur **Pierre LOUART** pour la confiance totale qu'il m'a accordée et les soutiens qu'il m'a apportés.

Monsieur **Alain DESREUMAUX**, pour ses précieuses réflexions et le modèle de rigueur qu'il donne à ceux qu'il conseille.

Monsieur **Jean Christophe DORÉ** pour ses précieux conseils méthodologiques.

Monsieur **Ahmed BOUYACOUB** (Maître de Conférence à l'Université d'Oran, Algérie) pour m'avoir aidé à trouver en moi la confiance nécessaire à l'achèvement de cette thèse.

L'ensemble des acteurs interviewés pour la richesse du terrain qu'ils ont constituée. Des remerciements particuliers s'adressent à Monsieur **BENFERHAT** (Président Directeur Général de l'ETHOR) pour m'avoir facilité la prise de contact avec les entreprises.

Mes collègues de l'IUT "A", amis de l'IAE de Lille, du **GERME** et du laboratoire **ERMES** qui ont stimulé mes réflexions et m'ont fait vivre avec bonheur les cheminements de la recherche. Une pensée toute particulière va à Boualem ALIOUAT, Richard CHOTIN et à Bruno DEPRET, qui ont bien voulu se charger de la relecture du manuscrit et qui, chacun de leur côté, m'ont soutenu, conforté et aidé.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

**A ma famille,
à mes amis (es)**

Sommaire

Introduction générale.....20

Première Partie : Champ théorique de la recherche

CHAPITRE I \ ENTREPRISE PUBLIQUE, DE QUOI S'AGIT-IL ? : ANALYSE DE LA LITTÉRATURE..... 20

Section I: Notions d'entreprise publique et de performance, quel rapprochement ?...20

§ 1. Notion d'entreprise publique.....20

1.1. Analyse en amont : un attachement à la dimension politique des entreprises publiques.....20

1.2. Analyse en aval : localisation et résolution des problèmes.....25

§ 2. Notion de performance des entreprises publiques.....36

2.1. Approche théorique : la performance des entreprises publiques objet de plusieurs niveaux d'analyse.....37

2.2. Approche empirique : les limites du statut organisationnel.....42

Section II : Relation Etat-Entreprise publique et notion du "dirigeant public" : Quels niveaux d'analyse ?.....47

§ 1. relation Etat-entreprises publiques47

1.1. Démarche statique : Quelques arguments pour nuancer les effets du contrôle étatique47

1.2. approche dynamique : le temps comme critère déterminant de la nature des relations Etat-entreprises publiques.....66

§ 2. Notion de "dirigeant public"74

2.1. Logique conceptuelle : peut on parler de "dirigeant public" ?.....76

2.2. Logique contingente : Des arguments en sa faveur.....82

2.3. Comparaison Analytique : entreprise publique objet de perception complexe.....89

CHAPITRE II \ ÉVOLUTION HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGÉRIENNE: UNE INTERACTION MICROMACRO-ECONOMIQUE..... 93

Section I : Présentation de l'entreprise algérienne avant les réformes : Y avait-il des marges de manoeuvre ?..... 95

§ 1. L'entreprise d'État (1965-1971) : l'absence du parti.....96

1.1. La planification : quelle influence sur la vie de l'entreprise ?.....97

1.2. La décision d'investissement.....100

1.3. La décision d'autorisation globale d'importation (A.G.I.).....100

§ 2. La gestion socialiste des entreprises (G.S.E.).....101

2.1. La mise en oeuvre de la Gestion Socialiste des entreprises.....102

2.2. La Gestion Socialiste des entreprises : quel esprit ?.....103

2.3. La Gestion Socialiste des entreprises : champ empirique.....104

§ 3. La restructuration des entreprises.....112

3.1. Sens politiques de la restructuration des entreprises.....114

3.2. Mise en oeuvre de la restructuration des entreprises.....116

3.3. Une nouvelle approche pour gérer le personnel.....116

3.4. travaux empiriques : L'entreprise publique algérienne est-elle un agent économique ?.....119

Section II. Autonomie des entreprises publiques : les acquis de l'entreprise au niveau interne et externe121

§ 1. Autonomie des entreprises : principaux changements121

§ 2. Autonomie des entreprises : les principaux thèmes de changement.....131

Deuxième Partie : Champ empirique de la recherche

CHAPITRE I \ HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE.....	159
section I : Hypothèses de la recherche : Entreprises publiques, "Présence ou absence de comportements managériaux".....	159
§ 1. Hypothèse (I).....	159
section II : méthodologie DE LA RECHERCHE.....	175
§ 1. Choix des entreprises et des acteurs.....	176
§ 2. La collecte des données.....	187
§ 3. Le guide d'entretien.....	193
§ 4. Le traitement des données.....	195
§ 5. Principes de proximité et d'éloignement des sous-thèmes (émergence des cohérences/incohérences perceptives).....	207
✕ CHAPITRE II \ RÉSULTATS EMPIRIQUES : LES DIMENSIONS PERCEPTIVES DES ACTEURS DANS UN CONTEXTE D'INTERVENTION ÉTATIQUE.....	211
Section I : Des positions multiples face à l'intervention de l'état.....	211
§1. Les positions tranchées.....	213
§ 2 Les "positions" floues ou intermédiaires.....	214
§ 3. Autres variables relatives à l'intervention étatique.....	216
Section II : Perception des acteurs et position à l'égard de l'intervention étatique..	227
§ 1. Construction des expressions thématiques.....	228
§ 2. Résultats de l'analyse factorielle.....	233
§ 3. Vers une synthèse : Éléments de modélisation comme repère des logiques d'actions des "dirigeants publics".....	254
Section III : Les logiques d'actions managériales, Quel degré de liaison avec les variables contextuelles.....	263
§ 1. Variables d'identification des acteurs et positions à l'égard de l'intervention de l'État.....	263
§ 2. les variables contextuelles et position à l'égard de l'intervention de l'état.....	268
2.1. Les effets du secteur d'activité.....	270
2.1.1. Exploration des liens entre l'état fonctionnel de l'entreprise et son secteur d'activité.....	271
§ 3. Les effets du rattachement à un ministère de tutelle.....	275
§ 4. Les effets de la taille des entreprises.....	276
Section IV : Test d'hypothèses.....	277
Conclusion Générale.....	296
Annexes.....	301
Bibliographie.....	347
Table des matières.....	364

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction

Cette introduction aura trois objectifs : le premier soulignera l'importance et l'intérêt de notre sujet sur un plan théorique et pratique. Le second délimitera le champ d'étude qui nous intéresse et exposera les objectifs de cette recherche. Nous expliquerons dans un troisième temps comment ce travail a été effectué.

CADRE ET ENJEU DE LA RECHERCHE

La transition des économies planifiées vers l'économie de marché est au centre de l'actualité. Dans ce contexte, on se propose de clarifier une dimension essentielle relative à la survie des entreprises publiques. Cette dimension concerne la capacité d'adaptation de ces entreprises.

Même si certains auteurs dont H. Savall (1992)¹, posent d'emblée le problème d'adaptation des entreprises dans un cadre caractérisé par des réformes institutionnelles et juridiques², nous pensons, tout au moins en ce qui concerne les entreprises industrielles et commerciales publiques, qu'il ne faut pas se précipiter au niveau de leur analyse et commettre l'erreur de considérer l'ensemble de ces entreprises comme un bloc homogène. De tels procédés, peuvent simplifier une notion compliquée, voire complexe.

Notre ambition est d'aborder, dans le cadre d'une recherche exploratoire, l'entreprise publique comme un lieu marqué par la présence d'acteurs multiples. Ces acteurs sont principalement :

1 Voir ouvrage collectif. ISEOR, Qualité du conseil et mutation du secteur public, Economica, Paris, 1992.

2 Il faut noter que cet auteur et bien d'autres, font allusion aux transformations que vit les entreprises de services publics français, en partie, suite à la concurrence européenne et internationale. Ceci peut nous amener à dire que l'évolution du secteur productif public des pays en voie de développement débute pendant que les pays occidentaux arrivent presque au stade de l'achèvement.

- Les représentants de l'État : ce qui pose problème à ce niveau, c'est que la littérature n'est pas claire quant à leurs conséquences sur le fonctionnement des entreprises. On y trouve les deux extrêmes : on va du rôle néfaste³ au rôle donnant aux entreprises publiques un avantage compétitif déloyal par rapport aux entreprises privées. Les effets réels de la présence de l'État au niveau des entreprises publiques, n'ont pas fait l'objet d'études et d'analyses suffisamment élaborées. Par exemple, les travaux sur les pays en voie de développement se contentaient dans leurs analyses d'outils limités obéissant à une simple arithmétique économique, c'est-à-dire libéralisme/dirigisme (El Malki, 1980). A cette même époque, on affirmait, en plus, que ces pays se trouvaient dans une grande ignorance de leur propre patrimoine. L'absence d'études empiriques sérieuses a favorisé une réflexion plus distanciée que concrète sur le secteur public. De ce fait, nos connaissances dans le domaine revêtent nécessairement un caractère provisoire et inachevé.

- Les dirigeants des entreprises : à ce niveau aussi, l'ambiguïté est la règle. Le comportement des dirigeants reste non tranché. Les dirigeants visent tantôt l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de la nation, tantôt leurs intérêts personnels. Les propos tenus peuvent être ramenés soit à la théorie X soit à la théorie Y.

- Les représentants du personnel : ce dernier niveau a fait l'objet d'une certaine unanimité. Il est considéré comme un élément de blocage considérable à toute tentative de changement. Le personnel du secteur public vise le plus souvent la sécurité de l'emploi au détriment de la pérennité de l'entreprise. Il est considéré comme très attaché à son statut.

La présence de ces différents acteurs conduit nécessairement à s'interroger sur le fonctionnement effectif des organisations publiques (Lafay, 1985).

³ L'État joue un rôle étouffant les libertés nécessaires à l'innovation et à l'émergence des motivations. Ces dernières sont les garants du "bien être économique".

Deux questions à caractère général peuvent être posées :

- Est-ce que toutes les entreprises publiques connaissent (ou vont connaître) de la même façon les problèmes que peut générer la transition vers l'économie de marché ?
- Si des situations différentes se présentent, quelles pourront être les variables explicatives ?

Notre choix a porté sur l'entreprise publique pour une raison simple. En tant que premier secteur des économies planifiées, les entreprises publiques ne peuvent nous laisser indifférents. Tout ce qui touche de près ou de loin à l'activité de ce secteur prend rapidement des proportions insoupçonnées en raison de la masse des entreprises.

Cette double interrogation nécessite une investigation à la fois théorique et empirique.

I. Investigation théorique

Son objectif consiste à passer en revue les travaux existants dans le domaine. A ce niveau, il faut, tout d'abord, se focaliser sur les multiples problématiques abordées et les différentes visions en présence. Cet objectif n'est pas facile à réaliser, vu les nombreux travaux réalisés par des spécialistes venus d'horizons divers. Ainsi, on a pu relever des travaux de nature économique, juridique et institutionnelle, et d'autres de nature managériale.

- Travaux de nature économique : Ces travaux se distinguent par trois niveaux d'analyse. Le premier niveau fait appel à l'analyse macro-économique. Il englobe les réflexions d'inspiration Keynésienne. Le second niveau est centré sur l'entreprise, il

aboutit, par exemple, à une théorie de tarification au coût marginal et à un instrument de mesure de la productivité globale des facteurs. Le dernier niveau traite des relations État-entreprises publiques, il a connu des développements très importants dans la mesure où il se présente à travers des théories différentes et complémentaires⁴.

- Travaux de nature juridique et institutionnelle : Ces travaux se fondent généralement sur l'étude des textes régissant la création, le fonctionnement et la privatisation des entreprises publiques. Les apports de ces travaux sont utiles, mais ils ne permettent pas encore la compréhension des processus de décision qui régissent les entreprises publiques.

- Travaux de nature managériale : Les travaux appartenant à cette classification sont essentiellement produits par des chercheurs appartenant à des "business schools" ou à des écoles de gestion. Plusieurs productions ont été réalisées dans les années soixante dix, mais elles restent focalisées surtout sur les administrations de l'État, ignorant ainsi les entreprises publiques.

Cette investigation nous a permis de constater la rareté des travaux qui ont essayé de nous faire connaître ce type d'entreprise⁵ de manière suffisamment rigoureuse et approfondie. Des propos similaires ont été déjà tenus par d'autres auteurs. Ainsi, Y. Aharoni (1986) a constaté que les entreprises publiques sont souvent traitées ou qualifiées comme des unités organisationnelles uniformes tentant de réaliser des objectifs déjà prescrits et leurs managers sont, soit ignorés, soit considérés comme totalement engagés à

⁴ Parmi ces théories, on peut citer la théorie des choix sociaux, des choix publics, de la réglementation, économique de la politique, etc.

⁵ T. Hafsi (1990) soulignait que lors de ses discussions à l'ESSEC avec R.A Thietart, autour des cours de stratégie et management, l'importance d'une compréhension plus grande des problèmes de stratégie et de management des entreprises publiques a été très rapidement perçue.

la réalisation de ces objectifs. T. Hafsi (1990)⁶ va également dans ce sens en affirmant qu'il n'y a pas d'ouvrage qui offre un cadre global d'analyse sur le fonctionnement et le comportement des entreprises d'État. De ce fait, on peut avancer que l'abondance des travaux sur les entreprises publiques reste loin d'épuiser le sujet.

Cependant, En dehors de ces différents courants de pensée, il est nécessaire d'opérer un travail de classification des travaux existants afin de pouvoir se positionner et amorcer une investigation empirique sensée. Selon nos objectifs de recherche, nous avons voulu dégager les axes théoriques essentiels autour desquels se distribuent les principales idées sur les entreprises publiques. Ainsi, quatre dimensions susceptibles de synthétiser notre analyse de la littérature ont pu être dégagées. La première concerne l'entreprise publique en tant qu'organisation, la deuxième est relative à l'évaluation de sa performance économique, la troisième met l'accent sur la nature de ses relations avec l'État et enfin, la quatrième dimension a trait à ses dirigeants. Le panorama théorique ainsi réalisé, était en partie à l'origine de l'élaboration de nos hypothèses.

Rappelons brièvement nos principales hypothèses et la démarche empirique qui en est la résultante.

Notre hypothèse fondamentale est que certaines entreprises publiques opèrent en respectant les règles classiques d'une gestion efficiente. Le respect aveugle des règles dictées par la politique économique et l'application automatique des directives étatiques ne constituent pas une règle générale.

⁶ Les travaux de T. Hafsi (1981, 1984, 1990), sont une référence privilégiée pour notre analyse, ils ont le mérite de suivre une démarche rigoureuse accompagnée d'un contenu pertinent et orienté vers la compréhension et la résolution des problèmes d'organisations complexes. Ces travaux ne se limitent pas à faire le bilan des travaux existants, mais présentent la conviction de cet auteur à propos du management des entreprises publiques.

Nos énoncés d'hypothèses peuvent être résumés de la manière suivante :

- Certains dirigeants d'entreprises publiques agissent dans le cadre d'un esprit managérial davantage orienté par des valeurs d'efficacité/performances économiques que par des mots d'ordre politiques ou sociaux.

- Les actions managériales des dirigeants ont un degré de liberté lié au poids et à la qualité des contrôles étatiques. Les valeurs d'efficacité/performances économiques s'expriment pleinement en cas de contrôle faible ou déficient.

- Dans le cadre d'une transition vers l'économie de marché, trois variables d'identification des acteurs et de contexte peuvent expliquer un état de continuité ou de discontinuité.

- Des situations financières de configurations différentes peuvent soutenir le classement des entreprises selon un état de continuité ou de discontinuité.

Les éléments de validation de ces hypothèses renvoient à quatre cadres d'analyse :

Le cadre des travaux existants : lors de notre présentation des dimensions issues de la synthèse des travaux existants, on a pu tenir des propos différents concernant chacune d'elles. Ainsi, l'absence de consensus qui caractérise chaque dimension, nous a permis d'introduire le postulat suivant : toute contribution utile dans le domaine doit soumettre les différents niveaux d'analyse à l'observation empirique afin de se prononcer sur le caractère hétérogène ou homogène des entreprises publiques. Conjointement à cet effort de synthèse, nous avons jugé nécessaire de recourir à l'histoire des entreprises sur lesquelles s'appliquera le travail empirique. A travers cette analyse, notre objectif

consistait simplement à souligner si les entreprises publiques algériennes étaient complètement dominées par le "moule" établi par les pouvoirs publics ou au contraire, si elles jouissaient de marges de manoeuvres. La présence de marges de manoeuvres encourageait leurs traitements comme bloc hétérogène.

Une telle démarche nous paraît cohérente et peut orienter notre investigation empirique. Ainsi, le test de nos hypothèses a été effectué à partir de la perception d'un certain nombre de thèmes permettant d'élaborer un schéma de nature qualitative pour saisir l'existence ou l'absence de tendances favorisant l'émergence d'un fonctionnement privilégiant une logique économique et productive. Cette démarche considère l'entreprise publique comme une individualité, loin d'être cernée par des considérations standards.

Nous faisons également appel aux apports de la théorie des organisations. La notion de l'organisation comme système fermé ou ouvert sur l'environnement sont des éléments tout à fait éclairants. La première notion reconnaît aux dirigeants un rôle déterminant dans la conception des stratégies et des structures de leurs organisations tandis que la deuxième considère que toute dynamique organisationnelle est soumise aux caractéristiques de l'environnement. Pour notre part, nous nous situons dans la lignée de A. Bouchikhi (1990). Ce dernier, lors d'une étude de cas sur la RATP (régie autonome des transports parisiens), s'est rendu compte que les deux approches sont incapables de saisir la "réalité". En s'inspirant des travaux de J. Piaget et de A. Giddens, A. Bouchikhi estime qu'il faut prendre conjointement l'action humaine et les contraintes structurelles pour étudier les divers phénomènes de la vie organisationnelle. Cette approche est dite constructiviste, elle permet d'affirmer que le comportement des acteurs est contraint, à des degrés plus ou moins forts, par le contexte structurel où ils agissent et qu'ils se construisent (Modélisation de l'acteur).

Au delà du courant constructiviste, nous nous situons également dans une approche contingente des organisations. Selon cette démarche, nous chercherons à repérer les facteurs susceptibles d'expliquer pourquoi les entreprises publiques fonctionnent selon telle logique plutôt qu'une autre. La méthodologie était inspirée de la théorie de la contingence structurelle. C'est-à-dire que nous avons procédé à des mesures statistiques des logiques d'actions que nous avons pu découvrir, pour les corrélérer ensuite avec des données de contexte (secteur, taille, tutelle). La nature exploratoire de notre recherche ne confère évidemment pas à ces variables une nature contingente plus explicative.

Ces différents apports nous permettent de considérer l'entreprise publique algérienne, objet de notre investigation empirique, comme une organisation soumise à différents types d'interférences étatiques. On admet que certaines entreprises disposent d'un contre-pouvoir et par conséquent ne subissent pas de façon intégrale les effets négatifs des dites interférences. Ceci ne veut pas dire que ces entreprises ne profitent pas des retombées, parfois positives de ces interférences.

Étant donné, le poids considérable du pouvoir institutionnel de l'État lié d'une part, à un choix idéologique qui était considéré comme irréversible⁷ et d'autre part, à ses droits de propriété sur la majorité du tissu industriel et commercial existant, nous parlons d'un contre-pouvoir informel, qui ne pourra jamais prendre des formes d'expressions directes. Ce contre-pouvoir pourra être perçu, par exemple, à travers des systèmes relationnels et/ou des procédures de négociation. Il peut puiser ses forces à partir des informations particulières détenues par ses acteurs et/ou en s'appuyant sur des facteurs de situation que certains auteurs ont dénommés : "facteurs contextuels". Cependant, une

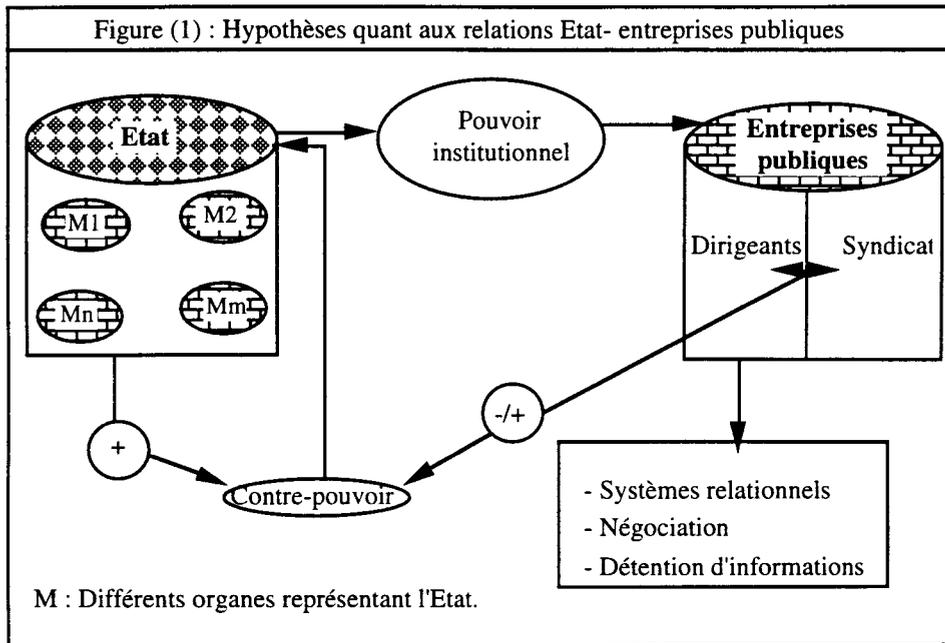
⁷ Le caractère irréversible des réformes peut se matérialiser à travers la demande du gouvernement algérien de 1990 au F.M.I. d'évaluer les réformes et de donner son appui en soulignant la crédibilité de la réforme. Si le F.M.I. reconnaît que l'Algérie retrouvera sa solvabilité à travers le processus des réformes, cela facilitera les négociations avec la Banque mondiale et les différents établissements bancaires privés.

question mérite au moins d'être soulevée : ce contre-pouvoir, qui pourra être exercé par les dirigeants, est-il en faveur de l'entreprise ?

Refusant de considérer les dirigeants de ces entreprises comme un bloc homogène (voir chapitre II, section II), nous n'excluons pas l'hypothèse que ce contre-pouvoir puisse s'exercer en faveur de l'entreprise. Ce postulat introduit la thèse que nous entendons développer. En outre, compte tenu de la situation, les dirigeants, de la population d'entreprises publiques étudiées, se trouvent forcément limités à toute maximisation de leurs intérêts personnels. Leur seule issue est de faire des efforts préalables pour légitimer leur présence qui sera l'unique garant d'une part, d'un certain pouvoir et d'autre part, d'une possibilité d'opérer éventuellement en leur faveur. Un minimum de succès pour leur entreprise assure aux dirigeants une liberté d'action destinée à la réalisation d'intérêts propres. D'ailleurs, R.M. Cyert et J.G. March (1970) pensent qu'après une période pendant laquelle l'organisation aura atteint ses objectifs, un certain pourcentage des ressources sera utilisé pour la satisfaction des objectifs individuels ou de petits groupes.

Ajoutons à cette réflexion que ce contre-pouvoir peut être influencé de manière négative ou positive⁸ par l'organe syndical de l'entreprise. Pour le cas où l'influence est négative, nous considérons cet organe, comme un acteur ayant la possibilité de retarder ou, même dans certains cas, de bloquer l'exercice du contre-pouvoir. Ce contre-pouvoir peut être également influencé de manière positive par le fait que l'État est représenté par plusieurs institutions. Une telle vision pourra être schématisée comme suit :

⁸ Les rapports entre dirigeants et syndicalistes ne sont pas nécessairement conflictuels dans la mesure où ce que gagne l'un est au détriment de l'autre. Voir M. Millot et J.P. Roulleau (1988), *L'entreprise et les stratégies syndicales*, édition d'organisation, Paris.



Nous inscrivons notre problématique dans deux postulats fondamentaux :

- Les entreprises publiques ne peuvent en aucun cas être étudiées comme un bloc homogène.

- Leurs dirigeants n'ont pas les mêmes comportements à l'égard de l'intervention de l'État et ils avaient souvent des visions différentes concernant leur rôle en tant que responsable de l'entreprise.

Ces hypothèses sont présentées dans la deuxième partie de ce travail (Chapitre I, Section I).

II. Investigations empiriques

Le champ de notre investigation empirique se limite à l'expérience des entreprises publiques algériennes⁹ notamment à celles qui opèrent dans un secteur industriel ou commercial. Les raisons de ce choix ne sont évidemment pas que scientifiques. Notre connaissance de ses entreprises et surtout, les facilités d'accès dont nous disposions étaient déterminantes. En revanche, la nécessité d'élargir notre observation à un nombre maximum d'entreprises nous a poussé à écarter toute étude de type comparative¹⁰.

Ce choix peut se révéler intéressant pour des raisons historiques, des raisons d'orientation des travaux existants dans ce contexte et enfin la présence de logiques perceptives différentes, relatives à ce secteur.

- Raisons historiques : les travaux portant sur l'histoire du secteur public dans les pays en voie de développement, notamment ceux concernant les pays arabes, sont unanimes sur les causes d'apparition de celui-ci. Il apparaît que les conditions socio-économiques du départ favorisaient l'octroi du statut public au secteur économique existant. Ce secteur était constitué généralement de secteurs économiques hérités des puissances coloniales. Le fait que le secteur public algérien n'était pas totalement un choix délibéré, favorise la multiplication des travaux empiriques éloignés, dans la mesure du possible, du cadre réglementaire. Dans ce cadre, le choix entre une propriété publique ou privée relève de la stratégie du développement économique national. Ce qui a souvent fait

9 D'après Hafsi (1990) l'étude des pays en voie développement ne peut pas être utile, pour le cas des pays développés, si on raisonne en terme d'homme pauvre et d'homme riche. Par contre, il faut raisonner en terme d'enfant et d'adulte. Cette dernière fait penser aux propos de Piaget et Freud, l'enfant pourra enrichir ses schémas internes et son processus d'accommodation et donc améliorer son assimilation des phénomènes extérieurs. En revanche, les comportements de l'enfant étant simplifiés peuvent révéler des mécanismes importants pour l'adulte que celui-ci n'arrive plus à percevoir. Ainsi, si on généralise les résultats des études sur les pays en voie de développement, on peut comprendre un peu plus les problèmes des pays développés (Hafsi, 1990).

10 Certains auteurs ont souligné les limites des études comparatives. Par exemple, il a été évoqué que les travaux qui comparent les entreprises publiques et les entreprises privées ont réussi à soulever les différences mais ils n'ont pas pu expliquer le fondement de ces différences (Coursey et Bozeman, 1990).

que les origines des dysfonctionnements organisationnels¹¹ ont toujours fait l'objet de confusions et d'amalgames, dans le sens où il est difficile d'évaluer les entreprises appartenant à ce secteur sans appréciation de l'économie dans son ensemble. Notre attention ici, ne consiste pas à évaluer les effets de la propriété publique des moyens de production (des biens ou des services). Ce genre d'approche a été parfaitement présenté par des économistes ayant pour objectifs d'alléger les responsabilités du gouvernement en recherchant des alternatives à la propriété publique. Notre souci est de contribuer à la compréhension des entreprises ayant une forme publique de propriété avec un nouveau regard.

- Orientation des travaux existants : concernant le cas algérien la rareté des travaux sur les entreprises publiques est de taille. Deux raisons principales semblent expliquer cette situation :

a) Tout d'abord, les problèmes d'accès à l'information liés d'une certaine façon au degré de "politisation" de ces entreprises. Ce problème semblait être atténué à la fin des années 80. Ces dernières se sont caractérisées par des progrès au niveau de la circulation des informations sur l'économie algérienne dans son ensemble (Brahimi, 1991)¹².

b) Et ensuite leur forte insertion dans le système économique dans lequel elles opèrent. Les analyses partent souvent du système économique et non pas de l'entreprise comme objet d'étude. Ce constat s'explique en grande partie, par la domination des visions macro-économiques liées, peut être, aux formations de la plupart

11 nous pouvons même parlé d'une crise du secteur public.

12 L'auteur, étant une personnalité politique importante, a considéré que l'insuffisance de la circulation de l'information économique, la désinformation pratiquée par des hommes politiques au pouvoir, la déformation des faits économiques et l'ignorance des partis politiques formés de la situation économique sont autant de facteurs qui poussent à une réécriture de l'histoire de l'économie algérienne. Motivé par ces aspects, il a proposé un travail de clarification visant à présenter de façon objective et avec un esprit critique l'évolution économique et sociale de l'Algérie entre 1962 et 1990.

des auteurs algériens. En tant que lecteur, on a eu souvent le sentiment que c'est le système économique qui fait l'objet de l'étude et non pas l'entreprise en tant qu'entité économique ayant une stratégie implicite propre à faire face au système dans sa globalité. La démarche macro-économique ignore les cas particuliers qui pourront, à notre avis, changer l'atmosphère. Ainsi, au lieu d'énumérer les problèmes de la société algérienne devenus classiques, il serait intéressant d'apprécier les tentatives des différentes organisations pour y faire face. Quoique ce problème n'ait pas été pris directement dans notre travail empirique, son degré d'importance se manifestera d'une façon ou d'une autre chez les dirigeants. Nous pouvons même envisager la part explicative de telle ou telle position face à l'intervention de l'État .

- Raisons perceptives : le manque de compréhension par rapport à la provenance des mesures prises concernant la transition vers l'économie de marché constitue un facteur attractif pour avoir une vision riche et sans doute prometteuse sur le plan empirique (Voir chapitre II, conclusion). Cette situation montre, à notre sens, une présence de différents niveaux de rationalité qui se superposent, rendant ainsi la notion d'entreprise publique multidimensionnelle. Ainsi, une large place sera cédée nécessairement à l'informel organisationnel. De ce fait, la compréhension des entreprises publiques doit passer par l'observation de leur fonctionnement "concret" ; tout en se libérant au maximum des *a priori* accumulés par des informations nombreuses et provenant de multiples sources¹³.

Ce choix a également un intérêt méthodologique. On a pu se limiter aux entreprises de l'ouest algérien afin d'éliminer les effets de la distance géographique sur la qualité du contrôle étatique exercé sur les entreprises publiques

13 D'ailleurs même concernant l'entreprise privée ce n'est qu'assez récemment où on s'est rendu compte que leurs acteurs sont dépositaires d'un savoir peu exploré (Moisdou, 1984). Ainsi, ethnologues, sociologues et ergonomes ont ressenti le besoin de confronter les modèles théoriques aux faits observables. Il faut garder à l'esprit que les réalités industrielles sont ce qu'elles sont afin de pouvoir les appréhender et les analyser sans *a priori* ou exclusion (De Bandt, 1990).

Notre collecte des données s'est réalisée auprès des dirigeants des entreprises publiques. Or, se limiter à ce groupe d'acteurs peut paraître simplificateur, mais comme il est parmi nos objectifs de cerner la nature des rapports entre l'État et ses entreprises, seuls les dirigeants peuvent évaluer le degré et la nature d'application des directives étatiques¹⁴. Notre approche n'omet pas le rôle des autres acteurs, mais tout simplement, on admet que la diversité et l'hétérogénéité des comportements exposés peuvent révéler le poids de l'État et l'existence d'effets d'entraînement sur les salariés¹⁵. On n'exclut pas que l'entreprise dispose d'un contre-pouvoir, qui se nourrit du bon climat régnant dans les lieux de travail¹⁶. Nous supposons qu'il est nécessaire de partir des comportements d'un seul groupe pour des commodités d'analyse¹⁷.

En outre, mettre l'accent sur cette catégorie d'acteurs nous paraît intéressante sur un plan théorique. Depuis plus de vingt ans, de nombreux théoriciens de l'organisation ont cherché à définir quelle pourrait être, structurellement, la meilleure réponse face aux nouvelles contraintes de l'environnement. Sachant l'attention qu'on a accordé à la

14 Nous pouvons recourir à la définition proposée par C.I. Barnard (1987) pour justifier l'absence d'interlocuteurs appartenants aux organismes de l'État. L'auteur considère que se sont les personnes auxquelles un ordre s'adresse qui décident si cet ordre fait autorité ou non, et non pas celles qui émettent ces ordres. Concernant les autres catégories socioprofessionnelles, on admet que les dirigeants peuvent jouer un grand rôle dans la construction de sens collectif et des orientations de l'action (Louart, 1990). Ce rôle est considéré comme étant principal (Carriero, 1989).

15 La prise de conscience des gestionnaires et opérateurs économiques algériens, pour considérer l'entreprise comme un "espace de socialisation" c'est-à-dire un lieu où semblent se mettre en place et fonctionner de nouvelles façons d'être ensemble et de coopérer à un travail commun, a été déjà signalée (Liabes, 1987). Faut-il croire, par là, que les gestionnaires consacraient essentiellement leurs temps à construire des argumentations qui visaient à susciter l'adhésion à leurs points de vue (Déry, 1990). En outre, H. Mintzberg (1984) appuyait le fait que les dirigeants du secteur public assument plus les rôles d'agent de liaison, de porte parole et de négociateur que leurs homologues du secteur privé.

16 Malgré les problèmes sociaux largement connus, certains travaux empiriques sur le cas algérien ont déjà souligné la réaction des entreprises en prenant de plus en plus en compte les attentes des salariés (Amarouche, 1984).

17 Il est admis que tout changement laisse dans l'ombre la dimension des transformations réelles, ceci nécessite de reconnaître le rôle de la culture d'entreprise dans tout processus de changement. En parlant de culture, il est fondamental que toutes les catégories socioprofessionnelles soient représentées. nous précisons, que notre préoccupation actuelle, doit être perçue comme une question au sein d'un projet de recherche.

recherche de ces solutions stratégiques et structurelles, on peut trouver étonnant qu'on ne se soit pas plus intéressé à ceux qui ont la responsabilité de les formuler, autrement dit, les membres du groupe dirigeant de l'entreprise (Murray, 1989). En revanche, cette piste de recherche, est relativement ancienne, notamment dans le cas des P.M.E. (Bamberger, 1983), mais ses problématiques ne se précisent que récemment (Lorrain et Dussault, 1988). Si tel est le cas pour les entreprises privées, quel en sera celui de l'entreprise publique ?

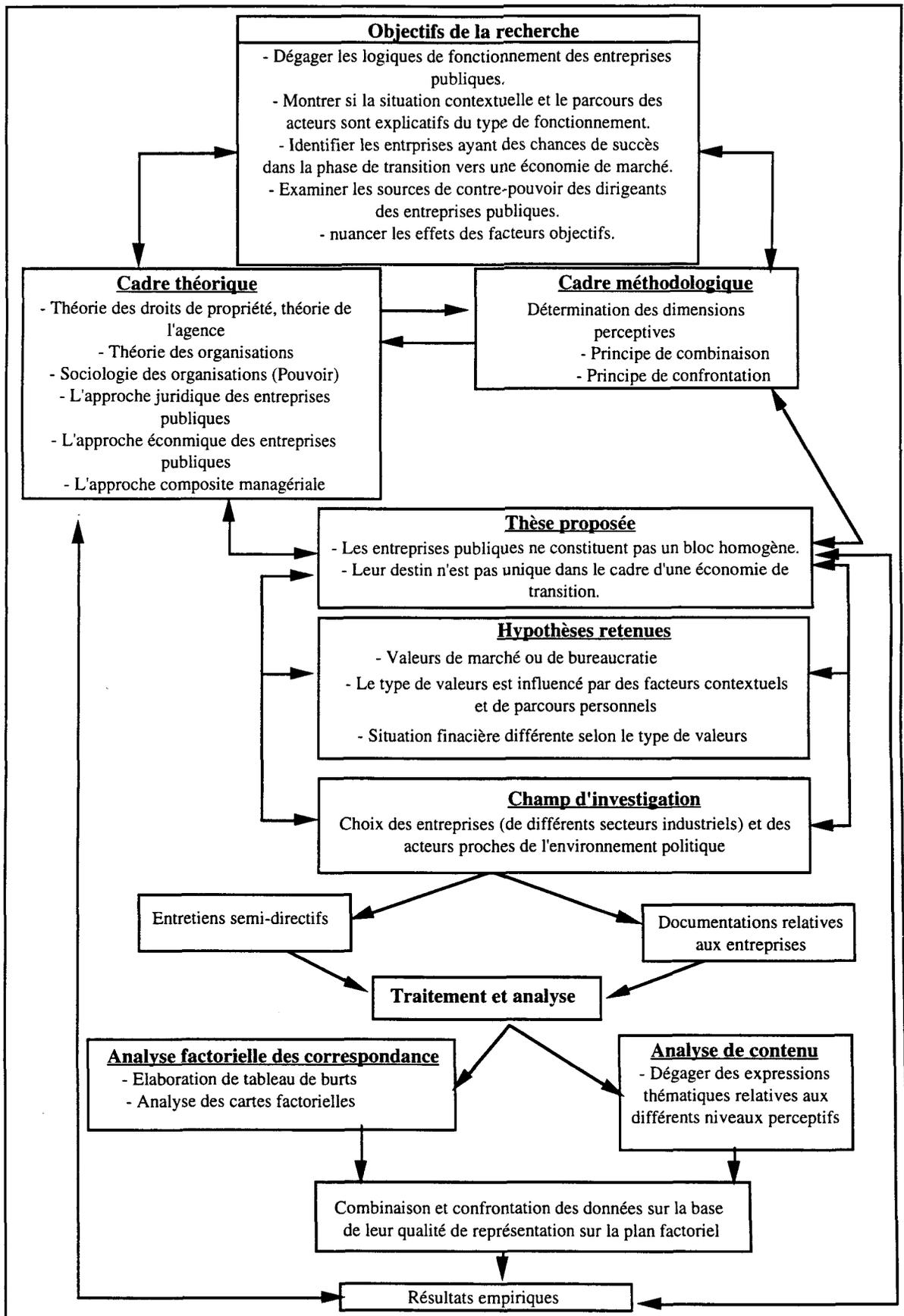
En revanche, la question que le chercheur doit surmonter, dans ce domaine, est celle de savoir jusqu'à quel niveau hiérarchique le statut de dirigeant est accordé. Pour notre cas, on s'est limité aux statuts du président directeur général, directeur général et leurs principaux collaborateurs. Ces derniers possèdent généralement le statut de directeur central. Et ceci même dans les entreprises où le conseil d'administration était déjà installé. J.P. Pitol-Belin (1985) estime que deux raisons majeures¹⁸ peuvent remettre en cause les propos qui confient au conseil d'administration des rôles de décisions, avis et conseil, assistance, discipline, etc. Alors, qu'en est-il lorsqu'il s'agit de conseil d'administration d'entreprises publiques ? De plus, cette thèse paraît aujourd'hui contestable (Charreaux et Pitol-Belin, 1992), la jeunesse des conseils d'administration des entreprises algériennes nous pousse à retenir les raisons avancées par la théorie managériale traditionnelle. De plus, J.P. Jarvenic et M. Chenevoy (1977), dans une étude portant sur les dirigeants des entreprises publiques françaises, considèrent que la prise en compte des membres du conseil d'administration pose non seulement des problèmes pratiques mais aussi sans aucun intérêt.

18 La première raison est la durée limitée des réunions qui fait qu'il serait impossible d'informer les administrateurs sur la situation de l'entreprise et la deuxième raison se résume dans le fait que les membres du conseil d'administration cumulent plusieurs postes et dirigent d'autres entreprises, ce qui pose un problème de disponibilité.

Notre pari consiste à participer à l'étude des entreprises publiques, dans le cadre d'une transition vers l'économie de marché, en proposant une nouvelle démarche. L'information empirique était collectée à l'aide d'entretiens semi-directifs¹⁹ et son traitement a fait appel à une analyse qualitative et quantitative. Il s'agissait d'une analyse de contenu jumelée à une analyse factorielle des correspondances. Notre méthodologie consistait à identifier les logiques de l'action managériale dans les entreprises industrielles et commerciales publiques, et ceci en *combinant plusieurs dimensions perceptives*. Cette combinaison était complétée par une *confrontation*, selon un principe de *cohérence/incohérence perceptive*, avec les positions des acteurs face à l'interventionnisme étatique. En procédant ainsi, notre modèle ne doit pas laisser supposer les entreprises publiques comme des objets qu'on peut agencer selon une vue de l'esprit, mais comme un ensemble vivant. L'important était de dégager les directions souhaitées, qui pourront provoquer à leur tour d'autres actions, dont le détail est imprévisible, mais dont l'orientation générale se laisse deviner. Rappelons que les deux éléments essentiels de la méthodologie, à savoir la combinaison et la confrontation, sont réalisés en faisant appel à l'analyse thématique et à l'analyse factorielle des correspondances. Une telle démarche a rendu possible une certaine identification des entreprises relativement proches de la logique du marché et les entreprises en situation contraire. Cet exercice a été rendu possible grâce à des informations obtenues sur 19 entreprises publiques algériennes. Ces entreprises étaient saisies au moment de leur transition vers l'autonomie, et leurs dirigeants étaient assurés de pouvoir gérer la nouvelle phase.

19 La difficulté essentielle que nous avons rencontrée lors des entretiens, se résume dans le fait que certains répondants avaient souvent tendance à décrire la réalité telle qu'elle se présente à travers les textes. Ils leur semblent que c'est le fonctionnement de l'entreprise à travers le règlement intérieur et les lois qui intéressent le chercheur. Pour cette raison nous avons multiplié les relances tout en laissant l'interlocuteur s'exprimer sur quelques éléments qui nous paraissaient fort utiles. Cette façon de procéder nous a obligé à chercher les items nécessaires à la vérification de nos hypothèses dans l'ensemble du discours et non seulement à partir des réponses correspondantes à telle ou telle question.

Nous pouvons résumer le cheminement de notre recherche par le schéma suivant :



La première partie, consacrée à l'étude théorique, s'organise en deux temps :

- Présentation des dimensions essentielles qui permettent de souligner les différents niveaux d'analyse sur les entreprises publiques.

- Examen de l'objet de la recherche empirique. Nous avons fait appel à l'histoire de ces entreprises afin de voir si elle justifie une étude les traitant au cas par cas, ou au contraire, elles les présentent comme partie intégrante d'un "moule" préalablement établi par les pouvoirs publics.

La seconde partie, après des considérations d'ordre méthodologique et la présentation des hypothèses de travail, s'attache à la présentation des résultats empiriques, à partir des matériaux constitués par l'analyse qualitative et quantitative. Cette analyse aboutit à la présentation d'un schéma d'explication permettant d'identifier les entreprises publiques relativement proches de la logique du marché et les entreprises en situation contraire. Un tel résultat peut permettre au pouvoir public de mettre en place un système d'aide et d'assistance différent.

PREMIÈRE PARTIE

**CHAMP THÉORIQUE DE LA
RECHERCHE**

CHAPITRE I / ENTREPRISE PUBLIQUE, DE QUOI S'AGIT-IL ? : ANALYSE DE LA LITTÉRATURE.

Notre panorama théorique a nécessité un repérage des axes essentiels permettant d'articuler les nombreuses idées relatives aux entreprises publiques. Selon nos objectifs de recherche, l'examen de la littérature a permis de déterminer une présentation appropriée. Ainsi, nous nous sommes intéressés à cerner d'une part, la perception et la nature des outils d'évaluation de la performance des entreprises publiques (section I), et d'autre part, l'influence de leur relation étatique sur leurs fonctionnements et, de là, le rôle de leurs dirigeants (section II).

SECTION I: NOTIONS D'ENTREPRISE PUBLIQUE ET DE PERFORMANCE, QUEL RAPPROCHEMENT ?

Nos développements abordent la composite politique qui rapproche les entreprises publiques et la composante économique qui leur confère un statut d'entreprise (§ 1). On essaye de souligner l'interaction entre deux dimensions et d'examiner les variables qui leur permettent d'évoluer dans tel ou tel sens. Une telle vision n'est pas sans incidence sur les critères d'évaluation de leur performance (§ 2). D'où un rapprochement pourra être observé.

§ 1. NOTION D'ENTREPRISE PUBLIQUE

Nous pouvons classer les manières d'appréhender l'entreprise publique selon une analyse en amont (1.1) et une analyse en aval (1.2).

1.1. Analyse en amont : un attachement à la dimension politique des entreprises publiques

Les analyses en amont se préoccupent globalement de rappeler les origines de création des entreprises publiques et de considérer le poids des directives statutaires, à la fois dans leurs diagnostics et leurs propositions. A ce stade de classification, on distingue des réflexions à caractère descriptif et celles à caractère analytique.

L'analyse descriptive des entreprises publiques met essentiellement l'accent sur ce qui pourrait distinguer les entreprises publiques des entreprises privées, mais elle trouve vite ses limites. En revanche, la réflexion analytique reste prometteuse dans la mesure où elle aboutit à des représentations nuancées.

1.1.1. Analyse descriptive

Ici, on présente souvent deux principales différences entre les entreprises publiques et les entreprises privées. La première est relative à la notion de droit de propriété et du rôle central des profits comme critère de performance et d'orientation des décisions dans l'entreprise à but lucratif¹. La deuxième raison provient du fait que les deux organisations font face à des demandes de nature différente. L'entreprise privée répond aux attentes des consommateurs et l'entreprise publique à des exigences collectives déterminées par une procédure politique (Bélanger, 1980). Elle a le mérite d'identifier les causes de création des entreprises publiques afin de cerner leurs cadres d'action (Aubert-Krier, 1962). Ce type d'approche arrive dans le meilleur des cas à mettre l'accent sur la nature du marché des entreprises publiques, c'est-à-dire monopolistique ou concurrentiel. Ce qui n'est pas sans effet sur la nécessité de leur soumission à des systèmes de contrôle divergents. Les propos de R. Bethoux, F. Kremper et M. Poisson (1986) sont un exemple caractéristique de cette analyse. Ces derniers estiment que le secteur public se constate plus qu'il se définit. J.P. Anastassopoulos (1977) va également dans ce sens. A travers une étude sur la stratégie des entreprises publiques industrielles et commerciales françaises, ainsi que l'évolution de leurs relations avec l'État depuis 1945, il essaye d'établir une certaine logique dans un domaine qu'il considère comme chaotique. Mis à part ces derniers points, les analyses descriptives trouvent vite leurs limites. En effet, le secteur public, constitué au gré des circonstances historiques, conserve un caractère contingent et hétérogène. En plus, les tâches des entreprises publiques se transforment dans le temps et le contenu du secteur public se modifie (L'Hériteau, 1972).

¹ Cette idée est attribuée à l'école américaine des droits de propriété. La thèse avancée par cette école stipule que l'entreprise publique est vouée à l'inefficacité, car son propriétaire n'a ni la motivation ni les moyens suffisants pour la pousser à une gestion performante.

Autrement dit, on peut avoir tendance à considérer, à tort, certaines difficultés, auxquelles les entreprises publiques sont confrontées, comme des faiblesses. Les choses ne sont pas aussi simples que cela, et par conséquent il faut entreprendre un effort de clarification permettant de mieux cerner les problèmes spécifiques et de proposer par la suite des réponses originales (Anastassopoulos, 1979).

De tels propos ont inspiré certaines recherches, beaucoup plus thématiques. L'étude de M. Saias et M. Montebello (1979) sur les notions d'usager et client, et celle de M. Saias et J.P. Leonardi (1977) sur l'application des outils de gestion du secteur privé dans le secteur public, peuvent être retenues comme des exemples. Les premiers ont compris que la différence entre les deux notions ne se trouvent pas dans les définitions, mais dans le style des relations qui s'établissent entre les fournisseurs et les consommateurs². Les seconds ont pu obtenir des résultats convaincants dans certains cas et décevants dans d'autres³. Ce développement des analyses descriptives a débouché sur des analyses plus approfondies et analytiques. Ainsi, on est arrivé à se prononcer en faveur d'une définition multicritères et le type de propriété est considéré comme un critère parmi d'autres (Pestieau, 1987; Gibert, 1986).

1.1.2. Réflexions analytiques

Elles essaient de dépasser les variables objectives⁴ pour nous livrer une vision qui se veut riche et attrayante de l'entreprise publique. Cette vision apparaît clairement à travers les positions prises par J.P. Anastassopoulos et G. Blanc (1982). Ils montrent que les entreprises publiques, vues de l'extérieur, apparaissent davantage comme un

² Nous avons pu constater dans cette étude une ouverture en ce qui concerne les aspects du marketing, par contre, les outils organisationnels qui ont été intégrés restent basés sur la connaissance habituelle qui méritait d'être nuancée.

³ Ils ont attribué ce demi-échec à une double raison. D'un côté les finalités de l'entreprise publique ne facilitent pas le transfert technologique et, de l'autre, la diversité du secteur public fait que ce qui peut réussir dans un domaine peut très bien échouer dans un autre.

⁴ Par exemple le fait que les entreprises publiques soient soumises à la réalisation de la politique de l'Etat ne doit pas avoir en lui même une signification définitive. L'observateur averti doit s'intéresser aux types de décisions que le gouvernement impose aux entreprises publiques. Le type de décision permet d'identifier les vrais objectifs poursuivis par le gouvernement.

instrument d'exécution des directives politiques que comme un centre de décision autonome. Dans ce sens, la position de M. Saias et J.P. Leonardi (1977) peut être également prise en compte. Ces derniers avancent que les organisations sont perçues selon nos stéréotypes et nos idéologies. Une position presque similaire est constatée chez R. Jockimsen (1985). Il considère que, même si les objectifs des entreprises publiques s'éloignent de la maximisation du profit, il n'existe aucune différence de comportement entre les entreprises publiques et privées.

Quant à D.A.Ferner (1988), il souligne, hormis les marges de manoeuvres attribuées aux entreprises publiques par le gouvernement, que les objectifs fixés par l'État et imposés aux entreprises publiques ne possèdent pas un seul contenu du fait de leur émanation de différentes sphères étatiques et l'existence d'un pouvoir de négociation en leur sein⁵. Des arguments de ce genre laissent parfois supposer que le contrôle exercé par les autorités politiques est négocié, et non pas imposé.

On a également d'autres idées plus anciennes certes, mais capables de nous fournir une nouvelle démarche. J. Babin et A. Sirot (1979), en partant d'un point commun à toutes les entreprises publiques (celui des rapports qu'elles entretiennent avec l'État), proposent de distinguer deux catégories. La première catégorie est celle des entreprises ayant en permanence des missions de service public⁶. La seconde catégorie concerne les entreprises soumises au contrôle étatique de manière ponctuelle. Ce type

⁵ Les entreprises publiques peuvent mobiliser des appuis en faveur de leurs propres objectifs en faisant des alliances avec les syndicats, les associations des consommateurs, et autres groupes de pressions.

⁶ Assurer une telle fonction ne signifie pas toujours des préjudices pour l'entreprise et un développement des esprits étrangers à toutes dimensions entrepreneuriales. Autrement dit, la recherche de l'intérêt général ne contredit pas toujours la recherche du profit, ainsi la création des ressources est bonne pour l'entreprise et le pays (AWasthi, 1987). La notion du service public englobe toutes les opérations qui n'auraient pas pu être effectuées si l'entreprise s'occupait uniquement des tâches à caractère économique (Awasthi, 1987). Autrement dit, l'assurance d'un service public consiste à remplir un rôle social sans souci de rentabilité (Aubert-Krier, 1962). Ces deux définitions n'arrivent pas à saisir le contenu précis du service public et, de ce fait, nous rejoignons M.C. Henry-Meinger (1981) quand il la considère comme une forme d'intervention politique pour faire adhérer les agents de l'État au bon fonctionnement de l'administration et pour légitimer la vague française des nationalisations de 1944-1946. Son contenu idéologique a été repris par les syndicats du secteur public pour lutter contre les associations des capitaux publics et privés, pour s'opposer aux tentatives de remise en cause de certains monopoles et pour défendre les extensions illimitées des prises de participations étatiques et à la création de filiales.

d'analyse est apparu en France de manière presque généralisée. Ainsi P. Giraud (1979) confirme que le seul point commun entre les entreprises publiques est leur appartenance au moins majoritaire à l'État, et que dans les autres domaines la diversité règne. En revanche, C. Staffaës (1979) va plus loin en tenant un discours qui nuance la conception même de l'entreprise publique. Il considère qu'une entreprise peut n'être possédée que partiellement par l'État, voire sans aucune participation publique au capital, et être néanmoins dirigée beaucoup plus étroitement par l'administration ou par des partis politiques qu'une entreprise publique au sens juridique.

La réflexion analytique peut aller plus loin en esquisant une espèce de théorie d'évolution de l'entreprise publique. Un tel exercice a été tenté, entre autre, sur le cas des entreprises publiques indiennes. Ainsi, P.C. Laha (1987) présente l'entreprise publique à caractère commercial comme une organisation qui comporte trois dimensions. Celle d'une organisation économique ou commerciale, d'une entité politique et celle d'un système administratif. Selon les préférences de son propriétaire, l'entreprise publique prend une combinaison de ces trois dimensions qui fixera son rôle. Dans les premières années de sa création, les buts qui lui sont assignés sont nombreux, souvent conflictuels, et très insuffisamment décrits. Actuellement, les doctrines mettent généralement l'accent sur le premier aspect, c'est à dire la dimension commerciale de l'entreprise. Cette évolution ne permet pas systématiquement aux entreprises publiques de se montrer à la hauteur des attentes. On estimait que les conditions ne leurs étaient pas favorables et on avançait les circonstances⁷ qui permettaient à leurs dirigeants⁸ de pouvoir contrôler leurs déficits ou générer des surplus.

⁷ On évoquait le montant de l'investissement initial qui a créé l'entreprise, la politique économique du gouvernement (subventions, contrôle des prix, modalités d'implantations des projets), le rapport gouvernement-entreprise qui détermine la nature de l'intervention bureaucratique ou politique dans l'érosion de l'autonomie, les circonstances extraordinaires comme la persistance de la récession intérieure ou extérieure, les contraintes liées à l'infrastructure, et les relations syndicales. Comme les déficits sont généralement attribuables aux trois premiers facteurs, on admet que l'échec du management est lié à la politique du gouvernement (Laha, 1987). Les interventions étatiques sont considérées comme un facteur bloquant tout management novateur et fournissent un alibi commode à un management incompétent.

⁸ Laha (1987) nous propose six critères permettant l'évolution du "dirigeant public". Il doit : 1. réviser sa politique des prix, 2. réévaluer le montant des subventions, 3. reconsidérer la politique gouvernementale concernant les modalités d'implantation des projets, surtout s'il est prouvé qu'elle a engendré des surcoûts

L'approche analytique nous permet de constater les qualificatifs qui caractérisent l'entreprise, à savoir l'autonomie et l'existence de projet stratégique. La première est soulignée par M. Capet (1962)⁹ et la deuxième par E. Rhenman (1973). En outre, si l'on introduit une analyse dynamique, la distinction entre ce qui est entreprise et ce qui ne l'est pas se révèle plus délicate (Desreumaux, 1992).

1.2. Analyse en aval : localisation et résolution des problèmes

Ce niveau d'analyse regroupe les conceptions théoriques ayant pour objet de localiser le type de problème rencontré par les entreprises publiques pour proposer éventuellement les voies de solutions possibles. Ces conceptions se concentrent généralement sur ce qui relève du fonctionnement propre des entreprises publiques. C'est le cas par exemple de K.V. Rao et G. Prasad (1987) qui se limitent à souligner l'urgence d'un sauvetage financier concernant les entreprises publiques indiennes. Cet aspect figurait parmi les éléments les plus sombres de leur gestion. Dans ce contexte, ils ont essayé de souligner ses principales causes¹⁰ et ont suggéré les mesures à prendre pour les surmonter¹¹. Ce qui mérite d'être souligné ici, c'est le fait que le seul sauveteur soit l'État. Ce dernier a été averti que la viabilité des entreprises peut être mise en danger s'il n'entreprend pas les actions nécessaires.

importants en ressources et délais, 4. réviser et redéfinir les rapports entre gouvernement, parlement, bureaucratie et entreprise publique de manière à assurer l'autonomie nécessaire à celle-ci, 5. révision de la politique de l'emploi et de recrutement, de la structure et de la composition du groupe dirigeant, 6. développer un système effectif d'évaluation et de contrôle en démantelant le faux concept de responsabilité basé sur les procédures et les processus plutôt que sur les résultats.

⁹ La firme en tant qu'objet d'analyse, Congrès des économistes de langue française, 28 et 29 mai 1962. Cité par A. Desreumaux (1992a).

¹⁰ Les problèmes financiers des entreprises publiques en Inde comprennent la mauvaise organisation financière, une inconcevable planification et exécution de projet, une grande dépendance des subventions gouvernementales, un déséquilibre dans la structure des capitaux, une politique des prix malsaine, une imprudente gestion des fonds de roulement, un manque de saines mesures et contrôle budgétaire, et enfin une absence du système adéquat de comptes-rendus financiers (Rao et Prasad, 1987).

¹¹ Ils recommandent de construire des structures des capitaux en rationalisant la politique de fixation des prix, en mettant plus l'accent sur la mobilisation des ressources financières alternatives, en exécutant les projets de manière efficace, en adoptant une nouvelle approche à la gestion des fonds de roulement, et en introduisant les systèmes informatiques de gestion.

L'analyse en aval a dominé la littérature récente relative aux entreprises publiques. Ainsi les principales orientations de la recherche ont concerné essentiellement trois thèmes.

1.2.1. Les holding publiques

Cet aspect est souvent présenté comme la forme organisationnelle la plus adéquate pour réaliser un compromis entre l'autonomie des entreprises publiques et les interférences du gouvernement. P.Y. Ghai (1990) soulève certains arguments en faveur de sociétés holdings. Selon cet auteur, les arguments les plus importants se révèlent à travers l'autonomie des entreprises publiques et la division rationnelle du pouvoir de décision entre les dirigeants des sociétés holdings et les décideurs gouvernementaux. Cependant, le rôle des sociétés holdings se trouve limité dans les pays en développement par les facteurs émanants de leur environnement politico-économique.

Selon J. Heath (1990), la création d'une société holding à partir d'un groupe d'entreprises ou d'une grande entreprise représente une possibilité d'améliorer les performances individuelles ou de groupe et de valoriser le processus par lequel le gouvernement gère ses relations avec les entreprises publiques. Ceci pourra se réaliser à condition que les trois parties concernées, la société holding, ses filiales et le gouvernement, fassent preuve de bonne volonté. Quant à A. Böhm (1990) qui est moins normatif, il nous indique les conditions permettant aux sociétés holdings d'améliorer leurs performances. D'après lui, il faut que ces sociétés se soucient de leur style de gestion, leur structure organisationnelle et la structure de leur activité. Ceci nécessite une plus grande autonomie de décision pour opérer un changement organisationnel et une culture d'entreprise au sens positif du terme. L'importance de la culture d'entreprise est soulignée par L. Narain (1990) à travers un exemple d'une société holding d'État en Inde qui a adopté une structure incompatible (inspirée du modèle occidental) avec la culture de l'administration en Inde de l'époque.

L'idée qui nous paraît sous-jacente dans ces travaux, c'est que la taille de l'entreprise semble être un facteur déterminant permettant une certaine indépendance de l'État. D'ailleurs l'étude menée par D.N. Pandit (1990) concernant "The State Bank of India" montre que la stratégie de diversification de celle-ci lui a permis de devenir relativement indépendante de l'État. Dans cette perspective, d'autres auteurs vont jusqu'à recommander la création de la société holding comme une solution au problème de la gestion stratégique du secteur du pétrole indien (Ramachandan, 1990). Celle-ci impliquerait l'existence d'une logique commerciale saine justifiant d'une part, la concentration d'entreprises et d'autre part la séparation des pouvoirs entre le gouvernement et la société holding. Cet auteur pense, qu'à ce niveau, le secteur du pétrole indien est à retenir compte tenu de la multiplicité des sociétés indépendantes qui le compose et qui sont sous la tutelle d'un même ministère. De ce fait, la création d'une société holding permettra de résoudre le problème de la gestion stratégique de ce secteur.

Cette forme organisationnelle du secteur public existait déjà dans certains pays en développement africains. Ainsi, la Tanzanie a créé en 1965 le "National Development Corporation". Il avait pour mission la réalisation et la relance des projets industriels de haute technologie. Ses implications sur l'économie nationale étaient très favorables (Kilewo, 1990). La Zambie est également connue par son holding intitulé "The Zambie Industrial and Mining Corporation", qui assume la direction stratégique du processus du développement national et la diversification de l'économie. Sa restructuration était effectuée plusieurs fois afin de rationaliser la structure de ses activités et de moderniser l'organisation et la structure de la direction. Il se compose actuellement d'un holding central, de sous-holding sectoriels et de filiales. Ces dernières jouissent d'une autonomie considérable et opèrent selon des principes commerciaux. Ajoutons à cela le cas du Ghana, où les filiales "The Ghana Industrial Holding Corporation" ont le statut de société à responsabilité limitée, ce qui les rend autonomes de la direction générale et pousse le groupe à opérer selon les principes commerciaux (Adomako, 1990).

Concernant la performance de cette forme organisationnelle, l'exemple du Nigeria est à retenir. Les deux sociétés holdings de ce pays sont connues pour leurs bonnes performances, malgré les conditions macro-économiques défavorables (Fadahuasi, 1990). Le concept de holding implique une clarté d'objectifs, une direction compétente, l'autonomie d'opération, plusieurs propriétaires des capitaux, une bonne stratégie sur le plan de société et une bonne culture d'entreprise (Fadahuasi, 1990). H.C. Ghandi (1990) à son tour étudie le cas d'une société holding assez récemment créée. Il arrive ainsi à énumérer les éléments constitutifs de son premier plan d'action. Celle-ci s'est efforcée d'assainir le groupe en rationalisant sa structure industrielle, en modernisant la technologie et en changeant les structures organisationnelles et de direction, ainsi que la culture d'entreprise. Ces éléments peuvent constituer les conditions préalables nécessaires à un bon démarrage d'une société holding. Le cas de la société holding d'État en Italie (IRI), nous pousse cependant, à nous demander si cette forme organisationnelle du secteur public ne tend pas vers une forme "douce" de privatisation. Cette dernière consiste à céder certaines entreprises au secteur privé afin d'augmenter sa participation à son capital pour pouvoir réaliser de nouveaux investissements. Des désinvestissements partiels ou totaux (ainsi que des acquisitions) font partie de la stratégie de l'IRI dont l'objectif est de rationaliser et moderniser ses opérations (Corrias, 1990).

1.2.2. L'expérience de privatisation

La majorité des travaux que l'on peut regrouper sous cet angle, concernent les procédures des privatisations entamées dans l'Europe Centrale et Orientale. Ce que nous avons pu constater à ce niveau, c'est surtout les formes de privatisations et les obstacles de leur mise en oeuvre qui ont dominé l'ensemble des travaux. A titre d'exemple, nous pouvons citer tout d'abord, le travail de M. Mejstrik (1991) qui s'intéresse au cas de la Tchécoslovaquie. Ce pays a choisi une réforme radicale et une privatisation rapide. Le programme qu'il a adopté prévoit le transfert des droits de propriété au grand public, et une politique d'investissement libérale a été formulée pour attirer le capital étranger dans le but de moderniser l'organisation, la gestion et la technologie. Quant à P.E. Valentiny

(1991), il examine, à travers le cas hongrois, les dangers de la non réussite qui pourraient surgir lors de la mise en oeuvre des programmes de privatisation. Il a constaté que les privatisations et les déréglementations, qui devraient affaiblir le contrôle politique sur l'économie, n'ont pas atteint leurs objectifs, contrairement aux expériences réalisées au cours des dernières décades aux États-Unis et au Royaume-Uni. Dans cet ordre d'idées, E.J. Wilson (1991) étudie l'expérience polonaise et nous la présente comme un exemple à suivre pour d'autres économies socialistes. Le Ministère des Changements de la Propriété, qui est l'institution centrale de privatisation en Pologne, a développé une stratégie détaillée de privatisation. Ceci nous permettra de souligner que dans un même environnement, une même expérience ne donne pas les mêmes résultats.

S'agissant des formes de privatisations, certains auteurs opposent les plans de privatisation massive (le gouvernement distribue des parts majoritaires ou minoritaires de la propriété d'État parmi les couches différentes de la population), aux plans de privatisation décentralisée (ici, on donne comme exemple la prise de contrôle par recours à l'emprunt et le plan de détention d'action par les employés) en faisant appel à l'expérience occidentale (Ellerman, 1991). La première forme implique des procédures centralisées et risque de prolonger la vraie privatisation. De ce fait, elle restera sans réponse aux problèmes de la gestion de l'entreprise. La deuxième forme permettra la vente des actions aux propriétaires actifs. Ce point a été développé par T. Buck, S. Thomson et M. Wright (1991). Ces auteurs ont réalisé une recherche empirique sur l'efficacité des différents modes de privatisation au Royaume-Uni. Ils ont abordé les opérations telles que l'émission des actions, les ventes directes, l'achat des entreprises par les employés ou par la direction, et discutent de leur avantages et désavantages, ainsi que de leur pertinence pour l'Europe orientale.

Sur un plan purement technique, on commence par critiquer les agences créées dans différents pays pour contrôler le processus de privatisation. Elles n'apportent pas de solutions complètes et le mécanisme de contrôle le plus important serait une méthodologie

d'évaluation rigoureuse, précise et transparente. Cependant, le processus d'évaluation des entreprises, à nombre d'actionnaires limité, ne pourrait servir d'exemple pour l'Europe Orientale, car l'application des méthodes standards s'est heurtée à un nombre d'obstacles inévitables compte tenu le contexte de cette région qui se caractérise par l'absence de marchés de capitaux développés (Young, 1991). Dans l'état actuel, en tout cas pour certains, on se contente de se placer plus en amont du processus de privatisation qu'en aval. Autrement dit, on se préoccupe comme dans le cas polonais de la structure et de la réussite des différents instruments financiers tels que les bons de trésor à long terme, les bons de la banque centrale, les obligations et les actions, avant et après l'avenant de la privatisation (Jedrzejczak, 1991).

1.2.3. La fonction financière

E. Shafey (1990) souligne l'importance de la relation entre la gestion financière et le développement économique de l'entreprise. Cependant, il juge qu'il est impérieux que les gestionnaires des entreprises publiques doivent connaître les problèmes financiers et les mesures adoptées par le gouvernement en la matière. Cette connaissance leur permettra la mise en place des plans financiers sur une base réaliste. Il termine par nous mettre en garde contre le manque de liquidité. Celui-ci peut entraîner une sous-utilisation des capacités, une négligence dans l'entretien et l'impossibilité de modernisation, et tout cela à son tour, un bas moral et une baisse de productivité.

P. Fernandes (1990) estime que les responsabilités financières des entreprises publiques dans les pays en développement doivent être situées dans le contexte des raisons pour lesquelles ces entreprises ont été créées. Vu leur importance, les politiques financières et leur application méritent une plus grande attention aussi bien de la part des décideurs politiques que des directeurs généraux de ces entreprises. Cet auteur insiste sur le fait qu'il faut constamment veiller sur la manière dont les affaires financières sont conduites dans chaque entreprise publique, ainsi que sur les divers facteurs qui ont de l'influence sur elles. Il suggère que des stratégies à long terme doivent être formulées

pour la planification financière. Ces dernières permettent aux entreprises publiques d'avoir une viabilité commerciale et la réalisation des bénéfices pour assurer leur santé économique et être une base solide pour le développement national. Cette contribution à la connaissance des entreprises publiques s'achève par la mise au point des problèmes auxquels se heurtent le plus souvent les directions d'entreprises publiques et leurs ministères, tels que les sources des fonds, la structure des capitaux, le rendement sur l'investissement, l'impact des politiques des prix sur la rentabilité. Tous ces problèmes sont analysés pour démontrer comment ils se différencient de la situation des entreprises privées.

Le travail de M. Skof (1990) peut s'avérer très utile pour comprendre la planification financière qu'on applique aux entreprises publiques des pays en développement. Son effort conceptuel et méthodologique contribuera sans doute à une mise en application des instruments de la planification financière de façon plus sûre et réussie.

En ce qui concerne la conception et la mise en place adéquate du système d'informations nécessaire pour la formulation et l'application de la planification financière stratégique, on consultera avec beaucoup d'intérêt l'article de S.H. Alaya (1990). En admettant l'existence d'objectifs contradictoires assignés aux entreprises publiques, l'auteur conseille aux responsables de la planification financière de développer des approches appropriées pour pouvoir les analyser en tenant compte du coût social de la réalisation des bénéfices, et du coût financier de la réalisation des objectifs sociaux. Cet auteur apprécie le fait qu'un grand nombre de pays en développement ont établi des rapports "focal points" entre les départements gouvernementaux et les entreprises publiques afin de promouvoir le dialogue. Certains pays sont même allés jusqu'à la création des services de conseil et d'assistance technique en matière de planification financière.

L'analyse en aval a également le mérite de s'intéresser aux problèmes auxquels les entreprises publiques étaient heurtées lors du choix du processus de fonctionnement adapté à des logiques inspirées de la rigueur économique. Ainsi, les dirigeants des entreprises publiques doivent intégrer quatre types de contraintes dans la conception de leur stratégie afin d'en assurer son succès (Anastassopoulos, 1980), à savoir le respect des règles, la pression des organisations syndicales, la structure trop administrative et les attentes et comportements des salariés. Contentons-nous de présenter le respect des règles qui, à notre avis, montre bien la problématique du changement à laquelle sont confrontées les entreprises publiques.

1.2.4. Les règles juridiques comme contraintes au changement

Les règles juridiques confèrent au statut du travailleur des caractéristiques pouvant être de véritables obstacles à toute tentative pour introduire de nouvelles méthodes de gestion¹². Des auteurs comme M. Massenet (1975) essayent de dépasser cette phase d'introduction et de maîtrise des outils de gestion en s'intéressant à la capacité des entreprises publiques à répondre à une demande croissante de rapidité, de rendement, de pertinence et de souplesse. Les résultats de l'enquête effectuée par l'auteur permettent de dire qu'elles sont capables d'apporter cette réponse, mais à condition de répudier les deux sources fondamentales de leur rigidité. Ces deux sources sont le refus de s'ouvrir à une fonction d'information et le statut de leur personnel. J.P. Anastassopoulos (1980) attribue trois caractéristiques au statut du personnel :

- *Statut très protecteur* : Cette protection se matérialise à travers un système de sanction réservé à des cas tout à fait exceptionnels, par des règles très précises de promotion, d'embauche, avantages sociaux et la préservation de l'emploi. L'expérience

¹² Gelinier (1975) en s'intéressant à l'administration pensait qu'elle était à la fois lourde et très riche en compétences. Le seul moyen qui reste est de les mettre en mouvement afin de faire jouer ses forces internes. Pour cela, il estime qu'il faut un catalyseur où il existe deux variantes qu'il faut employer conjointement. Ces deux variantes sont la formation permanente (formation-action) et l'auto-organisation méthodique. Voir préface Gelinier in Massenet (1975), *La nouvelle gestion publique. Pour un Etat sans bureaucratie, éd. Hommes et techniques.*

de certaines entreprises montre que les effectifs des entreprises publiques peuvent quelquefois diminuer de façon considérable malgré la protection assurée de l'emploi par le statut. En tenant compte de ce facteur, les dirigeants doivent éviter d'inquiéter les salariés habités par un intense désir de protection, sous peine de les voir réagir très négativement, quel que soit, par ailleurs, le bien fondé du changement qu'on leur impose au plan de la rationalité de gestion. Si on prend l'exemple relatif à l'introduction des structures décentralisées, on peut dire que si ces structures auront pour but essentiel non pas de donner plus de responsabilités aux hommes, mais de les soumettre davantage au contrôle et aux sanctions de la hiérarchie, elles seront vouées à l'échec.

- *Esprit d'égalitarisme* : L'égalité des travailleurs met en avant le critère de l'ancienneté. Les critères d'évaluation et d'appréciation des hommes sont volontairement détachés des considérations techniques ou économiques proprement dites. La "bonne entente" avec les subordonnés, les supérieurs et les partenaires externes prendra le pas sur la productivité et à *fortiori* sur les raisons comptables. Le système égalitaire demande à l'individu de bien s'intégrer en ne gênant personne alors que la mesure des performances chiffrées fait appel à l'esprit de compétition qui peut paraître menaçant. Les exemples existants dans la fonction publique permettent de tempérer les effets de cette contrainte. La fonction publique a recruté du personnel qui ne sera pas soumis à ces règles, c'est-à-dire des contractuels. Ces derniers ont un salaire fixé en fonction du marché du travail, des tâches bien définies et avec la possibilité de licenciement en cas d'insatisfaction. Cependant, cette solution connaît des inconvénients : ces contractuels ne pourront pas assurer des postes de responsabilité et partiront une fois qu'ils se lassent de leur rôle de conseiller sans pouvoir et ne font pas carrière dans la maison.

- *Le souci de participation* : La participation des salariés est établie au plus haut niveau (conseil d'administration) et intéresse l'ensemble des décisions stratégiques de l'entreprise. Cette participation n'a qu'un caractère limité du fait du nombre minoritaire des représentants du personnel et les décisions se prendront en dehors du conseil en

réalité. Il s'agit plus d'un échange d'information institutionnalisé que d'une véritable participation. Le souci de protection et d'égalité de traitement ont un caractère négatif évident sur la décentralisation alors que le désir de participation peut constituer un facteur puissant de mobilisation du personnel.

Ces contraintes ne présentent qu'une seule alternative pour les entreprises publiques obligées de se tourner de plus en plus vers le marché. Comme les dirigeants des entreprises publiques ne peuvent pas songer à modifier ces contraintes, ils seront souvent amenés à créer de nouvelles filiales qui seront les fers de lance de la stratégie où le personnel aura un statut rigoureusement identique à celui des entreprises privées (Anastassopoulos, 1980).

1.2.5. Les entreprises publiques et la résistance au changement : un exemple

Une intéressante synthèse a été effectuée par J.P. Anastassopoulos (1980) concernant l'abandon des organisations centralisées en faveur des organisations¹³ décentralisées. Ce travail paraît à nos yeux capable de schématiser les obstacles rencontrés par les entreprises publiques pour introduire les méthodes de gestion modernes développées spécialement dans les entreprises privées. Pour cet exemple, l'auteur ajoute deux facteurs d'inertie relatifs au personnel. Le premier concerne le fait que dans certaines entreprises publiques, la qualité du service est souvent mise en avant par le personnel pour justifier des demandes de moyens humains et matériels supplémentaires, sans pour autant que l'intérêt des usagers soit vraiment pris en compte¹⁴. En revanche, le second est lié au conservatisme des clans. Les entreprises publiques sont investies et jalousement gardées par des castes technocratiques composées d'individus ayant suivi la même filière d'études supérieures.

¹³ L'auteur utilise le terme "structure" pour désigner la répartition des responsabilités telle qu'elle apparaît à travers l'organigramme et tout ce qui concerne leur fonctionnement (circulation de l'information, processus de prise de décision et résolution des conflits).

¹⁴ Cette attitude conduit à donner libre cours aux rêves perfectionnistes des ingénieurs ou des techniciens au détriment des facteurs économiques élémentaires. Or, les réformes de gestion ont pour but d'améliorer les performances économiques de l'entreprise et non pas de permettre aux ingénieurs de réaliser leur rêve.

Dans ces conditions, une réforme structurelle peut prendre facilement, comme le dit J.P. Anastassopoulos (1980), des allures de révolution de palais, et ses conséquences sur les positions et l'influence de tel ou tel corps par rapport à tel ou tel autre, l'emporte de très loin dans les préoccupations des responsables sur l'amélioration pratique qu'elle pourrait amener dans la gestion de l'entreprise. Les promoteurs du changement motivés par des chances de succès doivent faire apparaître ce facteur comme un moyen d'amélioration du fonctionnement et des performances et non pas comme un épisode de la guerre des clans qu'ils se livrent. De ce fait, il ne faut pas viser exclusivement les positions basses ou moyennes de la hiérarchie lorsqu'une difficulté apparaît dans l'introduction de méthodes modernes de gestion. Dans cette esprit l'expérience soviétique est significative (Koenig, 1978). G. Koenig a constaté que l'opposition venait également des responsables économiques.

En outre, la mise en place des structures centralisées peut également être confrontée à certains problèmes qu'il faut relativiser selon les entreprises. Le premier problème de ce genre concerne le poids du passé et des habitudes. Les entreprises publiques étaient pendant longtemps hyper-centralisées et elles auront un grand mal pour changer, bien qu'elles soient efforcées d'y parvenir depuis longtemps pour la plupart d'entre elles. Le second problème concerne leurs dirigeants. Les dirigeants des entreprises publiques ne peuvent pas choisir délibérément leur propre structure organisationnelle et déléguer à leur gré les responsabilités dont ils ne disposent pas d'un véritable pouvoir car le gouvernement et l'administration exercent un pouvoir beaucoup plus présent et contraignant que ne le feraient les actionnaires privés. On a jamais vu des actionnaires privés fixer les prix de vente ou les salaires par exemple. Ce contrôle excessif serait impossible en cas de décentralisation¹⁵.

¹⁵ Le problème c'est que la décentralisation est inacceptable par la tutelle. Même s'il arrive que la tutelle accepte une certaine autonomie, les organisations syndicales ont tendance à la rendre inopérante. Il ne faut pas oublier que les syndicats sont des organisations et que leur tendance naturelle est à la centralisation.

Malgré ces éléments de blocage, J.P. Anastassopoulos (1980) parlait d'un mouvement irréversible réclamant une certaine forme de décentralisation. Ce mouvement était complexe et s'appuyait sur les effets de spécialisation et d'instabilité. La spécialisation des différents services des entreprises publiques détermine une certaine tendance à la centralisation : l'intégration de toutes les informations nécessaires se fait au sommet qui est la direction générale et non pas la tutelle. Il y aurait ainsi concentration de pouvoir dans les mains des dirigeants d'entreprise. Ces derniers pourront opposer leur expertise au politique et aux fonctionnaires qui n'ont pas d'éminents spécialistes pour étudier les dossiers. La tutelle sera ainsi dans une position d'autorité arbitraire et irresponsable si elle prend les décisions sans en posséder la compétence. Malgré tous les facteurs d'inertie possible, l'opération de décentralisation ne peut réussir que dans la mesure où elle sera pleinement voulue par les dirigeants, et où ceux-ci seront prêts à en assumer les conséquences (partage de pouvoir, droit à l'erreur et définition claire des objectifs et de leur critère d'évaluation).

Face à ce problème, les dirigeants peuvent s'inspirer des modèles de changement stratégique. Il existe des modèles qui ont permis aux managers de concilier prévision/adaptation et centralisation/décentralisation (Calori et Atamer, 1990). En outre, M. Csath (1989) a constaté que plus de 20 entreprises hongroises ont appliqué avec succès l'approche stratégique B.C.G.. Pour notre part, on considère que le succès des entreprises est dépendant de leur capacité à remplacer ou à échanger leur mentalité de monopole par une culture d'entreprise qui rétribue l'innovation et la prise de risque. Autrement dit, tout se joue sur les prérogatives du management pour fixer les nouvelles orientations et la motivation du personnel pour les nouvelles idées.

§ 2. NOTION DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Ici, un certain nombre de travaux seront mobilisés. L'intérêt de cette mobilisation est de montrer, si le statut public des entreprises appréhendées de manière statique, rend toute notion relative à l'efficacité et à l'efficience étrangère et non assimilable. A ce stade

d'investigation théorique, nous pensons qu'il est nécessaire de prendre en considération la complexité organisationnelle des entreprises publiques, et dans une certaine mesure, leur hétérogénéité économique, et ceci, afin de se rendre compte qu'il serait possible de puiser dans nos connaissances disponibles pour en apprécier la performance.

Notre souci est de cerner les compatibilités ou les incompatibilités du statut public avec une logique de rationalité économique. Nous postulons qu'il faut admettre que toute compréhension des entreprises publiques nécessite une approche organisationnelle inspirée des développements récents de la théorie des organisations.

Les travaux ayant porté sur la performance des entreprises publiques relèvent d'inspirations théoriques diverses. Nous présentons les travaux relatifs à la performance des entreprises publiques selon une approche théorique (2.1) et une approche empirique (2.2).

2.1. Approche théorique : la performance des entreprises publiques objet de plusieurs niveaux d'analyse

On peut distinguer les travaux d'inspiration statutaire, historique, contractuelle et pragmatique.

2.1.1. Travaux d'inspiration "statutaire"

Est regroupée sous ce vocable toute approche théorique essayant de mener une réflexion sur la performance des entreprises publiques en partant des définitions statutaires. Ainsi, G. Delion (1981) considère que toute appréciation de l'efficacité des entreprises publiques doit nécessairement faire appel aux moyens d'évaluation utilisés à la fois dans les administrations et dans les entreprises privées. Le recours aux critères de la gestion publique doit être systématique, du fait que les entreprises publiques sont soumises en permanence aux impératifs de l'intérêt général¹⁶. De tels propos, se trouvent

¹⁶ Ces impératifs ne sont pas sans incidence sur les résultats financiers des entreprises publiques, et qu'à partir de ces derniers sont construits les principaux critères d'évaluation de la gestion privée.

également avancés par C. Leray (1983). C. Leray estime que deux variables permettent à l'entreprise nationalisée d'apprécier sa performance et son efficacité. La première approche fait référence à la mission de production de l'entreprise tandis que la seconde est centrée sur son rôle extra-productif. D'autres auteurs, comme U.S. Awasthi (1987) par exemple, proposent un élargissement du concept de performance quand il s'agit d'entreprises publiques. Ils pensent que la performance des entreprises publiques ne doit pas se mesurer uniquement par le succès commercial ou les réalisations sociales, mais également par rapport à sa capacité de mener l'ensemble des obligations qui lui sont assignées. Le problème reste celui de combiner l'ensemble de ces éléments qui ne sont que rarement compatibles (Rees, 1984).

Nous pouvons considérer les travaux de A. Alchian et ses disciples comme fondement aux idées d'inspiration statutaire. Ce courant de pensée avance que la nature des droits de propriété rend l'entreprise publique moins efficace que son homologue privée. La théorie des droits de propriété affirme l'inefficacité des entreprises publiques malgré l'existence des mesures les incitant à être rentables¹⁷. Les propos de cette théorie doivent être pris avec réserve quand on sait, d'une part, qu'elle est sur le plan empirique non confirmée (Pestieau, 1987) et, d'autre part, que le contrôle de la cour des comptes peut jouer un rôle incitatif comparable à celui du marché (Durupty et Délion, 1988). En plus, A. Breton et R. Wintrobe (1982) avancent qu'on ne peut pas expliquer le fonctionnement des grandes organisations, publiques ou privées, par des droits de propriété soutenus par la loi. Ils considèrent que ces droits doivent être soutenus, particulièrement en milieu public, par la confiance.

¹⁷ Trois conditions sont avancées : 1) mise en place d'un système de contrôle des "dirigeants publics" afin qu'ils agissent en faveur de l'intérêt général, 2) L'État doit avoir une bonne connaissance du secteur industriel où se trouve l'entreprise et de ses entreprises concurrentes, 3) la possibilité éventuelle de sanctionner les dirigeants en cas d'échec. Ces conditions sont considérées comme étant difficiles à satisfaire dans la réalité. Des auteurs comme J.F. Brana (1985) énumèrent les raisons montrant la nécessité de trouver un système surveillance particulier aux entreprises publiques et capable de limiter les coûts d'agence. J.F. Brana a déjà esquissé les points de départ à ce nouveau système. Il ne faut pas appliquer le modèle à agent unique, lorsque le principal contrôle plusieurs agents (Lawaree, 1989).

Ce type de travaux sur la performance des entreprises publiques se trouve au centre des critiques. Si on cite notamment les contributions de R. Parenteau (1984b), on s'aperçoit que la négligence de la rentabilité par les entreprises publiques peut mener à terme à une crise de leur légitimité¹⁸. On déduit que toute prononciation sur la notion de performance des entreprises publiques doit nécessairement prendre en considération les causes de leur création afin d'aboutir à des affirmations nuancées.

2.1.2. Travaux d'inspiration "historique"

Ces travaux partent du constat selon lequel les méthodes et les instruments d'évaluation des performances des organisations publiques ont connu des développements considérables. Ces développements répondaient plus aux aspirations du contrôle étatique dans la mesure où leur rôle principal était de faciliter l'acquisition de l'information par les pouvoirs publics (Bernard, 1981). Leur méthodologie consistait à rappeler généralement l'évolution des entreprises publiques depuis la fin de la guerre afin de juger comment le développement des méthodes et instruments avait accompagné l'évolution du contexte juridico-économique. Ils ont abouti à ce que l'évolution du contexte des entreprises publiques a rendu indispensable la mise à la disposition de l'État des moyens nécessaires lui permettant d'évaluer les décisions prises par ses entreprises, et de s'assurer de leur conformité avec les objectifs économiques généraux poursuivis.

Ce qui nous semble gênant dans cette approche, c'est qu'elle reste totalement neutre si on la compare à l'approche statutaire. Les travaux de R. Parenteau (1979) nous permettent également de soulever quelques arguments qui jouent contre cette approche. Ces arguments concernent essentiellement l'inefficacité du contrôle étatique. Ainsi, L'auteur souligne que les gouvernements ont des préoccupations qui ne dépassent pas le

¹⁸ Les mauvaises performances des entreprises publiques peuvent pousser le gouvernement à renforcer son contrôle, l'opinion publique à croire que ces organisations sont fatalement vouées à l'échec, et à l'émergence de groupes divergents (on aura d'un côté les défenseurs du secteur public et de l'autre ses adversaires). Les adversaires attribuent les contre-performances aux interventions étatiques et la solution consistera en un retour à la régulation du marché. Ce climat règne dans les économies où le secteur public est considéré comme complémentaire aux entreprises privées, alors que serait-il dans une économie qui a conféré son destin à ce secteur ?

court terme car ils ne sont jamais sûrs, dans un système démocratique, de conserver leur poste très longtemps. De ce fait, ils auront tendance à accorder plus d'importance à l'élaboration des décisions qu'à leur mise en oeuvre¹⁹. Par conséquent, on attribue souvent la mauvaise performance des entreprises publiques à leur incapacité de traduire réellement les interventions publiques, plutôt qu'à des défauts au niveau de la conception. De telles positions partent du postulat selon lequel un programme bien conçu ne pose pas de problèmes particuliers d'exécution, pourvu qu'on prenne soin de le confier à des gestionnaires compétents. Ainsi, R.S. Murthy (1985) propose un type d'évaluation adéquat avec le stade de développement managérial auquel est parvenue l'entreprise.

2.1.3. Travaux d'inspiration "contractuelle"

Ils se prononcent sur les critères d'évaluation des performances des entreprises publiques dans le cadre d'un contrat de plan. Ici, il est admis que seule une approche contractuelle permettra une évaluation du top management (Benett, 1988). Les contrats relatifs à la performance qui ont été introduits, par exemple dans la Corée du Sud, le Pakistan ou le Bangladesh, montrent que les critères adoptés sont compréhensifs et contrôlables par les dirigeants. Dans le cas contraire, il y aurait une révision des critères retenus. Cette manière d'approcher la performance des entreprises publiques, on la rencontre également chez R. Ramamurti (1987a) qui estime que le système de contrat de performance est un moyen pour combattre les obstacles techniques et organisationnels et un outil de contrôle des entreprises publiques en fonction de leurs résultats. L'approche contractuelle de la performance a fait l'objet de nombreux travaux empiriques que ce soit dans les pays en voie de développement (Sénégal, Pakistan et la Corée de Sud), ou dans les pays développés tels que la France.

¹⁹ Ils savent qu'ils seront jugés sur le nombre de leurs interventions et sur leur caractère spectaculaire.

2.1.4. travaux d'inspiration "pragmatique"

Ils confèrent une notion dynamique et interactionniste à l'entreprise publique. A titre d'exemple, les travaux de V.V. Bhatt (1985) qui tout en adoptant la vision statutaire ne manque pas de faire intervenir le rôle du "top management". L'auteur évoque d'un côté, les particularités²⁰ des entreprises publiques qui font que les critères d'évaluation de leur performance soient différents de ceux de leur homologue privée et de l'autre côté, le rôle du top management²¹. Il considère que la nature, la qualité et le style des dirigeants déterminent de manière cruciale les performances de l'entreprise. Ils pourront transformer les contraintes en opportunités en considérant les paramètres dictés par la régulation institutionnelle comme variable. Cette approche admet que les critères de performance doivent faire l'objet d'analyse individualisée des entreprises.

L'hypothèse de Grant (1987) repose, entre autres, sur de telles considérations théoriques. Elle considère que les entreprises publiques importantes sur le plan économique, mais peu rentables, s'attirent des interventions constantes et ont avec l'État des relations difficiles. Par contre, les entreprises publiques tout aussi importantes, mais rentables, font l'objet d'interventions moins nombreuses et entretiennent avec l'État des relations plus harmonieuses. Cependant, D.A. Ferner (1988), en partant du cas de British Graset, montre que les relations de celle-ci avec l'État étaient rarement statiques et changeaient en fonction des préoccupations politiques et de l'évolution des dépenses publiques.

²⁰ Les entreprises publiques sont un instrument de l'Etat. Elles ne sont pas comparables aux entreprises privées en termes de taille, de structure, de technologie, servent à pallier le manque d'expérience, de traditions en matière de gestion, et représentent ainsi un investissement pour favoriser l'apprentissage.

²¹ En dépit des récompenses sous forme de reconnaissance sociale, de prestige et le bénéfice de certains services (logement, transport, etc.), le "top management" considère la performance financière comme une clef permettant d'entretenir un climat de confiance entre le gouvernement et l'entreprise; ce qui permettra de renforcer sa position, soit pour l'obtention d'une plus grande autonomie opérationnelle, soit pour influencer le choix des nouveaux projets. Dans ce cas, le rôle de l'Etat se limitera à des actions de soutien et la marge de manoeuvre du "top management" se trouve élargie à des tâches effectives de management stratégique (Bhatt, 1985).

2.2. Approche empirique : les limites du statut organisationnel

Nous parlons des limites du statut organisationnel dans le sens où il ne permet pas de distinguer les entreprises de point de vue de leur performance comme nous allons le voir dans ce qui suit.

I.S. Vavouras (1988) avance qu'un nombre considérable d'études théoriques et empiriques constatent que dans les économies mixtes, les entreprises publiques sont moins efficaces que leurs partenaires du secteur privé. Les explications données à cette relative inefficacité se basent sur plusieurs types de raisonnement (la multiplicité des objectifs de l'entreprise publique, l'absence des buts clairement spécifiés, la forme de propriété, la structure du marché sur lequel elles opèrent, et les stimulants économiques limités de son management).

L'auteur dément ces arguments et montre que, en général, le facteur déterminant de leur inefficacité réside dans la structure de leur management et, en particulier, dans son hétérogénéité. Le management hétérogène de l'entreprise publique type et la dépendance qui peut en résulter pour certains de ses membres vis-à-vis de quelques groupes socio-politiques, peut créer des points d'équilibre instables pour le choix des objectifs à court terme, principalement dus à la dominance temporaire de certains groupes. Ces équilibres instables sont le facteur déterminant de l'inefficacité potentielle de l'entreprise publique.

M.E. Chaffai (1989) a dressé le bilan de beaucoup de travaux qui se sont intéressés à l'étude de l'incidence du type de propriété sur l'efficacité productives des firmes. On s'attendait à ce que les résultats montrent que les entreprises privées sont plus efficaces que les entreprises publiques²². Or, celui-ci n'était qu'un foisonnement de connaissances qui ne permettent pas de trancher quant à l'efficacité relative des deux types d'entreprises. En plus, M.E. Chaffai se propose de comparer l'efficacité productive des

²² Ceci peut être dû à l'argument souvent cité, c'est-à-dire que les propriétaires des entreprises privées, contrairement à l'État, ont aisément la possibilité de vendre leurs parts, ce qui peut créer une pression sur les gestionnaires de ces entreprises pour assurer une bonne efficacité productive.

entreprises publiques et des entreprises privées dans six secteurs de l'industrie tunisienne (agro-alimentaire, industrie mécanique, matériaux de construction, chimie, textile, et les produits manufacturiers divers). Sa méthodologie est différente de celle des auteurs cités précédemment. Cette démarche s'appuie sur des fonctions mathématiques. Les données de l'étude proviennent des résultats d'enquêtes réalisées par l'Institut National de Statistique sur les bilans des entreprises pour l'année 1985. Son échantillon comprend 385 entreprises (84 entreprises publiques et 301 entreprises privées). Une entreprise est considérée comme publique quand l'État détient au moins 30 % du capital. Les entreprises publiques étudiées sont en moyenne de plus grande taille par rapport aux entreprises privées et leur intensité capitaliste est aussi nettement plus importante dans trois secteurs.

Les résultats montrent que, dans quatre secteurs, les entreprises publiques sont en moyenne plus efficaces que les entreprises privées; il s'agit des secteurs de l'agro-alimentaire, des matériaux de construction, de la chimie et du textile. Dans les deux autres secteurs restants, les entreprises privées sont en moyenne plus efficaces que les entreprises publiques. La différence entre les efficacités techniques moyennes selon le type de propriété n'est pas très importante, elle varie entre 6 % (secteur des machines) et 0,6 % (secteur manufacturier divers). Par ailleurs, les différences entre les efficacités moyennes des entreprises publiques et des entreprises privées ne sont pas significatives à 99 % de confiance. L'auteur conclut que, dans l'échantillon étudié, il n'y a pas de différences significatives entre les valeurs moyennes des efficacités techniques des entreprises publiques et des entreprises privées.

D.W. Caves et L.R. Christensen (1980), en comparant la productivité globale d'une entreprise publique et d'une entreprise privée de chemin de fer au Canada, n'ont pas trouvé de différences systématiques. L. Lucangeli (1992) analyse le comportement économique et technologique des activités de raffinage de pétrole de l'entreprise publique "YPF" et compare sa performance avec celle des entreprises privées. Jusqu'à la fin des

années 80, ce secteur a été soumis à une forte régulation et c'est dans ce contexte que l'auteur étudie les comportements des entreprises publiques et des entreprises privées. Le modèle de régulation inclut trois variables essentielles : 1) le prix du pétrole brut, 2) le prix des produits distillés, 3) la répartition des quotas de pétrole brut entre les entreprises de raffinage. L'effet de chacun de ces trois mécanismes régulateurs sur les décisions économiques des raffineries est différent. Mais l'entreprise publique a une obligation supplémentaire : celle de répondre à toute demande excédentaire. L'objectif implicite assigné à la société "Yacimientos Petroliferos Fiscales" est de répondre à toutes les demandes non satisfaites aux prix du marché. L'auteur distingue deux types de comportements dans son analyse :

1. Le comportement à court terme lorsque les entreprises ajustent et modifient la structure de l'output ou la qualité de pétrole brut traitée, en maintenant l'équipement fixe et en jouant sur la flexibilité de l'entreprise,

2. L'analyse à long terme qui vise à expliquer la décision de l'entreprise d'adopter des équipements nouveaux. Il apparaît que la période de planification de l'entreprise publique est plus longue que celle de ses concurrents. Les entreprises publiques et entreprises privées adoptent des comportements différents à court terme comme à long terme, du fait de leurs objectifs différents. Alors que les entreprises privées tendent à maximiser leurs profits, la société "Yacimientos Petroliferos Fiscales" a été incapable de faire de même, ce qui a entraîné des résultats économiques non optimaux dans la plupart des situations.

R. Jha et B.S. Sahni (1992) ont étudié l'inefficacité allocative dans quatre secteurs importants de l'économie indienne : les secteurs du ciment, de la chaux et du plâtre, des textiles et du coton, du gaz et de l'électricité, du fer et de l'acier. Deux secteurs relèvent du secteur public et les deux autres du secteur privé. Ces auteurs partent d'une méthodologie purement mathématique, leur objectif était une élaboration d'une fonction

de coût plus générale. Leur outil mathématique avait le mérite d'envisager quatre inputs (capital, travail, énergie, matières premières), ce qui n'était pas le cas d'autres travaux qui n'envisageaient que deux inputs. La conclusion de ce travail aboutit au résultat suivant lequel, aucun secteur n'est efficace d'un point de vue allocatif. La fonction de coût généralisée de Léontief n'est pas le modèle le plus approprié pour rendre compte des changements techniques.

M.A. Ayub et S.O. Hegstag (1986) ont réalisé une étude pour le compte de la Banque Mondiale publiée par le département Industrie afin de connaître les facteurs qui influencent la performance des entreprises publiques industrielles. Ils ont procédé par des études de cas menées dans 13 pays en mettant en oeuvre une approche analytique, recueillant la même information pour l'ensemble des entreprises publiques industrielles des 13 pays (Autriche, Brésil, France, Ghana, Inde, Israël, Italie, Norvège, Pakistan, Suède, Tunisie, Zambie). Ces études de cas ont été complétées par des interviews avec des hauts dirigeants "Sinor manager" d'entreprises publiques bénéficiaires et déficitaires. Les études de cas contiennent des informations détaillées sur les origines, le rôle, la performance, les mécanismes de contrôle, les structures organisationnelles et les principaux blocages de la performance dans les entreprises publiques industrielles dans chaque pays. Afin d'obtenir le maximum de cohérence et de comparabilité des données, un questionnaire commun a été adressé aux dirigeants de l'entreprise et à des fonctionnaires de l'État. Selon les besoins les auteurs ont puisé dans leurs expériences acquises dans certains pays en particulier la Bolivie, Turquie et l'Ouganda. Le résultat principal de cette étude suppose que la qualité des dirigeants est un facteur de performance. Ce résultat est appuyé par une étude de cas concernant une filiale grecque (Esso Europe). Cette étude a remis en cause l'influence de la propriété publique sur le processus de management interne (Labroukos et Lioukas, 1989).

Cette présentation aboutit à un foisonnement de connaissances qui ne permettent pas de trancher. De ce fait, si on arrive à constituer des échantillons d'entreprises

publiques et privées, opérant dans des secteurs d'activités similaires, les réalisations d'études comparatives de leur performance restent conseillées (Lecaillon, 1990).

A titre de conclusion, nous essayerons de dégager le rapprochement entre les deux dimensions constitutives de cette section. Notre effort de synthèse nous a permis de constater que les trois niveaux d'analyse théorique relatifs à la notion de performance se rapprochent de l'analyse descriptive de l'entreprise publique. Ainsi l'approche statutaire peut trouver ses origines à travers les énumérations classiques des causes de création des entreprises publiques et l'énumération de leurs différences avec les entreprises privées. L'approche contractuelle de la performance peut avoir un lien avec l'idée de distinguer entre les entreprises publiques du secteur concurrentiel et les entreprises de service public. Cependant, l'approche historique de la performance est tout à fait compatible avec la démarche descriptive. Le fait de se rendre compte que l'entreprise publique peut évoluer dans le temps et dans l'espace, il devient évident de se prononcer chaque fois sur les critères de son évaluation. Enfin, l'approche pragmatique de la performance se trouve dans un niveau d'analyse comparable que celui de l'approche analytique de l'entreprise publique. Si l'approche analytique de l'entreprise publique met l'accent sur le dépassement des frontières classiques entre les organisations publiques et privées, l'approche pragmatique, quant à elle, attribue le niveau de performance économique à des facteurs permissifs strictement internes aux entreprises publiques.

Si les travaux empiriques cités relatifs à la performance peuvent appuyer le développement de l'analyse descriptive des entreprises publiques et plus particulièrement sa réflexion analytique, l'analyse en aval des entreprises publiques reste très prometteuse pour l'amélioration de nos connaissances de ces organisations "spécifiques".

SECTION II : RELATION ÉTAT-ENTREPRISE PUBLIQUE ET NOTION DU "DIRIGEANT PUBLIC" : QUELS NIVEAUX D'ANALYSE ?

Dans cette section on examine successivement la relation État-entreprise publiques (§ 1) et la notion du "dirigeant public" (§ 2).

§ 1. RELATION ÉTAT-ENTREPRISES PUBLIQUES

Cette variable semble également être loin de tout consensus ce qui ne peut d'ailleurs que favoriser la multiplication des études empiriques utilisant divers outils méthodologiques. Dans ce qui suit, nous allons brièvement tenter de montrer les désaccords sur le type de relation qui se tissent entre l'État, d'une part, et ses entreprises, d'autre part. La synthèse de la littérature en notre possession nous a permis d'appréhender ces relations selon une démarche statique (1.1) et dynamique (1.2) que nous présentons successivement.

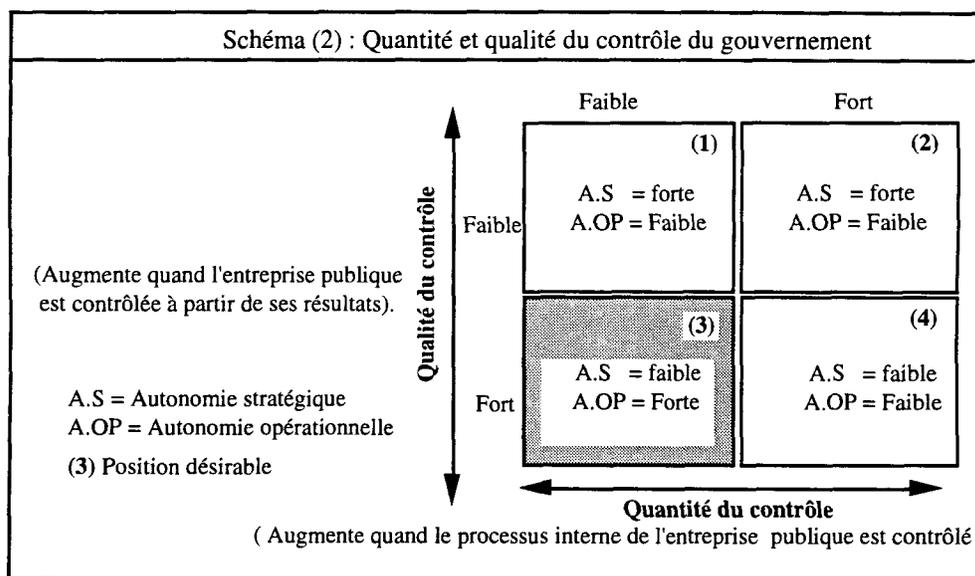
1.1. Démarche statique : Quelques arguments pour nuancer les effets du contrôle étatique

Divers niveaux d'analyse peuvent être déterminés. Un examen d'une littérature, certes non exhaustive mais suffisante, nous a permis de dégager trois principales approches qui méritent d'être développées. Une approche focalisée sur l'entreprise (1.1.1), une approche basée sur les motivations d'acteurs (1.1.2) et une approche basée sur le partage du pouvoir (1.1.3).

1.1.1. Approche focalisée sur l'entreprise

La perception de l'entreprise publique peut déboucher sur une conception particulière des relations État-entreprises publiques. Ces dernières sont perçues par R. Ramamurti (1987a) comme étant composées de deux dimensions clés, à savoir l'autonomie de gestion et la responsabilité de gestion. La première composante peut être facile à diminuer ou augmenter, par contre, la deuxième ne peut être accrue sauf si le gouvernement dépasse les nombreux obstacles freinant l'amélioration de la qualité du contrôle. En partant de là des contrats de plan étaient proposés pour améliorer la qualité du contrôle

étatique mais non pour concilier les objectifs de l'entreprise avec les impératifs d'intérêt général. Cette conception de l'entreprise semble tirer ses fondements du décalage entre le fonctionnement quotidien des entreprises publiques, celui qui a été déterminé au moment de leur création, et de la nature du contrôle qui semblait être fort en quantité mais faible en qualité. La figure suivante permet de synthétiser la vision de l'auteur :



Source : R. Ramamurti (1987), Controlling State-owned Enterprises, p. 102

Concernant la notion de contrôle, les travaux de M. Durupty (1981) en France nous semblent très éclairants. L'auteur considère que le contrôle de la puissance publique sur ses entreprises est très débattu et les études réalisées mettent en relief l'hétérogénéité des situations. Certaines entreprises disposent d'une large autonomie²³ quand d'autres

²³ Certains vont même jusqu'à suggérer la mise en place d'une réglementation capable de contrecarrer la tendance des "dirigeants publics" à retenir l'information, et doivent subir légalement des audits menés de façon régulière par des équipes multidisciplinaires de professionnels. L'avantage de l'audit c'est qu'il peut compiler, distribuer, rendre public l'information de façon à ce que les bureaucrates et politiciens puissent s'en servir pour ce contrôle. Rien n'empêche que la plupart des entreprises ne soient pas concernées par les lois anti-trust ce qui peut réduire le risque d'accumulation d'un pouvoir économique excessif chez les "dirigeants publics" ou abuser de ce pouvoir quand leur entreprise en bénéficie (Jreisat, 1990). La question qui préoccupe les gouvernements consiste à canaliser l'énergie et le pouvoir des entreprises publiques dans le sens de l'intérêt général, si une mesure d'autonomie de gestion est nécessaire, le "dirigeant public" peut devenir puissant. Le non respect des règles du jeu est bon jusqu'à certains points, mais des conséquences peuvent être dangereuses pour l'entreprise et pour le pays si le manager n'est pas contrôlé ; l'auteur cite l'exemple de l'entreprise pétrolière indonésienne où le résultat de l'autonomie de son dirigeant était désastreuse même pour le pays, l'appareil bureaucratique de son gouvernement a perdu tout contrôle; pour éviter cela, il faut inventer des mécanismes de contrôle social qui canalisent donc les activités de l'entrepreneur.

pâtissent, au contraire, d'une surveillance tatillonne et excessive. Ces situations extrêmes de contrôle adoptées par les pouvoirs publics restent sans explication convaincante. Les explications ne se trouvent pas dans l'appareil de contrôle dont dispose l'État. Ce dernier, doté d'une instrumentation diversifiée et de nombreux circuits, permet aisément une surveillance technique, politique ou financière. Ce qui est étonnant, ce sont les conditions dans lesquelles s'exerce le contrôle étatique. Dans certains cas, l'État n'exerce pas ses pouvoirs, dans d'autres au contraire, il en use avec sévérité sans qu'il soit possible de comprendre avec sûreté les motivations profondes de ces divergences (Durupty, 1981). Ce dernier nous laisse supposer que la qualité du contrôle n'est pas une affaire de moyens mais plutôt de projets et de stratégie globale du secteur public. Une telle idée est constatée chez M. Crozier et E. Friedberg (1987). Ces auteurs ont affirmé que l'existence d'une source d'incertitude ne nous dit rien sur la volonté ou la capacité des acteurs de saisir et utiliser véritablement l'opportunité qu'elle constitue.

Les travaux de P. Fernandes (1985) reconnaissent deux dimensions aux entreprises publiques, la dimension commerciale qui implique une tenue de comptabilité, une stratégie d'investissement, une détermination des pertes et profits et une publication des comptes. En revanche, la dimension publique suppose non seulement la propriété et le contrôle public mais encore la notion de l'intérêt général. A travers ces considérations, P. Fernandes suggère une création de structure intermédiaire appelée "*nodal centers*". Il insiste beaucoup sur le type de compétence et d'expertise nécessaires au fonctionnement de ce type de structure²⁴. Des propositions de ce genre se retrouvent également dans les pays développés notamment en France. Ainsi, D. Albain et F. Soulage (1979) ont insisté

²⁴ Une réunion de 23 participants appartenant à 14 pays en voie de développement et des représentants des organismes internationaux, tels que la Banque Mondiale et institutions spécialisées des Nations Unies (International Law Institute, 1985) a débouché sur des propositions similaires. Les participants étaient unanimes sur l'utilité de créer un centre de référence dans chacun des pays en développement pour les entreprises publiques. Les discussions ont englobé les conditions techniques de leur création, telles que la définition de leur rôle, la nature de leur responsabilité, leurs compétences requises et leurs ressources. Ces centres de références doivent être compétents et prestigieux pour avoir une autorité et une influence sur le gouvernement, puis les entreprises publiques. Il serait souhaitable de promouvoir des centres de références gérés par le gouvernement et d'autres par les entreprises publiques.

sur le fait que l'État doit désigner un interlocuteur unique qui négocie pour son compte le contrat d'entreprise et ses éventuelles modifications.

Jusqu'ici, nous avons réalisé une synthèse de quelques travaux selon l'hypothèse implicite que le type des relations État-entreprises publiques est déterminé en fonction de la conception faite à propos de l'entreprise publique. En procédant ainsi, la notion de l'environnement reste absente de l'analyse. De ce fait, nous pensons que les relations entre les deux organisations doivent s'élargir à l'environnement. M. Debene (1978) rend explicite cet aspect en s'intéressant à la création des filiales par des entreprises publiques. Il indique que l'appartenance de l'entreprise à l'État portera de façon indirecte préjudice. Ainsi, on dépasse le problème du contrôle de la gestion pour lui rajouter un autre qui est celui de la croissance. La conception classique n'a pas fait l'objet de propositions systémiques laissant le soin au lecteur d'imaginer le type de relation établie entre l'État et ses entreprises. Certains se sont lancés dans la voie de la recherche empirique (Anastassopoulos et Blanc, 1982) et d'autres se sont basés sur la nature même des entreprises créées ou nationalisées²⁵ (Greffé, 1983 et Stoffaës, 1983).

1.1.2. Approche basée sur les motivations d'acteurs

Au niveau de cette approche, on peut faire un double constat. Le premier concerne des propos entièrement théoriques tandis que le deuxième sera consacré à des orientations beaucoup plus empiriques.

²⁵ Ces auteurs ont amorcé leurs analyses en cernant la logique des nationalisations de 1981. Selon X. Greffé (1983), la politique de nationalisation avait pour objectif d'assurer un meilleur fonctionnement en créant de nouveaux pôles de compétitivité dans des secteurs considérés comme stratégiques, en animant le développement des P.M.E., et en facilitant le financement des investissements. En outre, C. Stoffaës (1983) leur attribue trois objectifs : 1. anti-trust (contrôle des positions dominantes, particulièrement dans les marchés publics), 2. anti-conflit (extension de la démocratie industrielle) et 3. anti-crise (reprise de l'investissement, conduite de restructurations et développement technologique). Conformément à ces objectifs, les auteurs considèrent que les critères de gestion doivent reposer sur les principes d'autonomie et de profitabilité.

1.1.2.1. Les travaux théoriques : Deux motivations opposées

Ils sont d'origines diverses²⁶ et se limitent généralement à évoquer des positions idéologiques différentes sans mentionner l'appartenance politique ou économique des acteurs²⁷. Ces travaux font référence de manière indirecte au type de relation entretenu entre l'État et ses entreprises. Ainsi, les travaux de D. Chabanol (1974), J.P. Anastassopoulos (1980) et bien d'autres mettent l'accent sur les apôtres du service public et les tenants de l'efficacité. La présence de ces deux groupes fait en sorte qu'on est en présence de deux ordres de valeurs inconciliables et irréductibles l'une à l'autre provoquant inévitablement des affrontements. Nous empruntons à D. Chabanol la perception de chacun des groupes : *"Parce qu'elle utilise des ressources rares, des facteurs de production en quantité limitée, l'entreprise publique doit avoir pour objectif essentiel l'efficacité, laquelle ne s'obtient que si elle s'insère dans un système de prix vrais et si sa gestion est orientée vers le bénéfice, la rentabilité. Tel est le raisonnement de ceux qui militent pour la rationalité économique et n'admettent guère qu'un million de francs ou d'heures de travail consacré à l'entreprise publique soit moins productif que le même utilisé par le secteur privé. A soustraire l'entreprise publique aux critères du secteur privé, répondent leurs adversaires, vous supprimez ce qui fait sa spécificité d'entreprise publique"*.

Dans cet ordre d'idées, nous admettons qu'un système de valeurs libéral milite en faveur de plus d'autonomie et recherche la rentabilité économique. En revanche, un système de valeurs dirigistes favorise les interventions étatiques et met la notion de performance économique loin de toute considération prioritaire.

²⁶ J.P. Anastassopoulos et al. (1987) ont déjà mentionné que les travaux dans ce domaine sont réalisés par des spécialistes venus d'horizons très différents. Ils ont retenu trois grands courants de pensée. Les travaux de nature économique, d'ordre juridique et institutionnel, et le courant plus composite du mouvement managérial.

²⁷ Pour notre part, nous considérons que ces acteurs peuvent être présents au niveau de la sphère économique et la sphère politique.

Des auteurs comme F. Hervouet (1985) vont même jusqu'à différencier les motivations d'un même groupe en dépassant leur volonté commune concernant la défense du collectif de la propriété²⁸.

La prise en compte de cet aspect est considérée comme nécessaire afin d'étudier le rôle du gouvernement (Rigg et Leach, 1990) mais la prudence est fortement conseillée. Certains travaux laissent à penser que les transformations politiques et économiques ne sont pas aussi radicales qu'il pourrait paraître à première vue (Encaoua et Santini, 1989). L'observation de l'expérience française en matière de nationalisation et de privatisation a permis à D. Encaoua et J.J. Santini de repérer de nombreux arguments montrant que l'opposition entre les partisans de l'accroissement du secteur public et des mécanismes administratifs, et les libéraux qui veulent rendre aux marchés toutes leurs fonctions régulatrices, est beaucoup moins nette.

1.1.2.2. Travaux empiriques : Quelques exemples de motivation d'acteurs politiques

On regrettera l'absence de travaux empiriques mentionnant l'importance des motivations des acteurs économiques²⁹ et, de ce fait, nous allons nous contenter de présenter ceux qui sont relatifs aux motivations des gouvernements à travers quelques expériences variées. Du côté des pays en voie de développement, nous présentons les travaux de T. Ben hamouda (1989) pour le cas tunisien, de J.Y. Lesueur et P. Plane (1993) à propos des entreprises sénégalaises, de J. Barenstein (1985) relatifs à l'amérique latine, et ceux de P.C. Laha (1987) et K.V. Rao et G. Prasad (1987) concernant le cas indien. Du côté des pays développés, on peut présenter les positions du gouvernement

²⁸ Même si on fait référence à l'opération de transfert de propriété, on distingue les personnes selon le but qu'elles lui assignent. Les partisans des nationalisations veulent que l'entreprise agisse et l'État évalue les performances *à posteriori*. Par contre, les tenants de l'étatisation souhaitent que la mainmise de l'État sur l'économie exige la soumission au contrôle préalable de la moindre initiative. Celle-ci porte atteinte à l'initiative privée et aux libertés, ou du moins à celle d'entreprendre.

²⁹ Cet élément d'analyse, qui apparaît à nos yeux fort pertinent, est considéré comme un faux problème appelant une réponse univoque (Chabanol, 1974). Ce dernier pense qu'il est gênant de constater qu'un choix politique soit rendu impossible par un principe de rationalité économique. Cet auteur estime s'il y a opposition entre service public et rentabilité, c'est peut-être une simple opposition de mots qui par tradition, sont antinomiques, d'idées que l'on n'a pas assez tenté de mêler. L'objectif est de s'efforcer de montrer que la rentabilité n'est pas l'ennemie de la notion de service public, à condition que la notion de rentabilité soit repensée.

britannique (Lavarde, 1984 et Fermer, 1988) et du gouvernement français (Henry-Meininger, 1981 et Favard, 1981).

- Cas tunisien : la situation financière difficile des entreprises publiques tunisiennes a poussé le gouvernement à voter de nouvelles lois les obligeant à soumettre leurs états financiers et leurs budgets antérieurs tous les ans au département technique, au premier ministre, au ministre du plan et des finances et au parlement (Ben hamouda, 1989). Ces dispositions ont été complétées par la création de deux comités rattachés au premier ministre³⁰.

Avec l'accord du Comité National de Restructuration, le gouvernement tunisien a pris des mesures d'allégement fiscal afin d'inciter les investisseurs à acheter les actions des entreprises publiques non stratégiques. La réévaluation de ces procédures en 1988 a permis de constater qu'un grand nombre d'entreprises publiques n'étaient pas efficacement contrôlées. De ce fait, le gouvernement a voté une loi changeant la structure du capital, ainsi il y a eu réduction des entreprises publiques sous contrôle étatique (on passait de 600 entreprises à 204).

L'auteur estimait que le gouvernement tunisien était guidé dans son action par des valeurs telles que la recherche de relations flexibles avec ses entreprises, la priorité aux résultats économiques et financiers, et la viabilité du secteur public en lui associant le plus grand nombre possible d'actionnaires. Le cas tunisien montre que la privatisation des entreprises publiques relève d'un processus ininterrompu de redressement de l'économie.

³⁰ Un comité national de restructuration (CNR) examine le cas des entreprises publiques en difficulté afin d'assurer leur viabilité. Un comité national de productivité (CNP) évalue les entreprises publiques. Ces deux comités étaient considérés comme efficaces. L'intervention du CNR au niveau des entreprises du transport leur a permis de retrouver un nouveau souffle après 1986. En revanche, le CNP a élaboré un système d'incitation suivant lequel une entreprise publique devra évaluer pendant une période de trois ans le niveau des indicateurs. Cette structure analyse ces indicateurs et les compare à une norme.

- Cas sénégalais: les autorités sénégalaises ont commencé à se préoccuper sérieusement du secteur public à la fin des années 70 où l'environnement économique international a changé. Le processus du changement était d'abord ponctuel³¹ avec des plans de redressement appliqués à un petit nombre d'entreprises. Le processus est devenu global à partir du lancement par le gouvernement de sa nouvelle politique envers le secteur public. Ce mouvement de réhabilitation a obtenu un succès non négligeable sur le plan financier (Lesueur et Plane 1993).

L'étude menée par ces auteurs au niveau de cinq entreprises sénégalaises montre que celles-ci ont pu parvenir entre 1980-1988 à une meilleure utilisation de leurs ressources productives. Les principales estimations économiques de leur modèle ont permis de constater qu'après 1985, la relation emploi-production ne s'est pas améliorée comme l'auraient souhaité les pouvoirs publics.

- Cas de l'amérique latine : J. Barenstein (1985) distingue entre les pays ayant un secteur public large et diversifié, et ceux à secteur public réduit et peu diversifié. Dans le premier cas, il observe un système de contrôle étatique fragmenté et formalisé, et dans le second cas, des rivalités ministérielles débouchant sur l'autonomie des entreprises publiques mais sans responsabilité. Cependant dans les deux cas, l'auteur avait signalé l'émergence d'une nouvelle politique à l'égard du secteur public. La nécessité de réaliser des performances pour les entreprises publiques s'est trouvée accentuée à la suite d'une crise économique et un échec des modèles de développement. Dans ce cadre, le gouvernement a pris des mesures d'urgence et a mis en place une équipe de privatisation pour réorienter les entreprises publiques vers les créneaux stratégiques³².

³¹ Ce processus a été soutenu financièrement par la Banque Mondiale à travers un prêt d'assistance technique au secteur public.

³² La recherche d'informations fiables, mise en place des moyens de contrôle et détermination des mécanismes d'évaluation étaient des préalables à l'action des gouvernements.

Ces travaux débouchent sur la proposition de choisir le ministère des Finances comme l'organisation suprême des entreprises publiques³³. Cette structure était considérée être capable d'inciter les entreprises publiques à concilier les objectifs stratégiques avec une rigueur financière à court terme. Une solution du même genre a été également proposée dans le cas français par J.P. Anastassopolous et B. Stora (1982). Ces auteurs ont préconisé la création d'une structure intégratrice.

- Cas indien : le secteur public indien a évolué indépendamment de la recherche du profit et des forces du marché. Il avait l'assurance d'un financement régulier et suffisant. Il pouvait créer des entreprises publiques modernes dans des branches à fort capital intensif et au faible profit auquel le capital privé refuse de participer. Les entreprises publiques n'ont pas réussi à générer des surplus à investir et leurs contre-performances ont amené le gouvernement à imposer des contraintes budgétaires sévères et à reconsidérer les objectifs du plan. Une telle situation a poussé l'Inde à être parmi l'un des premiers pays du Tiers-monde qui a appuyé les transformations économiques et sociales (Laha, 1987). Ainsi, le gouvernement a débloqué d'importantes ressources financières pour réaliser de nouveaux investissements et répondre aux besoins en capitaux afin de couvrir les déficits courants. La période 71-81 se caractérise par des pertes nettes des entreprises publiques et, 6 ans après, elles ont pu réaliser des profits³⁴. Malgré la nécessaire volonté politique et économique, il reste toujours, dans les pays en voie de développement, un problème de fond posé, qui est celui de la rationalisation et la

³³ Plusieurs inconvénients ont été attribués à cette proposition. Ils concernent les particularités du ministère des Finances et les comportements des dirigeants publics. Ainsi, en cas de crise fiscale, le ministère des Finances aura tendance à ne prendre en ligne de compte que des aspects comptables et financiers et avec des préoccupations à court terme, laissant ainsi de côté les critères d'évaluation plus intégrés. Cette politique incite à son tour les dirigeants publics à chercher la performance financière au détriment de la qualité et développer leurs propres critères afin d'améliorer leur image et paraître rentables.

³⁴ Par exemple en 84-85, sur 208 entreprises 115 ont réalisé des profits. Notons que les 10 premières bénéficiaires étaient des entreprises pétrolières ou de distribution qui profitaient d'une position de monopole ou de quasi-monopole. En revanche, les 10 entreprises déficitaires étaient des entreprises de production. Face aux changements des années 80 (augmentation du coût de crédit, baisse du prix des matières premières), il y a une réévaluation des entreprises publiques. Dans un programme économique, il a été établi que l'amélioration des performances passait par l'accroissement des capacités existantes et la génération de ressources internes. Pour cela, il a fallu maintenir une stabilité des prix et ne pas répercuter l'accroissement des coûts de production sur les prix, mais accroître la productivité.

modernisation des structures industrielles coûteuses. Pour cela, une redéfinition du rôle des managers devient primordial.

- Cas britannique : le gouvernement britannique a pris deux types de mesures afin d'inciter les entreprises publiques à être rentables. Mme Thatcher a nommé à la tête des entreprises publiques des hommes neufs, pour la plupart managers venant du secteur privé et n'ayant que l'idée d'y retourner comme patron de leur nouvelle entreprise. Ainsi la part des hauts fonctionnaires a été considérablement réduite au profit de dirigeants dotés de l'esprit d'entreprise et de marché. Le changement de la direction avait pour objectif de mieux appréhender les impératifs de rentabilité³⁵, préparer l'entreprise à la privatisation et modifier l'état d'esprit du personnel. Leur performance pourrait être améliorée grâce à un management professionnel. Des propositions similaires ont été recommandées également dans les pays en voie de développement. La deuxième mesure consistait à favoriser la concurrence, y compris dans les secteurs de monopoles traditionnels afin d'inciter une meilleure compétitivité des entreprises. Une certaine dérégulation peut toutefois conduire à faire baisser les profits et aller ainsi à l'encontre des objectifs affirmés de rentabilité³⁶. Une étude empirique menée par D.A. Ferner (1988) peut souligner les motivations du gouvernement britannique en les comparant à celle du gouvernement espagnol. Une analyse comparative sur les chemins de fer britannique et espagnol a conduit l'auteur à montrer quelques différences existantes entre les priorités politiques des deux pays.

³⁵ A ce niveau des mesures concrètes ont été prises. Ainsi, seuls les investissements dont la rentabilité était supérieure à 5 % étaient autorisés par les ministères de tutelle auxquels l'entreprise devait soumettre un plan annuel. De plus, les nécessités de la politique monétariste imposaient chaque année à l'entreprise publique une limite maximale pour ses possibilités d'emprunt et le montant de ses subventions. Cette budgétisation stricte des possibilités de recours à des financements extérieurs devait conduire à accroître leur ratio d'autofinancement de 51 % en 1983 à environ de 70 % en 1985 selon les objectifs du gouvernement. Après une période variable en fonction de la situation de l'entreprise, ces méthodes doivent permettre d'améliorer les résultats et d'apurer les comptes. Le gouvernement autorise aussi les entreprises à faire du sur-amortissement, ce qui permet d'investir sans aggraver l'endettement, ce qui, ajouté à une dotation en capital, induit un ratio d'endettement amélioré et pas trop rebutant pour les actionnaires potentiels.

³⁶ Dans certains cas, l'entreprise publique, même privatisée, continue à respecter les contraintes de service public qui, même indemnisées par l'État, entraîneront une certaine ambiguïté et maintiendront la confusion entre les objectifs politiques et économiques.

- Cas Français : ce cas montre bien la difficulté pour cerner les motivations des gouvernements, car celles-ci ne sont pas toujours explicites et clairement affichées. Ainsi, si l'on croit les travaux de M.C. Henry-Meininger (1981), les actions gouvernementales à l'égard des entreprises publiques apparaissent comme étant opposées. D'un côté, il y a eu une extension d'interventions étatiques à travers une multiplication de filiales et de prises de participations qualifiées de "nationalisations silencieuses" et, de l'autre côté, une poursuite d'objectifs entraînant une privatisation des structures et des modes de gestion qui sont apparus, soit comme un désengagement de l'État, soit au contraire, comme une recherche des formes plus adéquates à l'internationalisation de l'économie française.

E. Favard (1981) a mené deux enquêtes en 1978 et en 1981 auprès de 23 grandes entreprises publiques et privées françaises, pour montrer le type d'entreprise qui assure les plus grands avantages à son personnel. Les nombreuses interviews réalisées auprès des dirigeants ou responsables syndicaux ainsi qu'une analyse des bilans sociaux, lui ont permis d'affirmer que les nouveaux nationalisés ne porteront pas l'uniforme social tricolore. Pour une raison simple : il n'en existe pas. Autrement dit, l'État est devenu un employeur presque comme les autres, c'est-à-dire sensible à l'environnement économique et politique. Il explique cette situation par une conjonction d'effets dus au temps, aux hommes et au contexte économique. Cependant, on ne peut pas s'empêcher de mettre des réserves sur de tels résultats quand on sait que l'État est un propriétaire particulier et organisé de façon complexe et bureaucratique (Anastassopoulos, 1980). Pour ses dirigeants, tout est urgent, rien d'autre ne compte que ce qui les intéresse sur le moment, et ce qui était vrai hier peut fort bien être faux demain³⁷. En outre, l'administration a une tendance permanente à étendre ses pouvoirs et à multiplier ses contrôles. Ainsi, l'autonomie accordée un jour pourra être reprise sans préavis et plus facilement d'ailleurs qu'elle n'avait été donnée.

³⁷ Ce point est également cité par Gelenier in préface Massenet (1975). Il pousse si puissamment le management public à s'organiser pour des actions centralisées à court terme.

Les motivations des gouvernements ont des effets discutables. K.V. Rao et G. Prasad (1987) ont constaté que la situation des entreprises publiques indiennes n'a pas vraiment changé, malgré les mesures d'incitation prises par le gouvernement pour améliorer leur performance. Des auteurs comme D.A. Ferner (1988) vont jusqu'à émettre l'hypothèse que, malgré la montée des exigences de rentabilité et les incitations des dirigeants publics à reproduire les pratiques et les valeurs du privé, ces entreprises restent façonnées par leur lien avec l'appareil politique. De plus, les gouvernements peuvent avoir des motivations contraires à toute considération de rentabilité financière. Dans de nombreux cas, des propos extrémistes sont tenus afin d'attribuer les dysfonctionnements des entreprises publiques à toutes formes d'interventionnisme étatique. L'étude monographique de R. Parentau (1984a) concernant l'entreprise canadienne Sidbec illustre ces propos. L'auteur avance que cette entreprise sidérurgique a été créée sans objectifs clairs, l'État lui a imposé des normes exigeantes de rendement sans mobilisation des moyens nécessaires, et d'exposer publiquement sa planification en dépit du contexte concurrentiel. En outre, cette entreprise a subi des changements réguliers de ces interlocuteurs ainsi que des modifications au niveau de son conseil d'administration. En revanche, une étude de cas concernant deux entreprises saoudiennes a conduit à d'autres conclusions (Luqmani, Yavas et Quraeshi, 1989). Ces auteurs ont montré que le changement des priorités gouvernementales a amené les entreprises du secteur public à opérer des modifications stratégiques. Ils considéraient que l'aboutissement des prévisions stratégiques a été facilité par l'existence de relations avec les décideurs politiques.

On aurait pu multiplier les exemples mais notre objectif est juste de mettre l'accent sur cette variable. Sa prise en compte dans l'analyse, présente un intérêt non négligeable. Autrement dit, elle permet de constater le rapprochement ou l'éloignement des "contingences politiques" suivant les pays et inciter les dirigeants publics à réaliser des

performances économiques³⁸. Elle permet également de prendre en considération les capacités d'adaptation des entreprises publiques (Karagozoglu et Seglund, 1989). Ces derniers ont signalé que le contrôle étatique peut créer, d'une part, un environnement stable et réduit le besoin de la planification stratégique à l'adaptation et la survie et, d'autre part, il a la possibilité de provoquer de grandes incertitudes dans l'environnement de l'entreprise en imposant le changement.

1.1.3. Approche basée sur le partage du pouvoir

Sur le plan théorique, on sait que les entreprises publiques fonctionnent au coeur d'un réseau et de tensions politiques (Ferner, 1988). La capacité de prise de décision des entreprises publiques est expliquée essentiellement par les rapports de force entre elles et l'État (Hafsi, 1990). Les deux organisations entretiennent des relations qui génèrent pour toutes les deux des incertitudes dont le contrôle par l'une ou l'autre détermine le rapport de force (Crozier et al., 1977). Le fondement de cette approche reste essentiellement empirique. Il est soulevé, soit par l'existence d'entreprises publiques fonctionnant convenablement avec un management politiquement orienté (Shirley, 1983), soit en observant des cas d'entreprises publiques situées généralement dans des pays en voie de développement (Hafsi, 1984). A ce niveau, on avance d'une part des arguments théoriques, tels que la non intervention étatique, la dispersion du pouvoir des multiples ministères, ou bien tout simplement une attribution de confiance aux managers publics qui seront considérés comme les gérants d'une opération commerciale, et d'autre part, des arguments relevant de faits tels que l'existence de marges de manoeuvre pour les dirigeants en cas d'absence d'intervention symbolisée par des facteurs objectifs tels

³⁸ Le travail empirique réalisé par C.G. Dang-Nguyen (1986) relatif aux PTT européens considère que le succès de la Direction Générale des Télécommunications française (DGT) à partir de 1970 était d'abord un succès politique : le gouvernement a mis à sa disposition des moyens financiers considérables, a détourné les règles de recrutement du personnel de la fonction publique, et a imposé une restructuration à l'industrie qui permet à la DGT d'échapper définitivement à l'emprise d'ITT et de se poser en leader face aux champions français. Ce succès s'explique en grande partie par des éléments structurels : le système de décision politique à cette époque et celui de DGT étaient congruents, vue la nature technocratique des deux systèmes caractérisés par une intense collaboration au sommet. Et cette coopération n'était pas remise en cause, ni au niveau interne, ni au niveau externe où l'objectif de rattraper le retard est admis par tous.

qu'une fixation étatique des salaires, la nomination ministérielle des dirigeants, l'approbation de l'organigramme et du budget des investissements.

Le deuxième type d'arguments, que nous considérons comme objectif, est contrebalancé d'une certaine façon par le manque de managers expérimentés, l'existence d'un important "*turn-over*" les concernant, et par l'importance des ressources dépensées dans leur formation. Ici, on peut constater que l'état du contexte peut être une source de contre pouvoir³⁹. Il est bien évident qu'il s'agit du contexte des pays en voie de développement⁴⁰. Parler de contre-pouvoir dans ce contexte n'est pas un mythe. D'ailleurs, C.I. Barnard (1987) a considéré que même dans les régimes totalitaires, l'autorité⁴¹ repose toujours sur l'acceptation ou le consentement des individus.

R. Parentau (1984a) avançait que l'état de la santé financière n'est pas déterminant dans les relations État-entreprises publiques. Qu'il s'agisse d'entreprises vulnérables ou indépendantes financièrement, l'auteur considère que les tensions entre les deux partenaires sont fréquentes. Par contre, M. Durupty (1986) estime que les liens étroits avec le pouvoir politique peut permettre aux dirigeants d'exercer leur fonction avec un degré d'autonomie nécessaire et suffisant. Vue une telle situation, la notion de potentiel

³⁹ Certains travaux théoriques nous permettent également d'éviter toute conclusion simpliste. Par exemple, M. Durupty (1986) trouve que le succès du dirigeant public est renforcé grâce aux avantages liés à l'exercice de ses fonctions. Ainsi, outre la stabilité de l'emploi et les traitements plus élevés que ceux de la fonction publique, la tranquillité d'esprit attachée à la pérennité de leurs fonctions et à l'absence quasi totale de sanction jointe à la sécurité de l'emploi, compensent largement l'écart de salaire entre le public et le privé. M. Durupty est dans ce sens original, car ce qui a été évoqué fréquemment comme facteur de non motivation, il le présente comme source de succès. En plus, J.E. Jreisat (1990) avance une idée très intéressante concernant le pouvoir étatique de nomination des dirigeants publics. Il considère que ce pouvoir joue un rôle important pour motiver le nouveau dirigeant à concilier les contradictions relatifs aux intérêts divergents de l'État et de l'entreprise. Cependant la compréhension du jeu politique peut le conduire à privilégier les intérêts de l'entreprise. Cette idée, on la trouve également dans les propos de T. Hafsi (1983) quand il parle de relation de coopération entre l'État et les entreprises publiques dans la phase de création. On se demande si ces propos ne laissent pas supposer que la dynamique de l'entreprise et la compréhension du jeu de relation par ses dirigeants n'est pas en mesure de vider les facteurs objectifs de leur sens.

⁴⁰ Cette conception se trouvait également soutenue dans le cas des pays développés. Ainsi, P. Giraud (1979) disait que faute de doctrine, les relations Etat-Entreprises publiques varient selon la vision gouvernementale de la conjoncture politique, économique et sociale et la personnalité des hommes en présence.

⁴¹ Précisions que l'autorité est une forme de pouvoir qui est reconnue comme légitime par la loi, la coutume ou un consensus suffisant de ceux qui y sont soumis (Crozier, 1970).

utilisée par T. Hafsi (1984) nous paraît pertinente. Ce dernier estime, à titre d'exemple, que si l'entreprise résout un problème crucial pour le gouvernement et que, sans elle, le gouvernement ne peut le résoudre au moins dans le court terme, elle aura un potentiel élevé dans ses relations avec lui, et pourra lui résister et évoluer rapidement vers plus de discrétion et d'autonomie. On peut situer largement ces propos dans le cadre de la contribution de M. Weber relative au modèle d'organisation bureaucratique. A travers ce modèle, l'auteur a démontré que le pouvoir dans les organisations ne procède pas nécessairement du capital et peut contenir des caractéristiques indépendantes de la propriété privée des moyens de production. Le pouvoir fondé sur l'expertise et la compétence se présente comme une solution alternative au pouvoir charismatique et au commandement traditionnel.

En outre, les possibilités du contre pouvoir peuvent également trouver leur origine dans certaines configurations organisationnelles. Ainsi, la constitution de sociétés holding parvient à la réalisation des objectifs stratégiques assignés aux entreprises publiques tout en leur permettant une grande discrétion dans la gestion quotidienne. Cependant, l'expérience de certains changements structurels mis en oeuvre en Italie, au Pakistan, Bulgarie et en Roumanie montrent qu'ils sont insuffisants pour modifier la nature des rapports entre l'État et ses entreprises. Les structures intermédiaires mises en place pour favoriser l'émergence d'une planification micro-économique n'ont pas pu fonctionner avec une grande efficacité (Shirley, 1983). Le pouvoir d'intervention de ces dernières est resté limité, car les règles pratiques et les lois existantes n'ont pas changé pour autant, et les ministères ont continué à intervenir directement comme avant au niveau des entreprises publiques. Si l'issue organisationnelle a été objet de contestations, l'issue stratégique apparaît prometteuse. Elle puise ses forces à travers son ambition de vouloir concilier l'intérêt de l'entreprise d'une part, et l'intérêt général, d'autre part. A cet égard, on peut citer un vieil exemple concernant les stratégies de diversification. Ce choix stratégique trouvait ses racines à la fois dans la nature de l'entreprise et dans son caractère public

(Thietart, 1979). Cette stratégie⁴² avait permis de distinguer un comportement privé particulier des entreprises publiques. Ce comportement prend en considération les objectifs d'intérêt général plus que dans les entreprises privées et sans mettre en péril l'intérêt de l'entreprise. A travers cette stratégie se dégage une logique privée englobant une autre logique de nature publique.

Les travaux de U.S. Awasthi (1987) sont utiles pour mettre en évidence une nouvelle source de contre-pouvoir. Cette source se manifeste à travers les préférences gouvernementales en matière de contrôle des entreprises publiques⁴³. Malgré les moyens d'intervention offrant à l'État un large éventail⁴⁴ de pouvoir ou d'autorité dans différents domaines d'activité des entreprises publiques, le gouvernement préfère généralement user de pressions informelles. Ce dernier, en se servant des entreprises publiques pour réaliser ces divers projets, souhaite que ses interventions restent, pour une large part, informelles, afin de ne pas partager les responsabilités correspondantes. Les sources du contre-pouvoir peuvent être également attribuées à la taille des entreprises. Ainsi, X. Vandendireche (1987) soutient le fait que les grandes entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, n'attendent pas les réformes juridiques pour entreprendre des activités stratégiques⁴⁵. Comme le font remarquer J.P. Anastassopoulos et G. Blanc (1982), ce comportement stratégique ne se limite pas seulement aux cas des entreprises publiques des pays développés. Ces auteurs ont réalisé une étude comparative entre le

⁴² Cependant cette stratégie n'a pas échappé aux critiques. Elle a été condamnée par certains et considérée comme une forme de privatisation. Face à cela le gouvernement Français a mis en place des procédures de contrôle. Les prises de participations de plus de 50% étaient parmi les plus importantes.

⁴³ Parfois on ne parle pas de préférences gouvernementales mais plutôt de capacité de pression réelle de l'État sur les entreprises publiques. Cette capacité est censée dépendre d'un certain nombre de facteurs tels que l'existence d'une réglementation spécifique, le degré de dépendance vis-à-vis de l'État client, la taille de l'entreprise ainsi que son poids dans l'économie, et l'importance conjoncturelle d'une entreprise ou d'un secteur pour la politique en cours (Ferner, 1988).

⁴⁴ Parmi ces moyens, on peut citer les circulaires, les décrets, les lois et le pouvoir discrétionnaire d'approbation ou de refus. Les circulaires sont parmi les mécanismes d'intervention les plus utilisés. Selon leur contenu et le ton avec lequel elles sont rédigées (suggestif ou obligatoire), l'entreprise leur accorde ou non du poids. Le poids qui leur est accordé varie selon le jugement propre de chaque entreprise ainsi que ses traditions en la matière (Awasthi, 1987).

⁴⁵ Il affirmait dans ce cadre que les grandes entreprises françaises n'ont attendu, ni les nationalisations de 1982, ni le processus de privatisation de 1986 pour mettre en pratique les notions de transfert d'entreprise du secteur public au secteur privé. Il qualifie ces actes comme résultant de la pratique même des grandes entreprises.

Brésil et le Mexique⁴⁶. Il serait intéressant ici de présenter dans ce qui suit les résultats relatifs à la stratégie produit-marché et technologie afin de montrer les marges de manoeuvre dont peuvent disposer les deux pays tout en appartenant à deux systèmes économiques différents :

- *stratégie produit-marché* : dans les entreprises publiques, cette stratégie résulte d'abord de l'application de la vocation définie statutairement au moment de sa création. Mais cette définition laisse généralement une marge de manoeuvre assez large au manager de l'entreprise publique, particulièrement dans les pays pauvres pour que tous les clients potentiels puissent être servis et où, par conséquent, le choix est du côté de l'offreur de produits ou de services publics. De plus l'entreprise publique, entraînée par sa logique entrepreneuriale, viole bien souvent le principe de spécialisation, et s'engage dans des activités nouvelles, parfois avec la bénédiction du gouvernement, parfois aussi en s'attirant de ce dernier des rappels à l'ordre péremptoires. Certaines entreprises publiques commencent par élargir le degré d'approfondissement de leur vocation. Nous empruntons à J.P. Anastassopoulos et G. Blanc (1982) les extraits suivants pour mieux illustrer ce qui précède :

"Malgré le principe de spécialisation de l'entreprise publique affirmé avec force dans les deux pays ("Vous avez assez à faire dans votre secteur, mobilisez-vous au maximum sur vos produits ou vos services"), rares sont celles qui n'ont pas tenté de se diversifier, et souvent avec un certain succès. Discours officiels et pressions des groupes privés freinent ces tentatives des managers publics qui veulent avoir leur part du gâteau du développement industriel (....) En définitive toute activité nouvelle susceptible de fournir à une entreprise publique existante une opportunité de développement en mettant en

⁴⁶ L'étude a porté principalement sur quatre secteurs "lourds" ; électricité, sidérurgie, pétrole et télécommunications, qui jouaient un rôle d'entraînement pour le reste de l'économie. Leur étude ne prétendait pas porter des jugements globaux et définitifs dans un domaine par définition très complexe et en évolution permanente. Les auteurs se sont efforcés de mettre en évidence, grâce à une analyse serrée des points communs et des différences observées d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre, et des entreprises entre elles, les facteurs qui paraissaient déterminer la qualité de la relation plan national - plan d'entreprise.

oeuvre ses compétences propres sera l'occasion d'une bataille politique plus ou moins ouverte et violente. (...) ? L'issue finale de la bataille a plus souvent été favorable aux entreprises publiques déjà en place, que ne l'aurait laissé supposer le contenu des déclarations officielles" .

- *Les grands choix technologiques et industriels* : lorsqu'une activité industrielle a été reconnue comme prioritaire, il convient de définir les technologies qui seront utilisées pour la développer et choisir les fournisseurs des équipements correspondants. Mais l'entreprise publique n'est pas libre dans ses choix.

Dans le contexte des pays en voie de développement, le souci des gouvernements est en effet de contrôler le processus d'industrialisation de façon à ce qu'il ne se traduise pas par une croissance incontrôlée des importations d'équipements, ni par une dépendance technologique indéfinie vis-à-vis de l'étranger. Cela se manifeste par un nationalisme industriel très fort qui interfère systématiquement avec les stratégies des entreprises publiques⁴⁷.

Aucune différence notable dans ce domaine entre le Brésil et le Mexique n'a été constatée. Il existe dans les deux pays des pratiques restrictives à l'égard d'importations de produits dont les équivalents sont fabriqués localement. Le problème réside dans le fait que les producteurs locaux, qui fonctionnent souvent au début sous licence étrangère, peuvent avoir tendance à relâcher leur effort, tant au niveau de la qualité que des coûts, s'ils se sentent indéfiniment protégés par l'État. Pour faire face à cette contrainte, l'entreprise client a deux possibilités :

⁴⁷ D'autres considérations viennent à leur tour peser très fortement sur les choix technologiques et industriels : il s'agit tout d'abord des conditions de financement des achats d'équipements, qui sont souvent négociées de gouvernement à gouvernement (pour les marchés les plus importants), mais aussi des relations politiques existantes entre le pays acheteur et le pays vendeur.

- Exiger du fournisseur des spécifications qui excluent de facto les producteurs locaux, mais cela n'a qu'un temps et reste limité, en définitive, aux matériels de haute technologie.

- Prendre les devants, en fabriquant le matériel dont elle a besoin, par l'intermédiaire d'une filiale en association avec son fournisseur étranger par exemple.

La première possibilité attire les entreprises publiques des deux pays. Ainsi, J.P. Anastassopolous et G. Blanc (1982) le précise comme suit : *"Au total, ces contradictions poussent les entreprises publiques brésiliennes et mexicaines à faire appel aux technologies les plus avancées possibles dans tous les secteurs, technologies qui sont les plus performantes certes, mais les plus chères et qui entraînent la plus grande dépendance vis-à-vis de l'étranger. Pour cela, elles jouent du levier du prestige, auquel les hommes politiques sont très sensibles, et elles incitent les fournisseurs étrangers, dont c'est évidemment l'intérêt, à obtenir de leurs gouvernements des conditions de financement particulièrement intéressantes."*

Plus les enjeux sont élevés, et les sommes mise en cause considérables, plus les processus de décision sont politiques et centralisés. L'autonomie des entreprises publiques varie en conséquence, de même que le degré de fiabilité de leurs plans stratégiques. Les entreprises disposaient de ces marges de manoeuvre, bien qu'au Mexique à chaque changement du gouvernement, tous les dirigeants des entreprises publiques sont remplacés, eux-mêmes remplacent leurs directeurs et ceux ci leurs chefs de service et au Brésil, l'entreprise publique est considérée comme un privilégié à la disposition du pouvoir politique pour distribuer des postes qui sont autant de faveurs ou de récompenses accordées aux partisans.

En guise de remarque, on peut dire que le contrôle étatique formel ne se concrétise pas nécessairement. Dans les pays développés, on évoque l'absence d'un projet clair d'intervention étatique (Durupty, 1981, Stoffaës, 1983) et dans les pays en voie de

développement, on soutient que l'expérience souligne une existence d'un comportement stratégique dans les entreprises publiques malgré l'intensité du contrôle⁴⁸ étatique (El-Namaki, 1986).

Cette approche a une importance indiscutable. Elle modifie notre compréhension de l'organisation (Barnard, 1987) et permet de découvrir une deuxième structure de pouvoir parallèle à celle codifiée et légitimée par l'organigramme officiel (Crozier et al., 1987). H. Mintzberg (1983) confirme également ces propos. Il considère que la compréhension des attitudes et des comportements de toute organisation nécessitent l'identification des besoins des détenteurs d'influence ainsi que la manière permettant à chacun d'eux d'exercer son propre pouvoir.

1.2. approche dynamique : le temps comme critère déterminant de la nature des relations État-entreprises publiques

La mise en évidence du processus de décision externe est en fait l'expression des relations entre l'État et les entreprises publiques. Il est donc nécessaire de comprendre la nature et la dynamique des relations État/entreprises publiques avant d'aller plus avant. Les processus de décision internes et externes sont en pratique très liés. Les comportements dans l'un ou l'autre étaient en relation avec les rapports qu'entretenaient l'un et l'autre. En outre, ce rapport entre système de décision interne et externe présentait des régularités observées d'une industrie à l'autre et d'un pays à l'autre.

⁴⁸ L'auteur a étudié l'histoire d'un grand nombre d'entreprises publiques importantes situées dans les pays en voie de développement. Ces entreprises étaient connues par la position forte de leur gouvernement.

1.2.1. Modèle de Hafsi

1.2.1.1. Présentation du modèle

L'hypothèse fondamentale du modèle suppose que les phases du cycle de vie de l'entreprise publique sont déterminées par la nature respective de ses systèmes décisionnels et par son environnement (représenté généralement par la puissance publique). Il a proposé trois grandes configurations des systèmes décisionnels internes et externes correspondant à des relations État/entreprises publiques différentes. La grille suivante permet de synthétiser leur contenu.

Phases	Contenu
<p>(I)</p> <p>Coopération</p>	<p>Les systèmes de décision interne et externe ne sont pas distincts. L'intersection est plus ou moins large selon les situations mais il reste difficile de différencier ce qui se passe au centre de ce qui se passe aux frontières de l'entreprise. Les acteurs clés agissent presque sans discrimination entre les deux systèmes. Une coopération étroite se développe entre l'État et l'entreprise publique quant à la définition et la réalisation des objectifs. Le degré d'intersection entre les deux systèmes ne semble pas être corrélé avec le degré de coopération entre les acteurs de ces systèmes.</p>
<p>(II)</p> <p>Confrontation</p>	<p>Les deux systèmes décisionnels sont tangents. Seuls quelques acteurs situés au point de tangence interviennent dans les deux systèmes et assurent une médiation et une cohérence entre les deux. Cette situation s'impose lorsque les managers de l'entreprise ne peuvent plus supporter les incertitudes créées par les incohérences et l'hétérogénéité des organes gouvernementaux. Ces gestionnaires exercent des pressions sur le gouvernement pour que des contrats explicites soient établis et que eux seuls soient utilisés pour régler les activités et leur évaluation. Ils demandent qu'on les juge sur la réalisation quantitative et qualitative des objectifs approuvés au préalable. Les conséquences de cette situation sont une formalisation accrue des relations État/entreprises publiques. Au départ, les conflits sont fréquents mais de faible intensité, puis, progressivement, deviennent plus intenses mais plus rares. On cherche à empêcher le gouvernement d'intervenir et développer des possibilités de négociation.</p>
<p>(III)</p> <p>Autonomie</p>	<p>Les deux systèmes sont très nettement différenciés. Les acteurs de l'un n'interviennent pas dans l'autre ou n'y interviennent qu'exceptionnellement. L'entreprise aura un caractère affirmé, développe des relations indépendantes avec son environnement, accorde plus de légitimité à leur activité. L'entreprise a généralement intériorisé les principes et valeurs ayant présidé à sa création avec comme résultat des comportements corrects, générant la sympathie et le support du public.</p>

Ces trois phases peuvent suggérer un lien entre elles. Elles sont les trois phases d'un cycle. Ainsi, lorsque l'entreprise publique est créée, les relations démarrent à un haut niveau de coopération. Les objectifs à atteindre sont bien spécifiés, les managers ont généralement été les catalyseurs de la création de l'organisation et leurs valeurs sont celles

du gouvernement. Il y a un haut niveau de confiance mutuelle et de bonnes relations entre politiciens et gestionnaires. La communication est aisée. L'entreprise est un appendice du gouvernement, et il n'est pas surprenant que les personnes impliquées reviennent à leur source pour demander des conseils, gagner des soutiens ou discuter des expériences vécues. Au stade de la croissance, les choses ne seront pas ainsi. La position des dirigeants change suite à une non mise à jour ou à un renouvellement des objectifs de départ déjà plus ou moins atteints, et à une prise de conscience de l'entreprise de sa personnalité. Ses opérations deviennent une préoccupation majeure des gestionnaires et nécessitent des actions rapides⁴⁹, et enfin le gouvernement est considéré comme un ensemble d'organes qui manquent de cohérence. De ce fait, les opérations d'une organisation ne peuvent aboutir aux résultats espérés s'ils sont perturbés par des événements imprévisibles.

Dans ce cas, l'organisation aura besoin de gérer ses relations avec l'environnement de manière à créer autour de ses activités centrales un système quasi fermé. Ces facteurs poussent les gestionnaires à développer des protections pour leurs activités essentielles et, ce faisant, se retrouvent en collusion avec le gouvernement⁵⁰. Peu à peu, l'organisation consolide ses défenses et résistait avec de plus en plus de succès aux efforts des organes de l'État pour intervenir directement dans ses affaires. L'intensité des conflits augmentait et leur fréquence diminuait. C'est la phase de confrontation pendant laquelle l'État est lentement, mais sûrement, tenu à distance. La vitesse à laquelle les gestionnaires

⁴⁹ Cela laisse peu de temps aux dirigeants pour maintenir les relations étroites, riches et variées qu'ils avaient avec l'État. Ils se désengagent. Au départ, l'entreprise a surtout besoin de ses relations avec l'extérieur pour survivre, mais, petit à petit, ses activités propres, embryonnaires au départ, requiert une attention croissante des gestionnaires. Cet aspect de leur activité apporte de plus en plus de satisfaction aux responsables parce qu'il a des effets cumulatifs visibles, une preuve tangible de l'importance des managers et une reconnaissance de leurs efforts. Les relations État/entreprises publiques, en rentrant en concurrence avec les fonctions de direction de l'activité interne, deviennent progressivement une lourde charge qu'on s'efforce de réduire.

⁵⁰ Ce dernier est au départ très sensible à toute tentative de réduire ses pouvoirs sur l'entreprise et réagit très vite. Les conflits seront fréquents mais les gestionnaires, encore incertains quant aux limites de leurs responsabilités, évitent les chocs de plein fouet et les conflits sont facilement dégonflés. Même si les conflits sont de faible intensité, et même si les managers cèdent beaucoup ils gagnent un petit peu. Ces petits gains sont importants, car les gouvernements se succèdent alors que l'entreprise reste.

pouvaient mettre en place les moyens de défense de l'entreprise est bien entendu fonction des pouvoirs de l'État et de l'entreprise.

La dernière phase n'est pas comme les deux premières, une cassure importante dans le type de relation entretenu, mais plutôt une évolution de ces relations vers une autonomie de plus en plus grande pour l'entreprise et à mesure que le gouvernement recule devant l'intensité des confrontations. L'entreprise d'État aura alors une personnalité affirmée, une tradition, et un pouvoir économique. Elle se présentera au public avec une image différente de celle du gouvernement, image d'une organisation dévouée au bien public et rendant avec efficacité des services importants. Les préoccupations d'efficacité sont présentées comme une mesure du respect des biens des citoyens confiés à la gestion des entreprises et comme un test critique pour la fourniture des services attendus. A ce stade, l'entreprise sera une institution, elle concurrence le gouvernement pour obtenir le support du public et conserver son prestige. Au cours des conflits, le gouvernement pourra subir au moins autant de préjudices que l'entreprise. L'existence d'un cycle apparaît difficile à mettre en cause, mais il est possible que des chocs majeurs, changeant de manière sensible le contexte institutionnel dans lequel évolue l'entreprise ou la coalition qui le gère, puissent ramener l'organisation vers le début du cycle.

1.2.1.2. Méthodologie du modèle

L'étude de la prise de décision dans les entreprises publiques est basée sur l'observation et l'étude de quelques décisions importantes prises par trois grandes entreprises publiques. La première observation empirique a eu lieu dans la société des chemins de fer canadiens, le *Canadien National*. L'observation s'est concentrée ici sur une décision importante qui a modifié de manière sensible la capacité concurrentielle de l'entreprise, mais qui n'a pas entraîné d'intervention dans le processus de décision de la part des organes de l'État. Cette décision a été prise dans les années soixante et concerne l'automatisation de la gestion des opérations d'entreprise. La plupart des acteurs de cette décision étaient encore en place et furent très coopératifs. La seconde observation s'est

déplacée ensuite en France pour étudier une décision un peu plus délicate dans laquelle l'intervention du gouvernement fut à la fois brutale et peu efficace. Cette décision concernait le choix qu'Air France devait faire en 1976 pour remplacer sa flotte de "Caravelles" vieillissantes. Malgré cette décision, les responsables d'Air France ont réservé au gouvernement un accueil chaleureux et lui parlèrent sans réticence de ce qui s'était passé. Et enfin, l'observation a concerné la société algérienne de pétrole (Sonatrach). Cette observation a été motivée par le fait que les phénomènes sont semblables à ceux des pays développés mais ils sont, d'une part, très contrastés et, d'autre part, très accélérés, cela permettait de révéler ce qui souvent n'est visible ailleurs qu'après une longue étude ou en période de crise. Sur ce terrain, c'est la décision de rénovation d'un complexe d'engrais azoté qui a attiré l'attention de l'auteur. Elle a été étudiée parce qu'elle impliquait de nombreux responsables de l'entreprise et de l'État et que ce processus de décision chevaucha une période de changement important au niveau de l'État.

Le résultat de cette étude était de décrire trois cas d'entreprise. Chaque cas révèle un aspect du processus de décision des entreprises publiques et ensemble ont permis de proposer un modèle. Le cas canadien mettait en évidence la partie interne du processus, celle dans laquelle n'interviennent que des acteurs appartenant à l'entreprise. L'exemple français en révélait la partie externe, celle dans laquelle interviennent les acteurs de l'environnement socio-politique de l'entreprise. Ces deux premiers cas mettaient l'accent sur les aspects macro du modèle. Enfin, une expérience algérienne permettait de compléter les aspects macro-économiques par des aspects micro-économiques, ceux qui décrivent la dynamique des relations entre les acteurs concernés.

Les raisons de l'existence de ce cycle tiennent, selon l'auteur, au système de décision interne et externe à l'entreprise publique. ces systèmes de décision sont caractérisés par deux éléments à savoir le contexte et l'état de la coalition dominante. Le contexte est l'ensemble de caractéristiques comme les règles, codes et pratiques

quotidiennes, le fondement technique et économique de l'organisation, les motivations de ses membres, le leadership (charismatique, autoritaire, etc.) et la culture de l'organisation (valeurs intériorisées par le personnel). Lorsque la plupart de ces facteurs sont clairs et précis le contexte est dit "précis", autrement il est dit "vague". La deuxième dimension considère les acteurs ou la coalition qui gère directement le contexte. La coalition peut être "divisée" avec plusieurs groupes rivaux (aucun n'étant vraiment dominant) qui se battent autour du contrôle des ressources et du pouvoir. Ou bien, la coalition peut être "unie", avec un groupe en accord sur un programme et qui domine largement. L'auteur caractérise le processus qui donne naissance aux décisions importantes comme suit :

- un système de décision partisan est caractérisé par un contexte vague et une coalition dirigeante divisée. Ici, les intérêts des individus ou des groupes, plutôt que ceux de l'organisation, auront tendance à dominer.

- un système de décision autocratique (coalition unie et contexte vague). Les objectifs de la coalition dominante sont largement clairs, mais ils sont mis en oeuvre de manière informelle. Avec le temps les décisions peuvent souffrir d'un manque de structure ou d'incohérences générées par l'absence de clarté du contexte.

- un système de décision politique se caractérise par une coalition divisée et un contexte précis. Les règles et procédures, arrangements structurels, pratiques, objectifs, etc., sont des contraintes pour la négociation et jouent un rôle de garde-fous.

- un système de décision technocratique (coalition unie et contexte précis). Cette situation est hautement rationnelle avec des protections solides contre les rationalités restreintes des individus ou des groupes de l'organisation.

1.2.1.3. Critiques du modèle

Cependant ce modèle n'est pas à l'abri des critiques. Ce qui est gagné en exhaustivité d'analyse est nécessairement perdu en précision. Rien ne prouve que

l'enchaînement des phases soit nécessairement celui suggéré par l'auteur. Des retours en arrière, ou même une succession de périodes entièrement différentes sont possibles. Même si une telle démarche permet d'identifier l'ensemble des grandes tendances de l'évolution des rapports entre l'État et ses entreprises et fournit une grille de lecture explicative en faisant recours à l'histoire, on se demande si elle ne comporte pas une part d'arbitraire dans la détermination du type des rapports, car une entreprise peut vivre des moments de tensions avec l'État durant les phases de coopération.

On peut également considérer que les actions des décideurs, notamment les dirigeants de l'entreprise publique, influencent tout autant les rapports avec l'État que le système de décision interne, alors que dans ce modèle, l'entreprise publique et son environnement sont traités symétriquement et font l'objet d'un même type de description résumée par le couple coalition-contexte. Or, si ce schéma fonctionne pour l'entreprise, et peut-être même pour toute organisation, on ne peut pas forcément considérer tout son environnement comme un ensemble homogène, même s'il s'agit uniquement de l'État. Cette asymétrie est renforcée par les fonctions habituellement dévolues à chacun des protagonistes : puissance tutélaire à vocation générale dans le cas de l'État, secteur opérationnel à objectif limité et précis pour l'entreprise publique. Il en résulte que les deux variables contexte-coalition sont insuffisantes pour décrire l'environnement dans toute sa richesse, surtout lorsque des entités autres que l'État interagissent avec l'entreprise publique. Le problème du passage d'un cycle à l'autre reste entier : les causes de la transition restent à déterminer. En outre si l'autonomie est présentée ici comme une finalité d'un cycle, pour d'autres, elle reste à conquérir.

Malgré toutes ces réserves, ce modèle paraît un instrument d'analyse tout à fait intéressant, comme moyen de classification et d'explication de ses évolutions possibles⁵¹.

⁵¹ L'application du modèle aux PTT européens réalisée par C.G. Dang-Nguyen (1986) a rendu possible, la description et la classification des phases d'évolution des entreprises publiques, et d'effectuer de larges comparaisons dans le temps et dans l'espace. Les variables relatives à l'état de la coalition interne et externe lui ont offert la possibilité d'identifier les indices de dysfonctionnement et de tenter des prévisions sur l'évolution des entreprises publiques. Enfin, C.G. Dang-Nguyen a considéré le modèle de T. Hafsi

Il sert, en outre, à identifier quelques variables cruciales pour la compréhension des relations État-entreprises publiques.

1.2.2. Le modèle de Murthy

R.S. Murthy (1985) a fait une étude de cas (Inde, Brésil, USA, Italie) qui porte sur le management stratégique dans l'entreprise publique. L'auteur dégage à travers ces études de cas, trois phases dans l'évolution du management stratégique.

Les entreprises publiques conçoivent des stratégies en faisant référence aux valeurs personnelles des principaux décideurs, leur désirs, préférences, leur conception de l'idéal et la force de leur conviction qu'en se basant sur des aspects économiques (produit, marché, coût, compétition, emplois, ressources organisationnelles et technologique, etc.). Alors que l'organisation efficace est celle qui arrive à équilibrer entre les valeurs et facteurs économiques. Les trois phases d'évolution peuvent se présenter comme suit :

- stade I : les entreprises publiques répondent aux objectifs pour lesquels elles ont été créées. Par ce moyen, elles arrivent à intégrer les deux aspects dans la stratégie interne, elles parviennent en cela à susciter l'adhésion des groupes extérieurs aux exigences d'une gestion efficace.

- stade II : l'entreprise atteint ce stade lorsqu'elle aura réalisé un équilibre entre les valeurs et les facteurs économiques dans une proportion acceptable au plan interne et externe. Cet équilibre sera obtenu grâce à un processus politique de résolution de conflit, de recherche de compromis et de mobilisation du soutien. L'entreprise vivra des situations difficiles dans le cadre de l'autonomie afin qu'elle puisse développer une stratégie

comme un système ouvert et qui pourrait intégrer d'autres contributions relatives à l'analyse des entreprises publiques.

efficace. L'accroissement de son autonomie orientera ses efforts vers la croissance et la diversification.

- stade III : l'entreprise atteint ce stade en intégrant ces valeurs en même temps qu'elle apprend à anticiper les contraintes économiques d'une manière acceptable pour les décideurs extérieurs. A ce stade l'entreprise publique dispose d'un pouvoir qui légitime ses propres buts et les moyens pour les réaliser. L'interventionnisme extérieur ne disparaît pas pour autant, il se manifeste à travers l'idéologie, les nominations et l'évaluation de l'entreprise. Néanmoins, le caractère instrumental de l'entreprise dans la politique économique et sociale se réduit. Les managers auront la responsabilité d'anticiper et de répondre aux demandes des groupes extérieurs ainsi que de maintenir l'équilibre entre les demandes internes et les conditions extérieures souvent changeantes. L'instabilité de l'environnement extérieur et les valeurs qu'il véhicule sont des facteurs avec lesquels l'entreprise doit s'accommoder.

Le modèle de R.S. Murthy est sans doute moins ambitieux que celui de T. Hafsi. De ce fait, on ne va pas tarder à examiner sa portée et surtout ses limites. Nous nous contentons d'évoquer un point de convergence et un point de divergence avec le modèle précédant. Les deux modèles que nous avons regroupés sous l'analyse dynamique se basent sur des comparaisons internationales, mais leurs postulats de départ nous semblent se différencier fondamentalement. Le modèle de T. Hafsi reconnaît que c'est l'entreprise qui est à l'origine de sa propre évolution, par contre R.S. Murthy estime que l'État est favorable à l'évolution de ses entreprises mais il souhaite s'assurer de leurs capacités.

§ 2. NOTION DE "DIRIGEANT PUBLIC"

Cette notion présente une grande complexité. Cette complexité tient d'abord aux rôles et aux fonctions du dirigeant public et à l'évolution du secteur public qui pourra entraîner un développement important de ses responsabilités en le plaçant dans une situation qui n'avait pas été imaginée initialement (Durupty, 1986). Sans lancer la

polémique théorique concernant le degré de sa responsabilité sur les performances des entreprises⁵², on se limitera à tenter d'ordonner les principales idées théoriques qui le concerne.

Les travaux théoriques et même empiriques présentent le dirigeant public, soit comme étant généralement soumis à un contrôle étatique excessif qui ne lui laisse aucune existence, soit comme un individu difficilement contrôlable, et par conséquent, il faut développer des méthodes de contrôle qui répondent à la particularité de son champ d'action (Branan, 1985). Dans ce second cas, ils sont souvent accusés de réaliser leurs propres objectifs au détriment des intérêts de la collectivité. Autrement dit, ils sont conduits à dissimuler les résultats, à falsifier les comptes, à altérer la qualité de la production, à détourner des fonds à des usages alternatifs par rapport aux objectifs planifiés⁵³ (Richet, 1990b). Malgré ce contexte, certains auteurs comme S. Wickham (1985) ont osé proposer des thèses différentes. L'auteur, en s'intéressant au marketing international⁵⁴, avait considéré que l'alourdissement des contraintes des gouvernements sur les activités intérieures de leurs entreprises publiques, les opérations internationales de celles-ci avaient été développées à titre résiduel et compensatoire : leurs managers publics y reconstruisaient un espace de liberté relative, garant de leur autonomie.

⁵² Le point de vue exprimé par quelques sociologues considère que les performances des organisations sont largement déterminées par les facteurs de contexte, telles les caractéristiques du marché, la structure organisationnelle, le système sanction-récompense. De ce fait, les leaders ne peuvent que subir leur environnement. En revanche, le point de vue représenté par quelques psychologues atteste que les leaders font la différence dans la performance organisationnelle et peuvent influencer les facteurs contextuels (Ramamurti, 1987a). Le courant intermédiaire est représenté par Gupta (1984) qui admet l'influence à la fois du contexte et des dirigeants sur les performances des entreprises.

⁵³ Selon l'auteur, ce genre de comportement est favorisé dans les économies de pénuries. Il estime que dans ce type d'économie les règles formelles sont souvent insuffisantes pour atteindre les objectifs fixés par le centre et l'accroissement des pénuries induit des règles informelles permettant aux managers de s'approvisionner en quantités suffisantes, réduisant ainsi les ruptures de production ou de stockage. Les travaux de Pearce (1991) ne soutiennent pas ce point de vue. Pearce pense que, dans de telles situations, l'objectif principal des dirigeants devient l'obtention des moyens de production en quantités suffisantes. Leur attention stratégique est tournée vers l'approvisionnement et leur responsabilité vers le marché. Le fait qu'ils sont souvent incapables de respecter les délais, ils dépensent beaucoup d'énergie pour négocier avec les fournisseurs, les clients et les salariés.

⁵⁴ Dans le même domaine, on développait la thèse que les managers publics (d'Europe ou du Tiers Monde) au service de leur État et de sa politique nationaliste se révéleraient souvent comme agents perturbateurs de l'équilibre concurrentiel international.

A ce niveau d'analyse, on peut distinguer deux conceptions principales. La première revendique une utilisation correcte des concepts (2.1), tandis que la seconde emprunte une voie analytique qui montre les limites des visions simplistes (2.2).

2.1. Logique conceptuelle : peut-on parler de "dirigeant public" ?

Nous regroupons sous cette logique les orientations théoriques qui refusent toute existence à la notion de dirigeant public. Elle se base sur le postulat selon lequel le dirigeant est un individu qui a besoin d'une grande liberté d'action pour prendre des décisions, des risques, et gagner une grande fortune personnelle (Ramamurti, 1986). Ainsi, le secteur public sera le dernier endroit où cette personne peut se "sentir chez elle"⁵⁵. On aboutit à conclure que les qualificatifs associés aux dirigeants privés ne peuvent pas être attribués aux dirigeants publics (la recherche du profit, le risque, l'innovation ou la création d'entreprise). Les travaux portant sur les dirigeants socialistes s'insèrent parfaitement dans cette conception. Ainsi, W. Kiezun (1986) a avancé que le dirigeant public ne se contentait pas d'être un dirigeant économique et un organisateur, mais il devait également se charger de la réalisation du programme idéologique⁵⁶. Ces perceptions du métier du dirigeant socialiste trouvaient généralement leurs fondements dans des démarches méthodologiques basées sur des enquêtes pour identifier l'organisation de son travail⁵⁷. Cependant, ces travaux avaient à la fois un caractère

⁵⁵ Étant donné le peu d'autonomie qu'il lui est permis, et le peu d'incitation offerte à lui s'il prend des risques.

⁵⁶ Trois fonctions ont été attribuées aux dirigeants socialistes. Une fonction économique, qui recouvre la stratégie par laquelle seront réalisés les objectifs économiques de l'entreprise, tels que définis par le plan central. Une fonction d'organisation, qui concerne la préparation et la mise en application de tous les outils nécessaires pour atteindre les objectifs prévus par le plan, et une fonction de protection et d'éducation, qui a pour but le développement de comportements socialistes parmi les travailleurs, ainsi que la protection de la santé physique et psychique des travailleurs. Ces trois fonctions ont la même importance. Le dirigeant qui ne s'acquitterait pas de la troisième fonction sera évalué négativement et licencié, même s'il obtenait des succès au plan économique. Dans les faits cette triple fonction est accomplie par la direction, le parti et le conseil du syndicat. Il résulte du "triangle de pouvoir" que la hiérarchie traditionnelle des entreprises capitalistes est ici inversée : le directeur est contrôlé par ses subordonnés, membres du Parti. Dans certains pays socialistes tels que la Pologne et la Hongrie, il arrive que des directeurs ne soient pas militants communistes.

⁵⁷ Une enquête effectuée en 1964 en URSS montrait que les dirigeants socialistes sont absorbés par des réunions pendant 25% de leur temps. Ils consacrent également beaucoup de temps à des fonctions sociales et politiques. La conception du rôle du dirigeant socialiste fait qu'un directeur doit obligatoirement partager son temps entre l'administratif, l'économique, le politique et le social. Ils consacrent entre 20 et 30% de leur temps à la préparation de ces rapports périodiques, ils passent une grande partie de leurs

superficiel et une non représentativité statistique. Le caractère superficiel peut s'expliquer par l'utilisation du questionnaire comme outil de collecte de l'information sans aucune mention du taux de réponse atteint, et par l'ancienneté de ces tentatives empiriques qui datent dans le meilleur des cas des années 70. En outre, les résultats de ces travaux n'ont pas été totalement clairs. On n'a pas hésité à mentionner les actions des gouvernements pour améliorer le système de sélection et de recrutement⁵⁸ d'un côté, et la préoccupation des dirigeants publics de quelques réflexions stratégiques de l'autre.

L'approche schumpeterienne, combinant des qualités telles que la créativité, l'innovation, la capacité de saisir les opportunités, et la prise de risque dans le cadre d'une stratégie préalablement fixée, ne laisse certainement pas de place à la notion de dirigeant public.

Les propos de ce genre peuvent être nuancés, surtout quand on sait que les actions entrepreneuriales peuvent être efficaces dans des organisations hiérarchisées et sans volonté particulière de créer de nouvelles activités (Chandler, 1962). En plus, de telles positions semblent devoir être assouplies quand la notion de dirigeant public est utilisée dans le sens où cet individu initie, maintient ou agrandit une ou plusieurs organisations du secteur public (Jreisat, 1990). J.E. Jreisat ajoute également que, quand il s'agit d'augmenter les profits de l'entreprise, rien ne distingue les deux types de dirigeants et va même jusqu'à proposer la démarche qu'il faut adopter pour que les dirigeants publics puissent s'accommoder et agir face à leurs contraintes particulières. Ainsi, il avance que le manager public doit exploiter les ambiguïtés des objectifs, renforcer son pouvoir ("Gaining power"), transformer la visibilité en avantages⁵⁹, calculer la prise de risque et

temps à expliquer les activités de son entreprise à différentes instances de contrôle. Ils consacrent que 1,5% de leur temps à lire la littérature spécialisée. Les nombreux travaux effectués en Pologne en Tchécoslovaquie et en R.D.A. aboutissaient à des résultats identiques.

⁵⁸ En plus des connaissances politiques, il exigeait des connaissances professionnelles, des aptitudes personnelles et de la créativité. On reconnaît que les failles du système économique d'un pays se reflétaient dans le travail de ses dirigeants d'entreprises et l'amélioration de leur travail conduisait nécessairement à une réforme entière du système.

⁵⁹ L'auteur fait allusion à l'image de l'entrepreneur qui doit être "like a gold fish in a bowl".

le non respect des règles, équilibrer les réalisations à court terme et les réalisations à long terme, et enfin motiver le personnel. Les tentatives de comparaison entre les dirigeants publics et les dirigeants privés peuvent également éclairer cette vision théorique.

2.1.1. Comparaison entre les dirigeants publics et privés

La différence entre le dirigeant public et privé s'explique par la force de leur motivation économique respective (Leray, 1983). Le manager privé peut être à la fois propriétaire et manager de son affaire et recherche le profit pour lui et pour son entreprise. En revanche, le manager public est un salarié et peut ne pas avoir une part des bénéfices de l'entreprise. J. Ruffat (1983) considère que l'action du dirigeant public est cadrée par des impératifs du plan et vise souvent plus à l'optimisation de tel ou tel paramètre que l'optimisation de l'ensemble des moyens mis en oeuvre. En outre, J. Lawarree (1989) va plus loin⁶⁰. Il estime que ce type de manager a la possibilité de profiter pour limiter son effort et justifier les contre performances qui en résulteront par des difficultés conjoncturelles ou des déficiences techniques indépendantes de sa volonté.

En revanche, ces qualificatifs attribués aux dirigeants publics ne sont pas aussi tranchés qu'il paraît⁶¹. J.E. Jreisat nuance cette "réalité" en disant que les dirigeants publics pensent en des termes grandioses et considèrent que le secteur public leur offre un meilleur contexte pour de grandes réalisations⁶². Mis à part cet argument relatif à la nature

⁶⁰ Il considère que les responsables des entreprises publiques sont animés de motivations qui ne correspondent pas nécessairement aux buts qu'ils sont censés servir. Ce problème devient préoccupant quand on sait que les gestionnaires publics possèdent un avantage en termes d'informations concernant leur entreprise et l'environnement dans lequel elle opère.

⁶¹ Le cas de la Deutsche Bundesbahn est tout à fait illustratif. Cette entreprise a pu décomposer son activité selon trois secteurs (secteur concurrentiel, public et d'infrastructure réservé à l'Etat). Cette décomposition lui a permis de considérer son déficit global comme compatible avec une gestion saine. Le seul secteur sur lequel l'entreprise possède l'entière responsabilité présentait un bénéfice. Voir J.P. Estival, les critères de gestion dans les grandes entreprises ferroviaires, Thèse D'Etat, Paris I., 1984.

⁶² L'auteur cite six facteurs qui permettent aux dirigeants publics d'avoir un contexte favorable : 1) Absence de la contrainte de recherche du profit, 2) il est plus facile d'obtenir des fonds dans les projets à risque dans le secteur public (les pouvoirs publics sont sans crainte des risques ou en totale ignorance de ceux-ci), 3) facilité de réunion des capitaux dans le secteur public, ceci est particulièrement vrai où le marché des capitaux est sous-développé, 4) possibilité rapide de croissance pour les entreprises publiques liée au soutien gouvernemental, 5) dans de nombreux pays, les possibilités de croissance pour les entreprises privées sont plutôt limitées lorsque celles-ci ne font pas partie d'un groupe. Les entreprises publiques sont une alternative sûre car elles ouvrent leurs portes même les plus élevés à des citoyens

de propriété des capitaux, on évoque également des différences telles que les écarts en matière de rémunération. La rémunération du dirigeant public est plus élevée que celle des fonctionnaires mais toujours inférieure à celle du dirigeant privé. De ce fait, le dirigeant public ne peut espérer s'enrichir à la tête d'une entreprise publique et peut même être amené à quitter le secteur public. Ces arguments, tout en paraissant à première vue acceptables, peuvent cependant être relativisés. Ainsi, M. Durupty (1986) nous a déjà présenté le cas de certains dirigeants publics français qui sont devenus de véritables symboles d'un nouveau type de patrons, à la fois membres de la haute administration et chevaliers d'industrie.

Afin de nuancer également ces idées objectives, nous pouvons nous référer à quelques études empiriques.

2.1.2. Travaux empiriques : les motivations des "dirigeants publics"

Une présentation des travaux de E.J. Jreisat (1990), relatifs à l'analyse comparative d'un groupe de dirigeants arabes et américains, nous semble un choix justifié, en égard au terrain de notre investigation empirique. En outre, la connaissance des valeurs et les préférences des managers des pays en voie de développement, reste un domaine mal connu et dominé par les *a priori*. L'auteur a interrogé 63 dirigeants arabes⁶³ (58 Hommes et 5 Femmes) et 120 dirigeants américains⁶⁴ (77 Hommes et 43 Femmes). Les données recueillies auprès des deux groupes ont fourni des informations descriptives utiles. Nous rappelons que ces travaux seront présentés à titre indicatif, car leurs résultats n'ont aucun caractère statistique représentatif.

ordinaires, et 6) la caractéristique commune aux managers publics paraît être le désir de jouer un rôle dans la résolution de problèmes d'intérêt national.

⁶³ Il y a eu 24 égyptiens, 21 marocains, et 19 d'autres pays arabes. La rencontre s'est faite lors d'une participation à deux séminaires de formation en management organisés par l'institut du développement du management international de l'université de Pittsburgh.

⁶⁴ Ces managers étaient en formation en administration publique à l'université "South Florida". 86% d'entre eux travaillaient dans le secteur public.

Il a été demandé à ces deux groupes de ranger une liste de 13 facteurs de motivation⁶⁵ en termes d'importance pour chacun d'eux. Les résultats relatifs aux scores et aux pourcentages des réponses sont présentés dans les tableaux suivants :

Facteurs de motivation des managers arabes

Facteurs de motivation	Score	%
1. Sentiment de servir le public	4,69	40,3
2. Utiliser mes compétences et mon savoir faire	4,96	38,1
3. Hauts salaires	5,39	27
4. Poste de responsabilité	5,52	19
5. Sécurité de l'emploi	5,52	16,2
6. Bon superviseur	5,55	15,9
7. Bonnes conditions de travail	6,44	11,1
8. Reconnaissance des services rendus	6,58	15,9
9. Bons collègues	6,63	6,3
10. Opportunité de promotion	6,95	11,3
11. Opportunité d'acquérir une expérience pratique	8,03	7,9
12. Les risques du métier	9,30	3,2
13. Crainte des sanctions	12,75	00

Source : J.E. Jreisat (1990), *Administrative change and arab manager*, p. 417.

Facteurs de motivations des managers américains

Facteurs de motivation	Score	%
1. Utiliser mes compétences et mon savoir faire	4,26	38,7
2. Poste de responsabilité	4,65	30
3. Les risques du métier	5,29	30
4. Hauts salaires	5,42	22,7
5. Opportunité de promotion	5,88	19,3
6. Bons collègues	6,36	18,3
7. Bon superviseur	6,37	19,2
8. Opportunité d'acquérir une expérience pratique	6,94	12,5
9. Sécurité de l'emploi	7,42	11,8
10. Reconnaissance des services rendus	7,50	12,5
11. Bonnes conditions de travail	7,58	5,9
12. Sentiment de servir le public	7,77	10
13. Crainte des sanctions	12,29	1,7

Source : J.E. Jreisat (1990), *Administrative change and arab manager*, p. 418

Les dirigeants des entreprises publiques dans les divers pays arabes ont exprimé une préférence pour les emplois qui leur permettent d'utiliser leurs compétences, leur savoir faire et qui ne les réduisent pas à de simples exécutants des directives de leur hiérarchie. Ils tiennent à servir leur public, à mettre en oeuvre leurs compétences, et à

⁶⁵ La motivation a été distinguée de la satisfaction ou l'insatisfaction au travail. L'auteur s'est basé sur la littérature pour séparer les facteurs de travail qui sont liés à son environnement de ceux qui sont liés à la tâche elle-même. Ceux qui sont liés aux facteurs d'environnement comportent les conditions physiques du travail, c'est-à-dire les facteurs d'hygiène et des domaines, tels que le contrôle, la rémunération, les mesures concernant le personnel (Elles rendent le travail acceptable ou inacceptable et affectent la productivité). Les deuxièmes facteurs de motivation mettent l'accent sur la réalisation de soi, la reconnaissance, la responsabilité et les chances de promotion.

gagner convenablement leur vie. Ils cherchent à exercer les responsabilités exigées par leur fonction, et ne sont pas préoccupés par la sécurité de l'emploi, ou entravés par des sanctions propres au régime politique de leurs pays.

Les similarités entre les deux groupes sont indiquées par le score élevé que chacun donne au poste de travail qui permet la mise en pratique des compétences. Les deux groupes font valoir une expérience pratique substantielle; en conséquence, ils sont également soucieux des caractéristiques de leurs emplois. Bien que le niveau des salaires soit valorisé par les deux groupes, il n'occupe ni le premier ni le second rang. De hautes responsabilités sont incitatives et motivantes pour chacun des deux groupes, probablement plus pour les américains. Le faible score obtenu par l'*item* "peur des sanctions" peut s'expliquer par l'ancienneté dans le poste qui assure un sentiment de sécurité et de protection contre les sanctions ou les caprices des supérieurs. Ces données montrent que les incitations négatives n'ont pas d'influence sur ce public par rapport aux incitations positives.

Le sentiment de servir le public est important pour les dirigeants arabes et secondaire pour les dirigeants américains. Le premier groupe peut avoir un sentiment patriotique fort et un sens important des devoirs envers le pays. Ce sentiment provient de l'entourage qui les tient en haute estime, même s'ils développent des attitudes paternalistes à l'égard de leurs compatriotes. Le second groupe est plus concerné par la tâche elle-même et ses caractéristiques de ce qui peut apparaître comme notion abstraite tel que le service public.

L'importance des avantages financiers ne constitue pas une généralité; il y a des dirigeants publics qui restent attirés par des récompenses non économiques⁶⁶.

⁶⁶ Pouvoir, prestige, la discrétion, la gloire, un travail permettant de faire face aux défis de façon continue, la satisfaction de servir le pays, etc. La plupart des managers publics cités par l'auteur sont prêts à ne pas changer d'emploi en cas d'une baisse de salaire. La relative indifférence des managers publics à la rémunération est quelque peu liée à leur aisance financière, il est important de noter que les

S.K.C. Chang (1985) a accompli une étude comparative pour étudier les processus d'adaptation culturelle de deux groupes de dirigeants américains et chinois opérant à Taiwan. Il a procédé par un questionnaire qui a été distribué à 410 dirigeants répartis sur 70 entreprises. Ces entreprises agissent dans trois secteurs industriels dominants, à savoir l'électronique, l'industrie chimique et le secteur bancaire. Le taux de réponse était de 49 %. Il a exploité 61 questionnaires relatifs aux réponses des dirigeants américains et 130 de dirigeants chinois. Parmi ces 191 répondants, il y a une femme dans le groupe américain et 9 femmes dans le groupe chinois. L'âge moyen pour les américains était de 44 ans et pour les chinois de 40 ans.

Le questionnaire comportait trois thèmes; le premier traitait des données démographiques de la population, et les deux autres concernaient les attitudes générales à l'égard du travail et la satisfaction au travail. Les questions étaient inspirées de certains travaux réalisés dans le domaine. Pour chaque thème, les principaux scores des deux groupes ont été calculés et comparés à l'aide de l'analyse de variance pour tester les différences statistiquement significatives. Les résultats étaient globalement similaires mis à part quelques différences liées à la culture. Dans ce travail comparatif, rien ne nous a semblé susceptible de constituer des difficultés concernant l'action managériale. D'ailleurs, l'auteur lui-même a été surpris d'avoir obtenu des réponses comparables qui ne confirmaient pas les *a priori*.

2.2. Logique contingente : Des arguments en sa faveur

La première idée qu'on avance dans ce cadre est relative aux systèmes de valeurs des dirigeants qu'ils soient publics ou privés. A titre d'exemple, l'analyse de la littérature réalisée par J.E. Jreisat (1990) lui a permis d'avancer que les managers privés sont attachés à leurs idées, leur indépendance, et ils ne sont pas ouverts aux compromis ce qui les poussent à quitter leurs entreprises même les plus performantes pour créer la leur. De

managers publics cités n'ont pas travaillé dans le secteur public parce qu'ils avaient des difficultés de trouver un travail dans le privé.

ce fait, ces individus ne peuvent pas avoir leur place dans les entreprises publiques même dans les postes les plus élevés. En revanche, leurs homologues publics sont fortement dépendants de personnes et de groupes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Nous partageons les conclusions auxquelles l'auteur a pu aboutir⁶⁷. C'est-à-dire, leur différence à ce niveau concerne plus la forme que le fond. Les deux types de dirigeants recherchent l'indépendance mais ce qui change c'est la manière de l'obtenir. Le dirigeant privé l'obtient en évitant ou en minimisant les contraintes et le dirigeant public en les surmontant. R. Ramamurti (1987a) confirme ce point de vue en disant que les dirigeants publics sont réputés adopter une large gamme de stratégies communes afin de renforcer leur autonomie managériale et échapper au contrôle du gouvernement. Même si le contrôle est important en termes de quantité, il est faible en qualité. Autrement dit, ces dirigeants peuvent apparaître étroitement contrôlés, mais en réalité disposent d'un degré effectif d'autonomie dans plusieurs domaines⁶⁸.

Dans cet ordre d'idées, la stratégie des dirigeants publics pour conquérir l'autonomie a été développée (Anastassopoulos, 1980). Il avance qu'au début, les dirigeants ont misé généralement sur une expertise technologique⁶⁹, mais cela ne suffisait pas en face des financiers. Ils ont mis en ligne des bataillons d'économistes, qui jonglent avec les chiffres et les courbes encore mieux que les inspecteurs des finances. A ce second stade de la conquête, il restait une seule faiblesse face au politique. Les hommes politiques savent se prévaloir de la connaissance des besoins des citoyens. Alors les dirigeants se sont mis à développer de nouveaux bataillons, d'experts ès mercatique qui savent parler le langage de l'utilisateur et manier les études d'opinion. A la tête de ces

⁶⁷ Nos propres observations du terrain algérien (nous ne disposons pas de statistiques) nous laisse supposer que les dirigeants publics ne se sont lancés que très rarement dans la création d'affaires personnelles. Cependant, les membres du Parti ou du corps militaire ont créé de nombreuses entreprises privées surtout dans les services (restauration, café, hôtel, douches, etc.)

⁶⁸ Dans le domaine de l'investissement, l'auteur pense que le gouvernement a toujours le dernier mot concernant ces décisions mais comme il a souvent un manque en personnels experts pour répondre aux propositions d'investissement, il doit en réalité s'en remettre à la discrétion des dirigeants qui formulent les modalités d'expansion et de croissance. Par conséquent, ils gagnent en autonomie.

⁶⁹ Comme l'indiquait J.-P. Anastassopoulos (1980), les ingénieurs des entreprises publiques ne pouvaient pas être remis en cause concernant les équipements, les centrales, les machines, etc.

différents bataillons, les dirigeants des entreprises publiques sont devenus des hommes influents dont l'autonomie s'affirme de plus en plus en droit et en fait. A ce stade de la conquête, les conflits entre les entreprises publiques et l'État sont devenus violents et plus transparents.

L'autonomie conquise permettra au dirigeant public de devenir un manager au sens complet du terme. En bon manager, il va l'utiliser pour décentraliser son organisation interne et pour lutter contre les effets d'instabilité. Cette prise de pouvoir naissante des dirigeants était concomitante à un changement profond de l'environnement. Dans la plupart des secteurs où les entreprises publiques étaient présentes, les choses ont évolué plus rapidement que par le passé. Ainsi, dans ce contexte, les entreprises publiques trop bureaucratiques étaient condamnées, soit au dépérissement, soit à l'agonie. Concernant les pays en voie de développement, et si l'on en croit H. El Malki (1980), ces stratégies auront toutes leurs chances de se concrétiser sans trop de difficultés. H. El Malki qualifiait l'État de mauvais gestionnaire, son contrôle *a priori*, c'est-à-dire de gestion, se réduit à un simple acte d'autorisation et le contrôle *à posteriori* n'est pas plus opérationnel car il est plus vaste et exige de nombreux contrôleurs financiers pour plusieurs entreprises publiques, ce qui n'est pas le cas. A partir de cette conception de l'intervention de l'État, trois types d'entreprises publiques⁷⁰ sont distingués.

La deuxième idée a été déjà évoquée lors de l'étude des relations État-Entreprises publiques. Elle est relative aux motivations de l'État. Ce dernier peut considérer les entreprises publiques comme des entreprises privées (Ramamurti, 1987a). Il leur demande de se comporter comme une entreprise privée⁷¹. Au cas où elles ont des coûts

⁷⁰ Les entreprises publiques totalement autonomes et qui échappent à tout contrôle, soit de fait, soit de droit. Les entreprises publiques où le contrôle est plus théorique qu'effectif et les entreprises surcontrôlées, car trop subventionnées. Pour les deux premières catégories d'entreprises, le système de gestion reste identique que celui des entreprises privées et les prérogatives du directeur général passent outre la tutelle administrative, financière ou technique. Il faut ajouter à cette autonomie totale des dépenses de prestige et les détournements de fonds. L'auteur admet une incompétence de l'encadrement politico-idéologique dans le domaine économique.

⁷¹ L'étude réalisée par Bourglault (1986) montre qu'il peut y avoir des motivations totalement contraires à l'esprit d'entreprise. Ainsi, dans un système politique caractérisé par le clientélisme, le gouvernement

occasionnés par la poursuite d'objectifs non commerciaux, il leur attribue des compensations financières. Cette situation se vérifie généralement dans les pays à économie de marché, des entreprises publiques concurrentielles ou exportatrices, et les entreprises d'économie mixte. Sous ces conditions, il est généralement admis que le potentiel d'autonomie des dirigeants publics peut être comparable à ceux du secteur privé.

La troisième idée est relative aux caractéristiques personnelles des dirigeants publics et privés. Ce niveau d'analyse est fort intéressant si l'on se base sur les résultats des travaux de G.J. Macy (1994). Ce dernier, grâce à une analyse de la littérature, a pu avancer que la compétence et la personnalité du dirigeant sont les principales qualités sur lesquelles doit se baser tout processus de sélection. Selon les contextes, on dispose ici de propos complètement distants en ce qui concerne les entreprises publiques.

Les travaux menés par J.P. Jarnevi et M. Chenevoy (1977) montraient que les dirigeants publics français appartenaient à l'élite sans pour autant constituer une élite spécifique⁷². Autrement dit, leurs caractéristiques essentielles ne leur sont pas propres que dans la mesure où ils les ont retrouvées également chez les hauts fonctionnaires et les dirigeants du secteur privé⁷³. En outre, le fait que, dans les grandes firmes privées, la compétence a remplacé la propriété des capitaux, génère un consensus à propos de leur rapprochement des dirigeants publics⁷⁴. Ce phénomène était accentué par le recrutement au sein des grands groupes privés d'un certain nombre de fonctionnaires⁷⁵. L'analogie

cherche par la nomination des dirigeants à préparer une confortable fin de carrière à des militants et à des ex-ministres, et à installer à la direction des personnes qui ne seraient pas hostiles à être à la disposition de l'appareil du Parti au gouvernement.

⁷² Cette étude empirique a concerné 584 postes de direction et en tenant compte qu'une même personne peut occuper plusieurs postes, leur étude portait sur 500 dirigeants. Les données ont été principalement recueillies à partir des renseignements fournis par un annuaire biographique. Ces indications ont été complétées par les réponses fournies à deux séries de questionnaires envoyés seulement à 200 dirigeants. Enfin, ils ont procédé à l'interview de quelques personnalités parmi les plus marquantes de la catégorie.

⁷³ Leurs observations ont dépassé ce niveau pour constater l'inexistence de particularités qu'on prêtait généralement à leur fonction.

⁷⁴ Voir Meynaud J. (1964), *La technocratie*, Payot, Paris.

⁷⁵ Voir E. Friedberg (1974), *Administration et entreprise : où va l'administration française ?*, Editions d'organisation, Paris.

entre les deux groupes s'imposait essentiellement en raison des perceptions similaires qu'ils ont de leur rôle et de leur responsabilité⁷⁶ (Jarnevic et Chenevoy, 1977).

En revanche, ceux de A. Shama (1993) essayent de souligner la particularité des dirigeants publics en réalisant des interviews en 1989 et en 1991. Les thèmes du guide d'entretien concernaient l'environnement des entreprises, son impact sur le management, et les ajustements nécessaires à opérer par les gestionnaires. Ainsi, 94 dirigeants russes, polonais, hongrois et tchèques ont été interrogés. L'auteur considère que les dirigeants publics ont été choisis grâce à leur appartenance au Parti communiste et n'ont pas les capacités pour s'adapter à l'économie de marché, car ils sont restés prisonniers de leur passé. Il ajoute que certains continuent à attendre l'arrivée des directives. La distinction suivante qu'il fait entre les deux types de dirigeants rend ces propos tout à fait prévisibles et attendus :

Caractéristiques des dirigeants du privé et du public

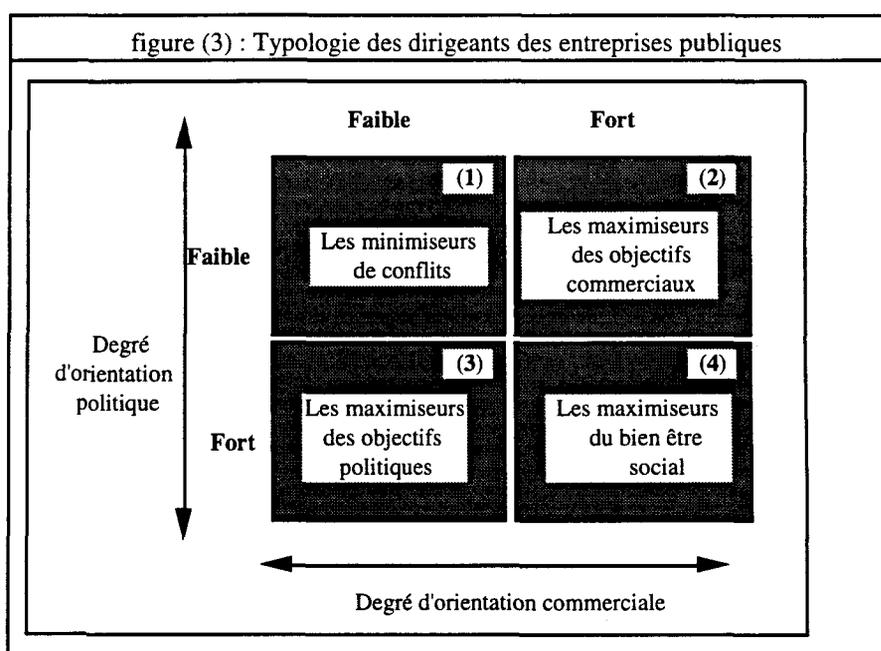
Dirigeants d'entreprises privées	Dirigeants d'entreprises publiques
Jeunes	âgés
Formation appropriée	Nomenclaturat
Favorables au changement	Conservateurs
Formation commerciale	Formation d'ingénieur
Actifs et réagissent rapidement	Passifs et longs à réagir
Flexibles et ouvert d'esprit	Rigides
Portés sur la résolution de problèmes	Attachés au plan
Donneurs d'ordre	Preneur d'ordre
Hommes d'affaires	Hommes de Parti
Entrepreneurs et preneurs de risque	Conservateurs et cherchent la sécurité
Vue stratégique orientée vers l'extérieur	Vue interne orientée par le plan
Orientés par la demande	Orientés par le plan
S'appuient sur les signaux du marché	s'appuient sur les contacts personnels
Fixent les prix selon la demande	Fixent les prix selon les coûts
Utilisent les techniques de promotion des ventes	Absence de techniques de promotion
Circuits de distribution variés	Circuits de distribution étatique
Récompensent la performance	Récompensent le grade ou le rang
Ouverts aux langues internationales	Usages des marchés de l'Europe de l'Est

Source : S. Shama (1993), *Management under fire: the transformation of managers in the Soviet Union and Eastern Europe*, p. 31.

Pour notre part, compte tenu que le domaine est caractérisé par des argumentations diverses, il ne faut pas conférer à l'objet étudié un contenu précis. R. Ramamurti (1987b) a emprunté cette voie en proposant une typologie des dirigeants publics. L'auteur s'est

⁷⁶ Les auteurs ont pu constater que la détermination des tâches prioritaires les rapproche. La quasi-totalité estimait qu'ils sont au service de leur entreprise. En plus, l'analyse des problèmes rencontrés par les dirigeants publics est, à quelques exceptions près, comparable à celle des dirigeants du secteur privé.

basé sur l'effort de synthèse de la littérature réalisé par J. Zif⁷⁷ qui a abouti à soutenir que les dirigeants des entreprises publiques tiennent compte de deux dimensions à savoir la dimension commerciale et la politique. Ces dimensions peuvent situer l'entreprise publique selon qu'elle est un objet dominé par le marché ou la politique. Elle doit réagir à des forces technico-économiques comme les entreprises privées, et faire face aux forces bureaucratiques et politiques de l'environnement institutionnel. L'orientation commerciale signifie une implication et un investissement fort du dirigeant pour les objectifs commerciaux⁷⁸ de son entreprise. Par contre, une orientation politique reflète un dévouement du manager pour les objectifs politiques⁷⁹. Ainsi, il distingue quatre groupes de dirigeants publics qu'il présente comme suit :



Source : Ramamurti (1987), Leadership styles in state-Owned enterprises, p 49.

⁷⁷ J. ZIF, "Managerial strategic behavior in state-owned enterprises", *Management Science*, 27/11, 1981.

⁷⁸ Les objectifs commerciaux sont le chiffre d'affaire, part de marché, le profit, la diversification, la recherche développement, etc.

⁷⁹ Ces derniers comportent des objectifs tels que la réduction du chômage et de l'inflation, l'amélioration de l'équilibre régional, le soutien des groupes politiques importants, et l'aide au maintien du Parti qui gouverne.

(1) Les "minimiseurs" de conflit (controversy-minimizer)

Ils sont faiblement impliqués dans les objectifs politiques et commerciaux de l'entreprise. Ils ont tendance à suivre les courants, à s'incliner devant les pressions internes et externes. Ils peuvent provenir d'horizons divers. Le gouvernement recrute de tels managers pour faire passer une période de conflit dans l'entreprise. L'entreprise peut avoir vécu une longue période de conflit générant des factions internes dirigées par différents managers ou par des éléments extérieurs et qui auraient débouché sur le départ du principal dirigeant. Pour tempérer le climat au niveau de l'entreprise, le gouvernement nomme un dirigeant non contesté mais passif, le poste revient quelquefois à des hauts fonctionnaires, des officiers, proches de la retraite. Ces dirigeants laissent généralement une grande marge de manoeuvre à leurs subordonnés.

(2) Les "maximiseurs" des objectifs commerciaux (commercial-goals-maximizer)

Le score de leur orientation commerciale est élevé par rapport à l'orientation politique. Ils cherchent à être indépendants financièrement pour maximiser leur autonomie. Ainsi, comme leurs homologues privés, ils essayent de maximiser leur profit, ce qui aura nécessairement des implications sur la politique de leurs prix et de leurs produits. La maximisation des objectifs commerciaux conduit à ignorer les produits à faible marge même si le gouvernement encourage leur production⁸⁰. Ces managers viennent souvent du privé, ils ont eu à un moment de leur carrière une formation aux États-Unis ou en Europe, et sont aussi bien payés que ceux du secteur privé. Cette catégorie de managers existe surtout au Brésil.

(3) Les "maximiseurs" des buts politiques (political-goals-maximizer)

Ils se servent des entreprises publiques pour légitimer les buts non commerciaux. Ils ne s'intéressent pas aux problèmes commerciaux. Leur souci n'est pas l'augmentation

⁸⁰ L'entreprise Modern Bread of India produisait du pain à des prix subventionnés. Elle avait élargi son activité à la production des pâtisseries. Ses dirigeants ont cherché le partenariat avec des firmes privées pour créer des filiales qui échapperont au contrôle du gouvernement. Ils ont eu tendance à se servir des informations et de l'expertise auxquelles leur entreprise aura accès, afin de négocier son pouvoir face au gouvernement.

de la part du marché ou la lutte contre la baisse du profit, mais craindraient une augmentation des prix qui peut être source d'instabilité.

(4) Les "maximiseurs" du bien être social (The social-Welfare-maximizer)

C'est le type de managers qui obtient à la fois un score élevé en orientation politique et commerciale. Le qualificatif d'entrepreneur public s'applique bien à ce type de manager. Ils ont la conviction que leurs entreprises doivent être autonomes et efficaces à l'image des entreprises privées pour servir des objectifs nationaux plus larges. Ils ont la sagesse de reconnaître que leur autonomie dépend non seulement de la rentabilité de leurs entreprises, mais aussi de la perception externe de sa légitimité. La croyance des tous les acteurs puissants de l'environnement à la nécessité de l'autonomie des dirigeants est capable de servir le bien de tous.

Les managers des entreprises publiques ont une plus grande autonomie managériale dans tous les cas, et par conséquent ils sont en position d'avoir un impact significatif sur la stratégie et la performance des entreprises publiques. Sur cette base, une typologie sur la base des travaux qui construisent et synthétisent les travaux antérieurs sur les conduites managériales dans les entreprises publiques s'avère nécessaire. L'étape suivante serait de préciser ou d'affiner les hypothèses avancées et de tester leur validité. Les notions telles que l'orientation commerciale et l'orientation politique doivent être précisément définies et rendues opérationnelles et leur capacité à prévoir le style managérial empiriquement confirmée.

2.3. Comparaison Analytique : entreprise publique objet de perception complexe

Une réflexion analytique, sur les rôles des managers publics et privés, permet de dépasser les critères de distinction basés sur des éléments issus d'une conception superficielle des deux types d'organisations. Dans ce cadre, nous considérons qu'une entreprise peut être vue comme une organisation complexe dont l'existence dépendra de la coopération entre plusieurs personnes qui cherchent à réaliser un objectif communément

perçue et que les organisations modernes se caractérisent par la séparation entre le contrôle et la propriété, ce qui fait que le manager de la firme n'est pas forcément propriétaire, ce qui atténue son influence sur les décisions stratégiques, mais le groupe des actionnaires préoccupés par les dividendes, disposent d'alliés (investisseurs, banquiers, presse économique, la bourse) puissants qui vont exercer des pressions sur le management.

Les managers de plusieurs entreprises privées ont autant ou même moins d'autonomie que leur homologues publics. Par exemple les dirigeants des filiales des compagnies multinationales sont étroitement contrôlés par la société-mère en matière de fixation de prix, lancement de nouveaux produits, méthodes de production, etc. Les entreprises familiales ont aussi moins de liberté d'action⁸¹. Les entreprises privées qui ont des contrats avec le gouvernement (armement) ou bien les entreprises ayant une activité réglementée par le gouvernement sont également démunies d'autonomie. Les cadres du secteur privé ne peuvent pas prendre des décisions stratégiques et parfois même des décisions courantes (les prix, locations, etc.). Dans la plupart des cas cités, les cadres partagent le pouvoir de décision avec des groupes extérieurs tels que l'État, le parlement, les médias, les groupes d'intérêts particuliers, et le public en général.

Dans ce contexte, un changement des dirigeants n'aura pas une grande influence sur la performance. Si la situation est examinée de plus près, on trouve une série d'arguments qui soutient le contraire, en particulier dans le cas des entreprises publiques.

Ces dernières ont plus d'autonomie que le reste du secteur public, et dans la plupart des pays les gouvernements ont délibérément modelé des institutions qui ont le même degré d'autonomie managériale que celles du secteur privé (Ramamurti, 1987b). Les entreprises publiques ont été dotées d'un statut légal distinct, et ont une identité séparée de celle de l'État. Leur personnel n'a pas les avantages des fonctionnaires, elles

⁸¹ Ces propositions ont été vérifiées empiriquement.

possèdent des comptes en banque séparés et disposent de leur bénéfice, elles ne sont pas obligées de déposer leurs avoirs au trésor; dans la pratique ces entreprises publiques n'ont pas une aussi grande indépendance par rapport à l'État dans la plupart des pays. On constate que dans les entreprises privées le pouvoir réel des dirigeants sera en énorme décalage par rapport à leur pouvoir formel. Les propriétaires d'une entreprise privée sont tenus par des obligations vis-à-vis de la société, mais ils ont certains droits tels que l'accès public à l'information. Une entreprise se donne des objectifs qui ne seront pas l'objet de pression externe ou de manipulation, cependant la part du secret dont bénéficie les managers privés connaît une érosion, ils sont de plus en plus sollicités dans des forums à défendre leurs décisions. Dans ce cas, ce qui est une contrainte pour la poursuite des objectifs dans l'entreprise privée est un mandat pour le manager public. Les managers publics sont moins contrôlés que les managers privés. Le manager public n'a pas une maîtrise complète sur son agenda, ne peut pas faire de la planification à long terme, car il peut à tout moment être sollicité par une autorité supérieure ou extérieure. Le type de décision pris par le manager public peut concerner le lancement d'un nouveau produit, les acquisitions, extension d'usine.

Les grandes organisations sont des bureaucraties caractérisées par la spécialisation des fonctions, le partage du pouvoir, faible influence de l'environnement, l'inertie et le problème de communication interne et de contrôle. R. Ramamurti (1987b) reconnaît un certain pouvoir interne aux dirigeants. Il prend l'exemple d'une entreprise qui a pris le contrôle de plusieurs sociétés en difficulté et qui l'a rendu très vite bénéficiaire dans très peu de temps en réduisant de moitié la gamme de leurs produits, en consolidant les opérations de gestion, en réduisant le "staff" d'un 1/3, en remplaçant les managers qui manquent d'autorité, et en introduisant de nouvelles techniques comptables. L'autorité permet les acquisitions, la diversification, le recrutement, le licenciement, l'allocation des ressources. elle est là pour s'en servir. Un manager qui est obligé de se soumettre aux exigences de la tutelle perdra son autorité sur le personnel.

L'auteur soulève un paradoxe lié à un besoin de confidentialité de la part des managers et le rôle de contrôle des administrations qui nécessite les informations. Les hauts dirigeants de tous type d'organisation ont des préoccupations communes (les objectifs à réaliser, le personnel, la gestion des ressources, l'électorat), ils passent beaucoup de temps pour la rencontre des gens afin de faire aboutir leur objectifs. Donc, ils doivent choisir un style de leadership qui motive leurs subordonnés. Il doivent traiter avec des organisations larges et complexes.

Le fait de tracer le cadre théorique sur lequel l'examen des relations État-entreprises publiques peut se baser, nous laisse appréhender le métier du dirigeant public dans toute sa richesse. Tous les fondements de la relation État-entreprises publiques regroupés dans la démarche statique permettent d'aller au delà de la logique conceptuelle du dirigeant. En revanche, la démarche dynamique peut conférer à la logique contingente toute son importance dans la mesure où elle laisse la question posée à propos des valeurs des acteurs économiques et politiques. Autrement dit, le modèle de T. Hafsi suppose que les acteurs économiques cherchent l'esprit entrepreneurial et le modèle de R.S. Murthy fait de l'État un juge et un diffuseur des valeurs économiques au sein des entreprises publiques.

CHAPITRE II / ÉVOLUTION HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGÉRIENNE : UNE INTERACTION MICRO-MACRO-ECONOMIQUE

L'étude de l'entreprise publique algérienne n'est pas simple. Cette entreprise, dans les multiples aspects de son fonctionnement, se laisse difficilement enfermer dans les schémas théoriques connus et le chercheur est tenté d'adopter l'une des trois attitudes possibles (Bouayacoub, 1987a) :

- Rejeter le contenu de l'objet analysé et déduire la non pertinence de la recherche. Il faut changer l'objet de la recherche, faute de ne pouvoir transformer la réalité de l'objet pour l'assujettir aux exigences des concepts et des schémas théoriques disponibles.

- Supposer l'incapacité des concepts et des schémas d'analyse disponibles face à la complexité de l'objet de la recherche. Il convient de forger de nouveaux concepts.

- Admettre la pertinence des outils d'analyse, d'une part, et la complexité de l'objet de l'étude, d'autre part. L'objet de la recherche peut se limiter à recenser les décalages existants. Cette approche doit éviter les conclusions normatives.

Pour notre part, nous nous inscrivons dans la troisième hypothèse. D'autant plus qu'on connaît des travaux qui se sont interrogés sur le transfert des sciences administratives développées dans les pays industrialisés, notamment après la deuxième guerre mondiale, vers les pays en voie de développement (Kiggundu, Jorgensen et Hafsi, 1983). L'ambition de ces travaux réside dans une reconnaissance de champs de

différence, et en une investigation des facteurs essentiels pouvant les expliquer. Leur démarche consiste à distinguer des correspondances fortes, faibles et mixtes¹.

Dans la première situation, les théories du management et d'organisation peuvent être appliquées dans les deux cas lorsque les effets de variables d'intervention peuvent être attribués au corps technique de l'organisation, ou lorsque l'organisation est libre d'agir sur ces variables parce que leurs effets sur l'environnement sont minimaux et favorisés par les diverses forces de cet environnement. Autrement dit, la théorie reste valable lorsqu'elle s'intéresse à des contraintes plutôt qu'à des contingences. Chaque fois que l'organisation peut se comporter comme un système clos, la théorie conventionnelle s'applique aux pays en voie de développement. En revanche, chaque fois que l'organisation est en interaction avec son environnement, le comportement résultant ne peut être compris sans que des ajustements importants soient apportés aux théories développées dans les pays industrialisés.

Le second cas, à savoir l'examen des situations dans lesquelles les effets ou les comportements observés ne peuvent être expliqués avec les concepts ou les théories conventionnels, montre qu'elles peuvent être groupées dans des ensembles importants tels que les différences culturelles entre pays industrialisés et pays en voie de développement, la différence de leur système économique et la différence de leur système politique et institutionnel. Comme notre attention ici ne consiste pas à développer cet aspect fort intéressant, nous ne nous y attarderons pas².

¹ Les auteurs parlent de correspondance forte lorsque le résultat de la recherche indique que les techniques de gestion ou d'organisation peuvent être transférées sans modification ou avec des modifications mineures. A ce niveau, les auteurs admettent qu'il n'y a pas de différence significative entre pays industrialisés et pays en voie de développement dans l'administration des organisations. Des résultats soulignant la nécessité de modifications importantes aux techniques et concepts avant leur application aux pays en voie de développement ont été associés à une correspondance faible. Lorsque les éléments disponibles ne permettaient pas un choix très clair ou lorsqu'il y avait une correspondance forte pour un thème et faible pour un autre, la correspondance a été définie comme mixte.

² Beaucoup de travaux en sciences de gestion se sont intéressés au problème de transfert des outils de gestion ayant fait leur preuve notamment dans le contexte américain vers un contexte particulier celui de certains pays d'Europe. Ce problème a également concerné les pays européens.

Dans ce chapitre, nous nous fixons comme objectif de décrire l'entreprise publique algérienne d'avant (section 1) et après (section 2) l'autonomie engagée en 1988 afin de dégager la marge d'autonomie obtenue, que ce soit au niveau de son fonctionnement interne (niveau micro) ou que ce soit au niveau de son environnement externe. Procédant ainsi, il serait peut être possible de cerner la présence ou l'absence des critères d'une gestion donnant la priorité à la dimension économique de l'entreprise³. Cette démarche est similaire à celle de J.P. Anastassopolous (1979). L'auteur a essayé de montrer comment les interférences d'ordre macro-économique ont influencé négativement les objectifs d'ordre micro-économique et propose ensuite les améliorations à apporter pour atténuer leurs effets négatifs.

SECTION I : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE AVANT LES RÉFORMES : Y AVAIT-IL DES MARGES DE MANOEUVRE ?

Une présentation de l'entreprise algérienne est nécessaire suite aux transformations qu'elle a connues. Celle-ci aura pour seul but de servir de support aux démonstrations. Dans cette section, nous ne privilégions pas une analyse juridique. Elle est nécessaire, mais pas suffisante pour rendre compte des "processus réels" dans l'entreprise qui mettaient en jeu des catégories a-juridiques (Saadi, 1985). L'objectif principal de cette section sera un rappel de l'histoire de l'entreprise publique algérienne, essentiellement à partir de la littérature, afin d'apprécier leur degré de dépendance politique.

L'exposé qui suit sera ainsi consacré :

- à l'examen de l'entreprise publique algérienne entre 1965 et 1971 (première étape) ainsi qu'une présentation de la planification comme caractéristique essentielle de l'économie algérienne (§ 1).

³ Thétard et al. (1993), dans un article intéressant, ont souligné avec beaucoup de clarté l'existence d'un comportement tantôt rationnel tantôt irrationnel du dirigeant pour une concrétisation des bons résultats. Ils se sont basés sur le concept de l'ordre et du désordre en partant de l'histoire du dirigeant de BSN.

- à l'étude de la gestion socialiste des entreprises (1971-1979) (§ 2).
- à la restructuration des entreprises publiques (1979-1984) (§ 3).

L'analyse de la littérature existante nous permettra de mettre l'accent sur la réalité de ces pratiques afin de cerner les possibilités de marge de manoeuvre des entreprises.

§ 1. L'ENTREPRISE D'ÉTAT (1965-1971) : L'ABSENCE DU PARTI

Le secteur public algérien était surtout consolidé à partir de 1965. De ce fait, nous nous contenterons de souligner le rôle du parti ainsi que les relations syndicat-parti⁴. Ces éléments sont à nos yeux suffisants pour montrer la particularité du secteur public algérien entre 1965-1971. Durant cette période, l'intervention du Parti dans l'orientation et l'élaboration du plan, ainsi que la création de ses cellules au sein des entreprises n'étaient pas encore réalisées, d'une part, et son emprise sur le syndicat était faible, d'autre part. Les syndicalistes se sont opposés au coup d'État, et par conséquent avaient exprimé leur volonté de sauvegarder leur pouvoir face à l'appareil politique. L'intégration officielle du syndicat au Parti ne s'est effectuée qu'en 1969. Les dirigeants d'entreprise étaient membres au Parti mais celui-ci ne pouvait intervenir en tant qu'institution. Du point de vue institutionnel, le socialisme algérien est resté pendant de nombreuses années différent du socialisme tel qu'il était pratiqué dans les autres pays où précisément le Parti et l'organe central de planification jouaient un rôle prédominant. C'était le Conseil de la Révolution et le gouvernement, par le biais de quelques ministères, qui dirigeaient l'économie et les entreprises.

Nous regrettons que l'information en notre possession nous ne permette pas d'aller plus loin, pour pouvoir malgré tout identifier les types de relations qui se sont tissées, surtout entre le syndicat⁵ et l'entreprise. Pour donner plus de consistance à cette première

⁴ Pour une présentation détaillée, nous renvoyons le lecteur à notre bibliographie.

⁵ Il semblait évident, tout au moins jusqu'à la fin des années soixante, qu'on ne pouvait admettre des relations de coopération entre le syndicat et le Parti. Dans ce cas, on peut formuler l'hypothèse que les dirigeants des entreprises n'étaient pas influents dans leurs entreprises en tant qu'adhérents du Parti, car celui-ci, durant cette période, ne pouvait pas intervenir en tant qu'institution.

phase descriptive, l'examen de la pratique de la planification, considérée comme la principale caractéristique du système économique algérien, s'impose.

1.1. La planification : quelle influence sur la vie de l'entreprise ?

La planification algérienne est abordée, soit selon un angle macro-économique (Benissad, 1983), soit selon un angle micro-économique et organisationnel (Benachenhou, 1980). Nous allons survoler l'aspect macro-économique de la planification pour évoquer ensuite son aspect micro-économique.

1.1.1. L'aspect macro-économique

Les travaux que nous pouvons classer ici évoquent généralement six types de contraintes possibles rencontrées par la planification⁶. Cet aspect a le mérite de mieux préciser l'inadéquation des effets de régionalisation avec les critères de rentabilité économique. La concentration des richesses et du revenu sur le littoral a persisté malgré l'accès à l'indépendance nationale. L'implantation des industries, notamment dans la région d'Alger et d'Oran, a poussé les pouvoirs publics à décentraliser certains investissements importants. Cette opération a eu un coût lorsque le lieu d'implantation ne remplissait pas les conditions techniques nécessaires. Cette action a été critiquée, notamment sur la base de l'expérience de planification de l'ex-Yougoslavie fondée sur le principe du développement régional égal. Cette expérience avait montré que la croissance économique ne mettait pas fin aux disparités de développement régional.

1.1.2. L'aspect micro-économique

Malgré la bonne volonté des planificateurs à choisir un système de planification décentralisé, on assistait à l'absence d'organigramme clair de planification (Benachenhou, 1980). L'histoire de la planification algérienne montre que l'organe central de planification (O.C.P.) avait un statut de direction générale de ministère jusqu'à 1970 et ce n'est qu'en

⁶ Il s'agit de l'évolution démographique, de la taille du marché national, de la disponibilité des entrepreneurs, des ressources financières, de la situation de l'agriculture et de la régionalisation.

mars 1979 que cet organe a acquis un statut de ministère du plan et de l'aménagement du territoire. Au regard des tâches assignées à cet organe⁷, ce progrès juridique était nécessaire. Durant la période 1970-1979⁸, cette institution a souffert dans la pratique de l'infériorité de son statut politico-juridique⁹. Une telle situation reste encore très préoccupante au Maroc, par exemple, quand on sait que jusqu'à la fin de 1978, il n'existait pas d'organe administratif chargé de la collecte et de la centralisation de l'information sur les entreprises contrôlées par l'État (El Malki, 1980).

Mise à part la contrainte de statut, on soulève également la faiblesse des moyens humains dont a pu disposer l'O.C.P. (Benachenhou, 1983). Cette faiblesse a évidemment rendu difficile son intervention réelle dans le processus de planification, accreditant ainsi l'idée de son caractère marginal chez ceux qui, par tempérament ou par calcul, n'étaient pas prêts à l'accepter. En outre, l'appareil juridique existant ne cautionnait pas les actions de l'O.C.P.¹⁰ et le statut des niveaux intermédiaires de planification¹¹ n'était pas clarifié. Ni leurs rapports avec l'O.C.P., ni leurs liens avec les entreprises n'étaient clairement codifiés. Ces niveaux intermédiaires de planification étaient à l'origine de rapports conflictuels entre l'entreprise et l'O.C.P. dans la mesure où leur rôle était assimilé à un écran opaque entre les deux structures.

⁷ L'organe central de planification devait rendre les arbitrages définitifs en matière d'allocation interministérielle des ressources financières et humaines. Il assurait également le suivi de l'exécution du plan et en rend compte périodiquement au gouvernement et aux instances politiques dont il traduit les orientations en termes de planification. Son rôle devait le situer politiquement au-dessus des secteurs.

⁸ Rappelons que cette période couvrait les deux plans quadriennaux, celui de 70-73 et celui de 74-78.

⁹ Le poids des arbitrages de l'organe central de planification ne pouvait découler que de sa force de persuasion vis-à-vis des responsables sectoriels et de l'intervention directe du chef de l'État dans ce processus. L'intervention du chef de l'État n'était pas systématique, étant donné la masse importante des actions de développement, surtout à partir de 1974.

¹⁰ Le plan triennal n'a donné lieu à aucune promulgation et de ce fait ne disposait d'aucune force juridique. D'ailleurs, il a été considéré comme étant indicatif et incomparable au plan soviétique. Il n'a concerné que les investissements et il était élaboré à partir des propositions faites par les entreprises elles-mêmes.

¹¹ Les prérogatives de ces niveaux intermédiaires étaient l'animation, la coordination, le contrôle dans les phases d'élaboration et d'exécution du plan.

Les plans d'entreprise¹² n'ont, généralement, pas pu être respectés. Cela était dû à la taille excessive des entreprises, à la diversification trop rapide de leurs activités et aux formes d'exercice du pouvoir en leur sein¹³ (Benachenhou, 1980). Déjà, à la fin de la décennie 70, l'expérience de planification avait révélé que les opérateurs économiques publics ou privés n'avaient pas pu (ou pas voulu) produire, de manière régulière, les informations nécessaires; ce qui avait permis de ne pas exclure que dans certains cas, la rétention de l'information par les entreprises faisait partie des conditions de négociation avec les administrations centrales et en particulier avec l'organe central de planification (Benachenhou, 1980).

Le bilan établi à la fin de la décennie 70 laisse entendre, et de manière non exagérée, que l'expérience algérienne de planification enseigne une prédominance des rapports marchands sur les rapports planifiés dans la régulation de l'économie dans son ensemble.

A. Benachenhou (1983) a essayé d'illustrer une telle affirmation¹⁴. H. El Malki (1980) aboutit aux mêmes conclusions en étudiant le plan économique quinquennal marocain de 1973-1977. Il a observé le primat de la conjoncture sur le plan. Ce dernier n'avait qu'un aspect formel de la "force de loi" et l'aléa conjoncturel restait largement dominant. Deux éléments stratégiques pour l'entreprise publique semblent être illustratrices de la faiblesse de la planification macro-économique, à savoir les décisions en matière d'investissement, et le processus d'attribution des autorisations globales d'importation.

¹² Ces plans permettaient la vérification de la conformité du développement et la production avec les objectifs du plan national, assurer une obligation de résultats de la part des entreprises ainsi qu'une meilleure programmation du commerce extérieur.

¹³ Il semble que la cause essentielle reste l'ampleur des tâches de développement qui ont été assignées aux entreprises dont le niveau d'organisation n'a pas progressé proportionnellement à ces tâches.

¹⁴ L'auteur avançait plusieurs éléments soutenant une telle affirmation. La planification des investissements a été en permanence, remise en cause dans la pratique par les déséquilibres en matière de réalisations physiques et financières des programmes retenus. On peut citer également la planification de la production restée en deçà de ce qu'elle pouvait être et qui n'a pas pu constituer le fondement de l'établissement de balance par ressources pour assurer l'équilibre sur les différents marchés. La conséquence était la régulation par le marché de la distribution des ressources humaines et matérielles, nécessaires à la réalisation des investissements ou au fonctionnement des outils de production, etc.

1.2. La décision d'investissement

Cette décision n'était pas préparée par un dialogue fructueux et continu entre l'opérateur de l'investissement et les services de l'O.C.P. Ces derniers étaient saisis à la fin du processus et souvent mis devant le fait accompli, soit du fait d'engagements internationaux, soit en raison de travaux déjà engagés et financés sur le compte d'exploitation ou le compte d'autres projets.

1.3. La décision d'autorisation globale d'importation (A.G.I.)

L'intervention du ministère du commerce était ponctuelle, c'est-à-dire au moment de l'attribution des A.G.I. aux entreprises. Le montant des A.G.I. n'était en aucun cas basé sur une connaissance précise des besoins réels des différentes entreprises ou administrations. Les montants alloués l'étaient de manière économiquement injustifiée, et de ce fait des situations aberrantes sont apparues telles que l'octroi de montants insuffisants ou au contraire trop généreux. Une situation presque similaire a été rencontrée au Maroc. L'État répartissait des fonds budgétaires conformément aux priorités fixées par le plan, mais aussi sur la base de critères subjectifs tels que la personnalité du directeur (El Malki, 1980).

Cette présentation se trouve appuyée par l'idée selon laquelle les dirigeants algériens jusqu'à 1979, tout en proclamant vouloir consolider l'indépendance économique du pays, ont intégré l'économie algérienne dans les échanges commerciaux du système capitaliste, en accroissant ses relations avec les principaux pays de ce système (Ollivier, 1986). Ce dernier ajoute que l'irréversibilité réelle de l'option socialiste du pays dépend de la place qui sera faite au mouvement libéral au sein des forces dirigeantes de la société algérienne. Cet enjeu constitue le fond du débat et des conflits politiques qui se déroulaient en Algérie, depuis 1979, entre défenseurs du secteur public et partisans d'une ouverture plus libérale en direction du secteur privé.

§ 2. LA GESTION SOCIALISTE DES ENTREPRISES (G.S.E.)

L'introduction de la G.S.E.¹⁵ en novembre 1971 indiquait que l'Algérie amorçait la phase de transition vers le socialisme (Ghezali, 1981). Cette réforme consistait à introduire un type original de participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise. La participation des travailleurs se faisait indirectement. L'assemblée des travailleurs était associée par élection à la direction de l'entreprise afin de gérer avec un esprit de collaboration et non d'affrontement. En changeant le statut de travailleurs en celui du "travailleur gestionnaire", elle transformait également le syndicat en "syndicat gestionnaire". La Charte nationale qualifiait le contrôle de l'assemblée des travailleurs sur la gestion de l'entreprise comme étant populaire. Cette mission de contrôle devrait viser l'amélioration de la production, la productivité et la lutte contre toute forme de gaspillage des ressources.

Une relecture des textes juridiques servant à présenter de manière détaillée le fonctionnement et les structures de la G.S.E. ne répond pas à nos objectifs de recherche et par conséquent, cet aspect là ne sera abordé que brièvement avant de se référer directement aux travaux qui se sont intéressés à sa mise en oeuvre.

L'entreprise socialiste¹⁶ était dirigée par une direction. Cette dernière exerçait ses fonctions dans le cadre d'un conseil de direction afin que le principe de l'unicité de

¹⁵ Pour une présentation détaillée, on peut consulter les travaux de Boussoumah (1982). L'auteur a voulu clarifier le statut juridique de l'entreprise publique et de l'entreprise socialiste. La gestion socialiste des entreprises considérait la participation des travailleurs comme un droit et comme une instauration de nouveaux rapports de production. Elle prenait des noms différents selon les pays socialistes (autogestion, cogestion, etc.). En Algérie, elle était appelée G.S.E. Tout travail sérieux doit dépasser une analyse purement juridique, afin de s'intéresser aux conditions authentiques d'une réelle participation, sur ses relations avec le pouvoir de la direction, sur qui la veut, à quel degré et dans quel domaine et pourquoi ? On sait que le désir de participation n'est pas systématique et son institutionnalisation ne peut constituer sa concrétisation. Le désir de participation peut également varier suivants les individus, leur âge, leur niveau intellectuel, leur position hiérarchique et attachement à l'entreprise, leur ancienneté et la nature de la décision.

¹⁶ La G.S.E. avait introduit une conception nouvelle de l'entreprise qui peut être résumée selon un principe trinitaire. a) *Principe économique* : la rentabilité de l'entreprise, sa décentralisation et les déconcentrations organisationnelles éventuelles nécessitaient la participation des travailleurs intéressés par des stimulants matériels. Le statut de "producteur gestionnaire" du travailleur pouvait permettre la conciliation des intérêts du travailleur et de l'entreprise, ce qui pourra éliminer les sources de conflits. b) *Principe politique* : l'État, en tant que représentant de tous les travailleurs, voulait faire participer le collectif des travailleurs au contrôle de leurs entreprises afin de mettre fin à la bureaucratie et à la gabegie

commandement ne soit pas remis en cause. La participation des travailleurs se faisait par l'intermédiaire de l'assemblée des travailleurs qui siégeait périodiquement au conseil de direction. De plus, elle était assurée en permanence à l'aide de commissions spécialisées par fonctions¹⁷.

2.1. La mise en oeuvre de la Gestion Socialiste des entreprises

La mise en oeuvre de cette forme organisationnelle faisait apparaître deux structures dans l'entreprise. Une structure découlant du principe de l'unicité de commandement qui régit le fonctionnement de l'entreprise et une structure dite représentative qui assurera la participation des travailleurs selon le mode électif délégataire par l'assemblée des travailleurs. Cette assemblée des travailleurs est assimilée à un conseil syndical par le législateur.

A travers cette forme organisationnelle, la direction de l'entreprise conserve ses prérogatives classiques, mais un conseil de direction composé des directeurs opérationnels et de représentants élus des travailleurs marquera la collégialité de la décision¹⁸. Ces organes internes de décision étaient soumis par des relations tutrices, hiérarchiques et organiques aux institutions de l'État et le Parti F.L.N. Cette soumission aux organes de l'État mettait en jeu une série de paramètres dépassant les frontières classiques de l'entreprise et constituant un tissu institutionnel comparé à un espace politique, économique, idéologique et social dans lequel se concrétisaient et s'affrontaient des droits. On assistait, malgré l'existence d'une personnalité juridique autonomisant l'entreprise, à l'existence du centre de décision tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

qui se développait dans les entreprises) *Principe juridique* : le statut de l'entreprise socialiste concernait toutes les entreprises publiques quel que soit leur régime antérieur.

¹⁷ Le nombre de ces fonctions varie entre trois et cinq selon l'importance des entreprises.

¹⁸ Cette direction collégiale de l'entreprise socialiste était en réalité hiérarchisée (Madouche, 1989). Le conseil de direction était composé du DG, ses principaux collaborateurs et deux représentants des travailleurs. Une telle composition signifiait la prééminence du chef. Ce dernier siégeait en face de ses subordonnés, anime le conseil et tranche les débats, étant donné que la procédure de vote n'était pas pratiquée.

Deux types de travaux ont fait apparaître le caractère ambigu du socialisme algérien¹⁹. Et ceci à travers l'analyse de l'esprit de la G.S.E. (Boutefnouchet, 1978; Boussoumah, 1982; et Maddouche, 1989) d'une part, et d'autre part à partir des travaux empiriques qui se sont essentiellement focalisés sur la mise en oeuvre de la G.S.E. à la fois dans son stade préliminaire (Ghezali, 1981) et son stade final (Saadi, 1985).

2.2. La Gestion Socialiste des entreprises : quel esprit ?

Nous ne cachons pas notre surprise en découvrant l'existence de certaines publications consacrées à la définition de cette réforme et son explication. Ces travaux situaient l'esprit de la G.S.E. en se référant à l'évolution historique des pratiques managériales expérimentées en Europe et aux États-Unis. Nous nous contentons de présenter l'esprit de la G.S.E. à partir des travaux de M. Boutefnouchet (1978) qui nous semblent suffisamment clairs. Ces travaux considèrent la gestion socialiste comme une formule spécifique suffisante pour épargner à l'Algérie le chemin poursuivi par les entreprises européennes et américaines. Cette analyse part du postulat selon lequel le cheminement traversé par les pays industrialisés n'est pas nécessaire aux pays en voie de développement s'ils veulent accélérer leur croissance économique. On trouve également, dans les écrits remontant aux débuts des années 60, que le renforcement du secteur socialiste ne nécessite en aucune façon de porter atteinte aux principes intangibles de la rentabilité. Ce qui semble étonnant dans le socialisme algérien, c'est qu'il a voulu séparer l'effort d'investissement et l'effort de gestion. Ce n'est que vers la fin des années 70 qu'il y a eu une prise de conscience pour assurer une bonne gestion des unités de production et la prise en charge correcte de tous les équipements réalisés (Benissad, 1982). A. Brahimi (1991) confirme ce point de vue en reprochant aux ministères de l'époque d'avoir eu pour seul souci d'arriver à des taux d'investissement parmi les plus élevés du monde, sans tenir compte de la capacité réelle à les maîtriser. L'effort de rentabilisation du secteur socialiste était menacé par l'apparition de mentalités et d'habitudes bureaucratiques qui, en

¹⁹ D'autant plus que les théoriciens du socialisme admettent généralement que la nature publique de l'entreprise ne saurait à elle seule l'identifier au système socialiste.

multipliant les interdits, les règlements et les procédures, découragent les initiatives et freinent l'activité économique.

Vers la fin des années 70, il y a eu une prise de conscience réelle que la bureaucratie est un ennemi du socialisme. On soutenait déjà que cette réforme se préparait sur le terrain dès 1975 (Chouam, 1987). Pour ces travaux, l'entreprise en tant qu'espace de valorisation de capital productif n'était pas au centre des préoccupations mais plutôt les aspects techniques de répartition du capital, car si les dirigeants des nouvelles entreprises étaient d'accord sur le partage de l'actif du bilan, il en était autrement à propos du partage des dettes du passif du bilan.

2.3. La Gestion Socialiste des entreprises : champ empirique

Nous allons présenter successivement les travaux relatifs au stade préliminaire ainsi que ceux du stade final. Les premiers se sont intéressés à la GSE au moment de son introduction et les seconds ont essayé de faire le bilan à la fin de cette expérience.

2.3.1. Les travaux relatifs au stade préliminaire

Les travaux empiriques relatifs au stade préliminaire mentionnent l'application tardive des textes de la G.S.E. dans certaines entreprises, des habitudes et des traditions acquises par certaines directions et une assimilation étroite par les travailleurs du contenu et des implications idéologiques, sociales et techniques de la G.S.E. L'adoption tardive des textes semblait s'expliquer par de préjudiciables lenteurs et lacunes juridiques, des campagnes d'explication hâtivement menées lors des premières élections des assemblées des travailleurs, des insuffisances des structures de formations des élus chargés de diffuser le contenu du discours participatif, aux travailleurs et enfin l'action de l'assemblée des travailleurs dépassait le cadre de l'unité ou de l'entreprise. La représentativité élargie de l'assemblée des travailleurs retentit sur le candidat qui devait faire preuve à la fois d'une compréhension des problèmes de gestion et de l'intérêt public.

Ces travaux empiriques ont tenté d'évaluer le fonctionnement des institutions de participations et de cerner la cohérence des fonctions de participation. De ce fait, ils ont fait apparaître un double résultat :

2.3.1.1. Rodage insuffisant des institutions de participation

L'examen du déroulement des mécanismes instaurés par la G.S.E a permis de faire ressortir un triple phénomène :

- Concentration de fait des pouvoirs de gestion soit entre les mains de la direction soit dans le cadre de la participation à la gestion au sein d'un groupe restreint d'élus : la domination du pouvoir hiérarchique observée ne conférait pas systématiquement au chef d'équipe l'effectivité des pouvoirs de direction et ceci pour quatre raisons :

* Les enquêtes effectuées montraient que l'obligation d'information du directeur général ou président directeur général par l'ensemble des membres de l'organe collégial n'était pas assurée. Ces derniers ne répercutaient pas au sein de leurs équipes toutes les directives et instructions gouvernementales ou les informations importantes. Lors des réunions, le président du conseil de direction n'établissait pas de plate-forme.

* Le processus de décision tend au nom de l'efficacité à éliminer l'obligation de concertation et à ne soumettre qu'après coup les décisions déjà prises ou avancées dans la préparation simplement à titre informatif, alors que de telles décisions faisaient partie des attributions de l'organe collégial. Ce genre de politiques faisait l'objet de sévères critiques.

* Désintéressement des élus de l'assemblée des travailleurs convaincus du caractère purement formel de certains débats.

* Au niveau de l'assemblée des travailleurs, on constatait le phénomène de prééminence qui aboutit parfois à une entente de fait entre le directeur général et ses élus occultant les relations juridiques normales A.T.E²⁰/C.D.E²¹.

Toutes ces raisons se trouvaient amplifiées par les facteurs suivants :

* Absence ou insuffisance de vie collégiale dans les assemblées des travailleurs. Ce phénomène est encouragé à la fois par les lacunes dans les programmes de travail des assemblées et par l'ignorance des élus, relative à la répartition des compétences A.T.E./A.T.U²², ainsi que la nature des relations entre Assemblées des travailleurs.

* Inexistence dans un certain nombre d'entreprises des réunions de coordination entre les élus.

* Les élus tentent de tirer profit de leur mandat en recherchant le bénéfice de promotion et que les directions utilisent comme stimulations matérielles pour renforcer leur emprise sur les Assemblées des travailleurs²³.

* Les directions tentent d'exploiter les conflits qui peuvent exister entre les élus. Ces conflits conduisent à restreindre l'audience des Assemblées des travailleurs et peut être même à les discréditer. Certaines directions vont même jusqu'à mobiliser des structures intermédiaires sous prétexte du souci de rentabilité pour asseoir davantage leur autorité.

²⁰ A.T.E. : Assemblée des travailleurs au niveau de l'entreprise.

²¹ C.D.E. : Conseil de direction de l'entreprise.

²² A.T.U. : Assemblée des travailleurs au niveau de l'unité.

²³ Certains auteurs affirmaient que la participation était perçue d'abord comme un moyen d'obtention de revenu complémentaire. Le travailleur visait par la participation la satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité. Les adhésions au parti et au syndicat obéissant très souvent à des motivations d'ordre matériel (Benachenou, 1983; Madouche, 1988).

- Marginalisation de l'action syndicale : le type de rapport entre directions et élus, cité précédemment contribue nécessairement à limiter le rôle des instances syndicales. Les rapports publiés fréquemment concernant l'activité syndicale soulignent souvent l'absence d'activités culturelles, politiques et surtout la formation syndicale. En outre, l'absence de textes fixant le statut de l'assemblée des travailleurs, encourageait les ambiguïtés sur l'identité A.T./C.S. et les conceptions de certaines directions capables, soit de formuler des doutes sur les capacités des A.T. à participer effectivement à la gestion, soit de manifester leur crainte sur la possibilité de remise en cause du principe de l'unicité de direction²⁴.

- Autonomisation du collectif des travailleurs : le collectif des travailleurs a tendance à agir indépendamment des organes élus qui le représentaient au niveau de l'A.T.U. ou de l'A.T.E. et ceci pour deux raisons principales :

* distanciation des rapports entre les assemblées des travailleurs et le collectif des travailleurs.

* intégration graduelle des élus aux stratégies personnelles de certains dirigeants.

En l'absence de texte organisant le fonctionnement de la G.S.E., l'A.T.E. se retirait du syndicat et s'identifiait à un organe de gestion. Les travailleurs se sont manifestés à maintes reprises contre l'incapacité des assemblées des travailleurs à défendre correctement leurs intérêts. De ce fait, ce collectif a été conduit à ignorer ses organes représentatifs et à soumettre directement ses préoccupations au service des directions. Ces

²⁴ Les travailleurs exercent leurs prérogatives par l'intermédiaire de leur assemblée, les commissions permanentes et le conseil de direction. Ce pouvoir restait imprécis étant donné les termes employés par les textes. Les mots tels que "se prononce", "veille" laissaient largement de place aux interprétations. En outre, leur participation réelle varie selon le type de décision à prendre. Généralement la participation des travailleurs était qualifiée comme faible surtout lorsqu'on tient compte des raisons telles que le niveau intellectuel des travailleurs, la poursuite de buts personnels et la présence d'une culture ne favorisant pas les discussions entre cadres et ouvriers.

derniers sont supposés les seuls compétents selon le travailleur pour l'accueillir et lui proposer des solutions. Ces comportements ont débouché, à la longue, sur des formes ultimes de protestation telle que l'appel à la grève.

2.3.1.2. *Les fonctions de participations*

Trois fonctions ont été créées pour obtenir la participation des travailleurs. La première fonction a eu un caractère pédagogique, insistait sur la participation comme une école de formation. La seconde fonction, politique, constituait l'un des objectifs primordiaux de la G.S.E. Elle entendait transformer les rapports de production à partir d'une distribution en profondeur du pouvoir politique et économique dans l'entreprise socialiste. Enfin, la troisième fonction, plus technique, soulignait la nécessité d'amélioration qualitative et quantitative de la production, la suppression des pratiques bureaucratiques et la préservation du patrimoine contre le gaspillage.

Sur le terrain ces trois fonctions ont connu leurs limites :

-L'atrophie de la fonction politique : L'institutionnalisation de la participation des travailleurs²⁵ supposait l'intervention constante des instances politiques afin de renforcer cette fonction. L'absence de cette intervention risque de provoquer une cristallisation des rapports de travail ou une concentration du pouvoir entre les mains de la direction. Certains dirigeants d'entreprise se sont accordés le droit d'effectuer leur propre décodage des significations de la G.S.E., et ceci en opposition avec les discours participatifs de la charte.

-La fonction pédagogique : La participation devrait selon les textes de la G.S.E apparaître comme une véritable école de formation politique, sociale, culturelle et technique. La réalisation de ces tâches requiert une double condition :

²⁵ Le discours officiel considérait la participation des travailleurs comme la pièce angulaire du socialisme. Son absence signifie que le système économique a un caractère de capitalisme d'État.

* Le syndicat doit mobiliser les travailleurs autour d'un projet social tout en élevant leur niveau de conscience politique et idéologique. Le problème est que le syndicat n'a pas toujours été à la hauteur des missions dont il a été doté, soit pendant les campagnes d'explication des textes de la G.S.E., soit au moment où ces actions de soutien devaient intervenir.

* Exigence relative de la G.S.E. à l'exercice effectif des responsabilités de gestion par les travailleurs. La concentration du pouvoir aux mains des dirigeants a vidé la participation des travailleurs de son sens. Cette participation était considérée comme la principale substance de la fonction pédagogique.

**Hypertrophie de la fonction technique* : Cette fonction a exercé un pôle d'attraction sur toutes les autres, elle a eu tendance à occulter la réalité politique et sociale de l'entreprise. A travers cette fonction, la participation des travailleurs s'est concentrée autour d'une seule préoccupation, à savoir la nécessité de produire plus et mieux.

2.3.2. *Les travaux relatifs au stade final*

Les travaux relatifs au stade final présentaient la gestion socialiste des entreprises comme une forme pouvant rendre compte d'un mode de gestion participative qui particularisait l'entreprise comme système politique et ceci sur la base de l'observation de mouvements des normes par rapport aux faits. Ces travaux mentionnaient la nécessité d'une approche pluridisciplinaire pour étudier l'entreprise publique algérienne car ils avaient trouvé d'importantes controverses doctrinales concernant la qualification juridique ou le régime de l'entreprise. Ces travaux proposaient de changer le terrain d'analyse afin de démontrer le décalage entre les catégories juridiques formelles et les réalités matérielles de l'entreprise d'État. Dans ce cadre d'analyse, la gestion socialiste des entreprises a été présentée comme ayant pour but de résoudre une double contradiction. Celle-ci apparaissait à travers le choix d'une gestion centralisée, d'une part, et la nécessité d'une autonomie de l'entreprise pour des raisons de rentabilité économique d'autre part. En

outre, ce type de travaux considérait que les travailleurs se voyaient, après des luttes très vives pour un "contrôle ouvrier", placés dans un schéma organisationnel dont ils ne percevaient que peu la différence avec une organisation libérale.

Ces travaux s'assignaient un double objectif. Le premier consistait à expliquer comment l'entreprise socialiste pourrait être considérée comme un système politique. Tandis que le second essayait de rendre compte des mécanismes d'organisation des pouvoirs, de leur répartition et leur exercice dans les divers organes qui composaient et structuraient l'entreprise socialiste. Sur un plan méthodologique, le premier objectif était le résultat d'une triple analyse de l'entreprise :

- En tant qu'organisation, afin de cerner en quoi la fonction sociale et technique de l'entreprise correspondait à une gestion socialiste;

- En tant qu'institution, d'où découle un aspect politique à travers les relations entre l'État et les travailleurs, définies par la forme socialiste de l'entreprise. Le système politique de l'entreprise est issu du principe constitutionnel de participation active des travailleurs dans la vie politique à partir de l'entreprise;

- Sur la base de la doctrine officielle considérée comme autorisant largement à analyser l'entreprise comme système politique.

Les tenants de cette approche font une analyse de la G.S.E. autant sur la forme que sur les effets de son application. Leur particularité est de refuser la séparation entre ce qui tient de l'organisation juridique et ce qui concerne la mise en oeuvre. Le résultat de cette approche montre que le cadre institutionnel de la G.S.E. reste formel et théorique et que son application avait produit d'autres effets que ceux qui étaient attendus²⁶. On affirmait

²⁶ Parmi les effets attendus, on peut citer la mobilisation des énergies, l'acceptation des objectifs, la diminution des conflits, l'accroissement de la rentabilité et surtout la naissance du sentiment de

même que la G.S.E. était un moyen permettant les revendications salariales. Le syndicat n'a pas joué son rôle pour empêcher la "récupération" des élus par les directions des entreprises, et éviter que des contestations graves ne se propagent (Brahimi, 1991).

Cette approche a fait l'objet de remarques intéressantes, notamment de la part du A. Mahiou²⁷. La première remarque a trait à la considération de l'entreprise socialiste comme un système politique. Bien que cette approche ne manquait pas d'intérêt, elle poussait à se demander si elle ne favorisait pas de manière excessive certains conflits et niveaux de décision afin de justifier la qualification de ce système politique. Elle pouvait aussi courir le risque de généraliser des observations valables uniquement pour quelques entreprises sensibles. A. Mahiou (1985) pense que la considération de tout enjeu relatif au pouvoir de décision comme un enjeu politique pourrait en dire trop ou pas assez : trop, car le champ du politique se dilue à l'infini et n'aurait pas de spécificité et l'explication tournerait court. Pas assez, parce que les conflits se trouvent limités lorsque les travailleurs ne demandaient que des avantages matériels. De ce fait, on peut croire que l'entreprise publique socialiste, où le facteur politique déterminait ou occultait les autres, peut céder devant la logique de l'entreprise tout court, où l'enjeu économique et technique reprendrait le dessus (Mahiou, 1985). Signalons au passage que ce courant mentionne que la forme d'organisation socialiste a connu une série de dysfonctionnements, et a subi en conséquence depuis 1982 une opération de restructuration qui se voulait une réponse aux effets pervers engendrés (Saadi, 1985). Signalons au passage que P. Jarniou (1981) a déjà entrepris une analyse de genre, mais en s'intéressant à l'entreprise privée.

A travers cette présentation, on peut se demander si la première approche n'était qu'un ensemble de matériaux permettant à la seconde de dépasser des analyses simplistes

responsabilité chez les travailleurs (possibilité de communiquer, d'accéder à l'information et de faire des propositions).

²⁷ Mahiou est professeur à l'Université d'Alger. Il a toujours regretté que beaucoup de recherches ne prenaient pas en compte la rentabilité des entreprises dans leurs analyses. Il pensait (en 1985) qu'après des hésitations la doctrine officielle admettait que la rentabilité soit l'objectif principal. Bien que cette notion ne soit pas encore très claire dans tous ses tenants et aboutissants, elle ne peut rester neutre vis-à-vis des conflits de l'entreprise avec son environnement et des conflits en son sein même.

et descriptives. Nous devons rester prudents quant à l'utilisation de ces travaux. L'ensemble de leurs résultats relève d'observations empiriques non formalisées.

Loin d'être exhaustif, ce cheminement théorique peut permettre au moins de légitimer une investigation empirique traitant les entreprises publiques cas par cas, et à l'abri de toute conception les considérant comme un bloc homogène. Même les conceptions classiques des entreprises publiques reconnaissent cette possibilité²⁸. Certains travaux réalisés sur l'europe de l'Est incitent également à aller dans ce sens (Globokar, 1987). Les propos recueillis par l'auteur, auprès de ceux qui assurent le fonctionnement des usines de l'europe socialiste, l'ont frappé par le fait que les mêmes motivations auxquelles on commence juste à s'intéresser à l'ouest existent bien également à l'Est. L'auteur estimait que ces motivations n'ont pas été reconnues dans le but de préserver l'unité politique et idéologique.

§ 3. LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES

La restructuration²⁹ devait permettre à l'entreprise de devenir un lieu de production de richesse tout en demeurant un instrument de réalisation des objectifs du plan national (Brahimi, 1989). Dans ce sens, cette réforme visait plus une valorisation des ressources existantes. Cette idée est confirmée par l'expérience de la fonctionnalisation³⁰ des

²⁸ L'entreprise publique algérienne est, dans les faits, un prolongement de l'État et est dirigée par un directeur général. Le directeur général avait un statut de haut fonctionnaire. Il était désigné pour une période indéterminée par décret présidentiel sur proposition du ministre responsable de la tutelle. L'entreprise publique algérienne était rattachée à l'État et à ses différents organismes, tels que le ministère de tutelle, des finances, de planification et de commerce. Le directeur général était en même temps un représentant de l'État et un gestionnaire dans l'entreprise. Il ne pouvait pas prendre les décisions stratégiques sans l'avis de la tutelle. D'autres décisions relatives à certains problèmes étaient résolues dans le cadre de la direction composée de hauts cadres et des représentants des travailleurs. Cette situation a caractérisé l'entreprise publique algérienne depuis le premier plan quadriennal (1970-73) mais avec des différences d'une entreprise à l'autre (Benachenou, 1980.)

²⁹ Mises à part les transformations économiques qu'elle a apportées, la restructuration des entreprises a eu également un impact structurel. 150 entreprises publiques ont donné naissance à 470 entreprises. Dans l'industrie, 18 entreprises ont été transformées en 120 entreprises. Toutes les directions générales étaient installées à Alger, alors qu'après la restructuration la capitale n'en abritait que 182, soit 40 % du total. Les entreprises à vocation nationale de moins de 500 salariés représentaient 42 % du total, alors qu'avant la restructuration, les entreprises de cette taille se trouvaient uniquement dans les entreprises publiques locales.

³⁰ L'auteur entend par cette notion la séparation des fonctions de production et de commercialisation au sein des entreprises. Cette séparation consistait à transférer toute l'activité commerciale de l'entreprise à une autre entreprise commerciale agissant dans la même branche. la réforme est considérée comme étant

entreprises³¹. Cette expérience a pu montrer à l'État que les décisions administratives ne pouvaient pas toujours être aptes à faire plier les mécanismes économiques (Bouyacoub, 1987c). La restructuration des entreprises publiques se présentait également comme une réponse à une déviation avec le temps des entreprises de leur mission de départ, et à leur subordination à un ministère de tutelle (Ouali, 1986). H. Maddouche (1989) également considérait la restructuration comme une réponse à la défaillance de l'environnement des entreprises³², le socialisme et la grande taille des entreprises.

Ces quelques éléments théoriques rappelaient la mission essentielle de l'entreprise publique, à savoir la production de richesses et le développement des activités stratégiques pour l'économie nationale. Ils évoquaient ensuite les différentes déviations explicitées par une dotation des entreprises d'une multitude d'activités dont certaines n'avaient aucun lien avec les missions dévolues, ainsi qu'une absence de clarification du rôle de l'État et de l'entreprise publique³³. Ces arguments étaient exposés comme pouvant suffire pour générer des contraintes administratives provoquant ainsi une contre-performance accentuée par des instruments de régulations (prix, fiscalité, salaires, crédit, etc.). Avant d'examiner les travaux empiriques relatifs à la restructuration, nous aborderons le sens qui lui est donné par l'instance politique ainsi que sa mise en oeuvre.

paradoxe. Au moment où on procédait à un regroupement des entreprises publiques d'un côté, on a de l'autre amputé cette nouvelle grande entreprise de l'une de ses principales fonctions. Cette réforme a produit des effets totalement contraires à ceux qui étaient recherchés et a accentué les problèmes qu'elle devait en principe régler. Cet échec montre que l'entreprise était une entité solide et qu'elle ne pouvait pas se dissoudre et se laisser gérer comme une simple fonction technique. Une telle séparation ne se limitait pas à la fonction commerciale comme le faisait remarquer H. Maddouche (1989). Il y a eu également séparation de la fonction production de la fonction réalisation des investissements. Il s'agissait de créer une nouvelle entreprise par branche d'activité qui était chargée de la fonction recherche développement.

³¹ Voir les idées sur la restructuration regroupées selon la logique stratégique.

³² La défaillance de l'environnement a poussé les entreprises à s'occuper de plusieurs activités. Dans le domaine social, elles assuraient par leurs propres moyens le transport du personnel, la lutte contre l'analphabétisme, les soins médicaux etc. Dans le domaine économique et suite aux pénuries diverses, les entreprises ont commencé à produire sur place leurs pièces de rechange et construire leur propre centre de formation. Cette diversification et l'insuffisance des moyens financiers attribués pour la réalisation des projets d'investissements planifiés de l'activité, les ont incitées à chercher ailleurs des sources d'autofinancement.

³³ Ce manque de clarté entre le rôle de l'État et celui de l'entreprise, a conduit cette dernière à s'occuper des actions purement sociales (transport, cantines, centres médicaux sociaux, colonies de vacances, etc.).

3.1. Sens politiques de la restructuration des entreprises

Les nouvelles entreprises nées de la restructuration devaient fonctionner selon un organigramme rigoureux et assurer une grande décentralisation et une large autonomie des unités de production et de réalisation. Le siège des nouvelles entreprises devait se consacrer essentiellement aux tâches de conception, de planification et de contrôle et n'aurait pas à intervenir dans les actes quotidiens de gestion. Les effectifs des sièges devaient être strictement limités aux besoins nécessaires³⁴. Dans le cadre de la réforme, un transfert physique du patrimoine a été effectué, seul le transfert comptable avait nécessité un certain temps. Chaque entreprise devait être dotée d'un fonds de base et d'un fonds de roulement. Le gouvernement restait convaincu que les entreprises algériennes pourraient dégager des résultats bénéficiaires dans l'avenir au lieu d'être à la charge de l'État, à condition de respecter leur engagement en matière de production. Quoique la volonté politique fut essentielle, il est important de rappeler que le gouvernement s'est appuyé sur une conception théorique, et sur le bilan de toute l'activité industrielle. Ainsi, la restructuration des entreprises a été décidée sur la base d'une hypothèse implicite, à savoir que la taille influence la performance. En 1981, 16 entreprises publiques industrielles hors hydrocarbures étaient déficitaires, alors que 71 % de leurs unités industrielles présentaient un résultat positif (Bouyacoub, 1987c).

L'examen des textes nous permettra de cerner le sens attribué par l'État à la restructuration selon trois logiques :

3.1.1. Sens stratégique

On visait une spécialisation des entreprises par familles homogènes des produits³⁵. A partir de l'ensemble des produits d'une entreprise donnée, il s'agit de constituer des

³⁴ Le ministre de l'époque, A. Brahimi, avait indiqué que les effectifs des sièges des nouvelles entreprises se situaient aux environs de la centaine de personnes. Effectivement, beaucoup d'unités sièges avaient un effectif inférieur à cent personnes.

³⁵ Dans la branche construction mécanique ont été créées des entreprises spécialisées dans le matériel agricole, travaux publics, véhicules industriels, équipements hydrauliques et les véhicules particuliers. Dans l'industrie du cuir et des peaux, on séparait les entreprises pour le traitement des peaux de celles chargées de leur transformation en cuir, de la production des chaussures et des articles de maroquinerie. Au

sous-ensembles plus ou moins homogènes et de leur faire correspondre une nouvelle entreprise. Plusieurs avantages ont été associés à cette vision³⁶.

3.1.2. Sens organisationnel

La grande taille était supposée engendrer la confusion des domaines de responsabilités qui conduisent à des chevauchements nuisibles et à des difficultés de coordination. On soulève également le problème de concentration des effectifs au niveau des directions générales au détriment des unités de production. La grande partie des effectifs était présente dans les activités non productives. Et enfin, la non définition du cadre d'intervention de la tutelle a conduit à des interférences dans la gestion directe des entreprises. Cet aspect se trouve confirmé par certains auteurs. Ainsi, selon Zalani (1982), la restructuration permettait une meilleure utilisation de la ressource humaine. Autrement dit, la concentration des cadres gestionnaires dans les directions centrales à Alger avait abouti au gaspillage d'une ressource rare, et à un sous-encadrement des unités de production qui sont la base de l'économie nationale. L'autonomie de gestion aura un sens, sauf si les moyens humains et matériels sont mis à la disposition des unités de production. La restructuration rapprochait le centre de décisions du lieu de production, ce qui facilitait la résolution de certains problèmes des unités de production.

3.1.3. Sens planificateur

La reconnaissance de la participation de différents niveaux à la planification était nécessaire afin de responsabiliser les opérateurs économiques à tous les échelons sur la base d'objectifs clairs. La planification était également considérée comme le moyen d'améliorer les relations inter-entreprises des différents secteurs d'activités. Des objectifs

cas où une entreprise spécialisée par famille de produits s'avérait trop importante, son éclatement se faisait par région.

³⁶ On peut énumérer ces avantages comme suit : a) l'ancienne structure caractérisée par une concentration d'activités différentes peut conduire à des lourdeurs de fonctionnement et une non-maîtrise des outils de production, b) Une petite structure permet l'atteinte d'une maturité pour envisager l'autonomie des entreprises. Autrement dit, la spécialisation permet l'émergence de noyaux mûrs capables de faire des choix stratégiques. c) Une réduction des coûts de développement et une augmentation de la productivité des autres facteurs de production dans l'avenir. Ce dernier point est cohérent avec les orientations du plan quinquennal 84/89 qui réduisait le budget des investissements.

de décentralisation des processus de prise de décision étaient envisagés, afin de permettre le développement des compétences, et la réalisation d'un transfert des responsabilités à l'échelon local.

3.2. Mise en oeuvre de la restructuration des entreprises

La mise en oeuvre de cette politique s'est traduite par la création en octobre 1980 d'un comité national pour la restructuration des entreprises, et un comité par secteur d'activité économique. Le comité sectoriel, en se fondant sur une analyse de la situation économique et financière des entreprises du secteur, proposait au comité national les schémas de restructuration du secteur et de chaque entreprise. Le comité sectoriel était composé des responsables d'entreprises, des représentants des travailleurs et des représentants de la tutelle. Le comité national examine à son tour les propositions émanant des secteurs, les discute en les replaçant dans le cadre plus large de la réorganisation de l'économie. Ce comité national était présidé par le ministère de la planification et de l'aménagement du territoire. Il était composé des représentants du ministère des Finances, du commerce, du travail et de la formation professionnelle, du parti F.L.N., de l'U.G.T.A³⁷, et l'U.N.P.A³⁸.

Les mesures d'accompagnement de la mise en oeuvre de la restructuration décidées par le gouvernement étaient les suivantes : la restructuration financière, l'allègement des procédures, la révision de l'organisation des monopoles et des conditions d'accueil des sièges des nouvelles entreprises (logements, locaux, etc.). Ces procédures visaient une recherche d'une meilleure efficacité et une valorisation du travail productif.

3.3. Une nouvelle approche pour gérer le personnel

La restructuration recherchait une meilleure approche des problèmes de formation, de promotion et d'affectation aux tâches utiles de l'ensemble du personnel³⁹. La maîtrise

³⁷ U.G.T.A. : Union Générale des travailleurs algériens.

³⁸ U.N.P.A. : Union Nationale des paysans algériens.

³⁹ Ce qui a été déclaré par le ministre de la planification.

de ces phénomènes était considérée comme la seule garantie durable de stabilité de l'emploi, de l'amélioration des qualifications et de l'accès plus large aux responsabilités. Cette orientation était complétée par une volonté politique de clarification des responsabilités entre tutelle et collectif des travailleurs. Ainsi, la décentralisation du processus de prise de décision était perçue comme le meilleur moyen de lutter contre la bureaucratie, et permettait aux activités de la tutelle de gagner en qualité⁴⁰. En apportant les clarifications nécessaires, la restructuration donnera à la tutelle sa véritable vocation, à savoir la définition des politiques, le contrôle et l'orientation des organismes sous tutelle. Les relations entre la tutelle et les unités de production devaient s'articuler autour de la pleine réalisation des objectifs des plans de production. Dans ce but, une clarification des objectifs des entreprises a été décidée. L'accent a été également mis sur les contraintes de l'environnement et les mécanismes de soutien des structures que le pays doit mobiliser afin de donner à la restructuration sa pleine signification. Ces mesures ont permis aux entreprises d'introduire graduellement des méthodes de gestion concrétisant, tout au moins, le souci de rentabilité.

La réduction de la taille de l'entreprise a donné naissance à l'application du Statut général du travailleur qui a permis de redéfinir les postes de travail et les effectifs normalisés (techniques et administratifs). Cet outil a permis de lier le volume de travail au volume de l'activité et, par conséquent, la rémunération du travail en fonction de la valeur de la production réalisée. Cet objectif résultait de nombreuses mesures concernant le facteur travail dans l'entreprise et qui ont été introduites de manière graduelle, comme la non prise en charge des travailleurs absents par l'entreprise, la réduction indirecte de l'effectif global par le non remplacement des départs à la retraite.

En matière d'investissement, il y a eu apparition d'une certaine autonomie de décision au moins dans le cadre des investissements décentralisés avec des possibilités d'autofinancement. Concernant le capital de l'entreprise, de nouvelles mesures, relatives

⁴⁰ La tutelle pourra se décharger sur des opérateurs mieux armés à la prise de décision quotidienne.

aussi bien à la définition du volume d'équipement qu'à la mise en place d'une politique de maintenance et d'entretien et une normalisation des différents stocks détenus par l'entreprise, ont été mises en oeuvre. Le capital-argent était soumis à de nouvelles règles concernant un nouveau système de taux d'intérêt.

Ces mesures visaient deux objectifs (Bouyacoub, 1987b) tels que la relation entre stock, flux du capital productif et le niveau d'activité de l'entreprise, d'une part, et la maximisation du rendement de ce capital au sein de l'entreprise, d'autre part. Au niveau des entreprises, la réforme a apporté des améliorations au niveau de la fonction production, commerciale et financière⁴¹.

- *La fonction production* : le plan de production est devenu effectif dans la mesure où il permettait le calcul des niveaux des primes. La qualité de la production est devenue un objectif de gestion (création de nombreux cercles de qualité).

- *La fonction commerciale* : les entreprises ont été amenées à utiliser les approches marketing dans leur activité commerciale. Ainsi, il y a eu des réalisations, des études de marché et quelques opérations publicitaires.

- *La fonction financière* : les entreprises se sont préoccupées davantage des considérations financières surtout que la Charte Nationale de 1986 faisait de la rentabilité financière un élément important dans l'évaluation des entreprises. Ces mesures ont poussé certains auteurs à parler d'évolution des entreprises publiques afin qu'elles soient un espace de valorisation du capital. Leur seule crainte se limite au fait du renforcement du transfert des ressources vers l'État, qui peut influencer négativement la réalisation des performances.

⁴¹ Le gouvernement a pris en plus des mesures d'allégement fiscal. Les entreprises exportatrices (hors hydrocarbures et dérivés) étaient exonérées d'impôts sur le bénéfice industriel et commercial au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises et par rapport au chiffre d'affaires global, ainsi qu'une exonération totale du versement forfaitaire.

3.4. travaux empiriques : L'entreprise publique algérienne est-elle un agent économique ?

Les travaux sur l'entreprise publique algérienne non restructurée se sont contentés généralement de faire ressortir ses forces et ses faiblesses. Ces travaux s'orientent dans le sens d'une détermination de sa responsabilité quant à ses contre-performances. A partir de la restructuration, on a commencé à s'interroger sur l'entreprise publique en tant qu'organisation ayant une personnalité juridique indépendante. Cette nouvelle vague de travaux chercha à savoir si l'entreprise publique algérienne fonctionnait comme un agent économique (Bouyacoub, 1987c).

La réforme relative à l'entreprise restructurée avait suscité l'émergence de quelques travaux empiriques. On peut faire référence à deux types d'études : la première a voulu connaître les mécanismes de rémunérations des salariés dans l'entreprise restructurée (Lellou, 1987), tandis que la deuxième mettait en évidence l'impact des différents impôts sur le bon fonctionnement des entreprises et le rôle d'intermédiaire ou d'agent de collecte d'impôt au profit de l'administration fiscale. Ce dernier rôle leur fait supporter des coûts supplémentaires (Dennouni, 1987). La méthodologie de ces travaux reste à un stade exploratoire. Les sources d'informations sont généralement l'exploitation de la réglementation en vigueur, d'une part, et la réalisation d'enquêtes dans quelques unités représentant différentes branches d'activités, d'autre part. Les résultats de ces travaux restent le plus souvent très descriptifs, issus d'une simple analyse à plat des données. Malgré le problème de représentativité statistique de ces travaux, leur trajectoire reste guidée par un "esprit rationalisateur" des coûts et ceci dans un cadre précis qui est celui de la restructuration considérée comme une première tentative d'évolution de l'entreprise publique algérienne (Brahimi, 1989).

Cette forme d'organisation des entreprises publiques était considérée comme une solution au décalage existant dans la politique économique de l'État. Ce décalage se manifeste entre les deux orientations de la politique économique de l'État, à savoir la logique de contrôle et d'exercice de pouvoir d'un côté, et la logique de production de

surplus de l'autre (Bouyacoub, 1987b). Les résultats de cette réforme étaient considérés comme globalement positifs même si des insuffisances persistaient (Brahimi, 1991).

H. Madouche (1989), quant à lui, estimait que les nouvelles entreprises sont restées toujours de taille conséquente, pouvant profiter des avantages des économies d'échelle⁴². Ce dernier pensait que la restructuration pouvait faire face aux inconvénients du surdimensionnement et réaliserait tout au moins un avantage consistant à maîtriser le facteur humain et le rendre plus efficace. En revanche, A. Lamiri (1993) considérait la restructuration comme une approche anti-management dans la mesure où elle rejette les économies d'échelle et que la taille des entreprises n'a jamais été considérée comme un facteur de maîtrise de la gestion. Le découpage des entreprises ne s'est pas opéré de telle façon à introduire plus de compétition. Au contraire, il a été constitué des mini-monopoles entraînant de sérieux problèmes de coordination dans un environnement pauvre en concertation et en flux d'informations crédibles. Cette réforme est considérée comme inutile, ses coûts étaient financés par des découverts ayant engendré la montée de l'inflation.

Hormis, les positions extrêmes d'évaluation de la restructuration, d'autres auteurs empruntent la voie du consensus en reconnaissant à la restructuration la recherche de la performance en essayant tout de même de repérer les entraves à la concrétisation des dites performances⁴³. Par exemple, B. Chouam (1987) évoque les problèmes d'évaluation du patrimoine et son partage entre les nouvelles entreprises créées. Ce problème n'a pas été sans effet sur les relations entre les partenaires économiques en question et, de là, sur leur meilleur fonctionnement.

⁴² A titre d'exemple, la Société nationale de véhicules industriels issue de la Sonacome comptait plus de 24.000 salariés. L'éclatement des unités était envisagé dès que l'effet de taille ne constituait pas un obstacle (Madouche, 1989).

⁴³ Voir S. Ayat (1987).

En guise de conclusion, nous pouvons déduire de cette présentation que la restructuration peut être considérée comme une phase où le souci de rentabilité avait acquis plus de légitimité. D'ailleurs, il était même le point de départ de cette réforme. Étant donné que la restructuration précédait l'autonomie des entreprises, il nous paraît tout à fait soutenable que les entreprises ne pourront pas toutes accueillir cette réforme dans des conditions semblables. La volonté politique pour la réalisation des performances ne suffisait pas, si les dirigeants des entreprises ne faisaient pas preuve d'adhésion et ne lui consacraient pas une place privilégiée.

SECTION II. AUTONOMIE DES ENTREPRISES PUBLIQUES : LES ACQUIS DE L'ENTREPRISE AU NIVEAU INTERNE ET EXTERNE

L'objectif de cette section est de repérer les changements internes et externes proposés par la réforme, pour examiner ensuite dans quelle mesure elles sont synonymes d'une réelle autonomie de gestion. La présentation qui suit sera consacrée aux principaux changements introduits par l'autonomie (§ 1) et aux origines de ces changements (§ 2).

§ 1. AUTONOMIE DES ENTREPRISES : PRINCIPAUX CHANGEMENTS

L'entreprise algérienne était le point de départ d'une réforme de tout le système économique national. La réforme s'inspire de celles qui étaient introduites dans les économies centralisées. Elle cherche à réduire les déséquilibres induits par le modèle centralisé et à stimuler l'activité des unités de production par l'intermédiaire d'instruments de guidage décentralisés (Richet, 1988). En Algérie, la réforme était porteuse d'un nouveau statut⁴⁴ de l'entreprise (Brahimi, 1989). Ce dernier lui donne une certaine indépendance en la dégageant de la tutelle, lui permet un transfert de propriété sans que cette dernière soit perdue et lui applique le droit privé⁴⁵. Le nouveau statut de l'entreprise

⁴⁴La réforme sur la restructuration était considérée comme un changement ayant peu contribué à l'évolution des entreprises publiques. En revanche l'autonomie introduit un nouveau statut et un nouveau type de relation Etat-entreprises publiques (Brahimi, 1989).

⁴⁵ L'entreprise acquiert un statut relevant du droit classique des sociétés commerciales. Elle ne peut être organisée que sous la forme d'une société par actions ou une société à responsabilité limitée. Ce schéma classique a été déjà appliqué aux entreprises publiques et restent toujours en vigueur pour les entreprises privées (Taieb, 1989).

publique impose un abandon total par l'État de la gestion directe (Salah, 1991), ce qui était considéré comme un choix d'un support organisationnel pouvant permettre la réalisation des performances (Taieb, 1989). Les gestionnaires disposeront d'un pouvoir de décision pour investir les bénéfices, acheter des actions d'autres entreprises publiques ou création de filiales, et donneront à leurs entreprises la possibilité de se constituer en groupe quand elles y trouveront chacune leur intérêt et que leur coopération s'avèrera mutuellement avantageuse. L'autonomie complète de gestion est la seule capable de concilier les différents choix des entreprises avec les exigences du marché (Salah, 1991).

Certains soutenaient la transformation des entreprises en sociétés par actions (Lounes, 1990) ⁴⁶. En revanche, les critiques de cette réforme faisaient référence, soit à des éléments relatifs à l'environnement des entreprises, soit à des aspects concernant l'organisation encore monopolistique de l'économie (Richet, 1988).

Ces changements ne possèdent rien d'original. A.S. Mescheriakoff (1985) considère qu'une telle forme d'organisation des entreprises publiques a été inventée par le Canada au début du siècle et on lui a reproché de permettre à ces entreprises d'avoir l'allure d'une affaire privée.

1.1. Modalités d'application

L'autonomie de l'entreprise était considérée par Khemis (1987) comme une mesure qui s'imposait et venant couronner le processus de réorganisation de l'économie déjà engagé. Dans ce nouveau mode de gestion, il estime que l'entreprise doit franchir deux étapes. La première étape consiste à analyser profondément les conditions de son

⁴⁶ Il suggère que la Banque algérienne de développement (BAD), principal créancier des entreprises publiques, aura la possibilité de transformer ses créances à long et moyen terme en parts du capital social des entreprises publiques économiques. Cependant, cette solution reste limitée si on n'envisage pas la création d'un marché financier, car une banque ne peut pas bloquer des sommes considérables sous forme d'actions. Cette opération ne signifie pas la privatisation si la majorité du capital reste entre les mains des fonds de participation et de la banque. La banque aura la possibilité de vendre une partie de ses parts assez facilement à cause des sur-liquidités qui alimentent le marché parallèle et l'inflation.

fonctionnement⁴⁷. La seconde étape doit permettre à l'entreprise de réaliser une expansion commerciale pour finir avec une situation de mono-exportateur qui expose l'économie algérienne à des pressions de l'environnement économique international sans cesse plus hostiles. La première étape est décisive et conditionne le succès de la seconde et implique d'être prudent lors de la mise en oeuvre de l'autonomie.

Pour notre part, on essaye de dépasser les propositions s'adressant à l'ensemble des entreprises⁴⁸. Ces cas montrent que les entreprises présentées se trouvaient déjà, bien avant l'autonomie, dans la deuxième phase du processus proposé par Khemis (1987). Les modalités d'application doivent être appréciées pour chaque entreprise en fonction de son histoire et de ses types de relation entretenues avec l'État.

1.2. L'autonomie : quelle volonté politique ?

La réforme économique est une nécessité dont il ne s'agit pas de débattre l'opportunité⁴⁹. Ce nouveau langage politique a été aussitôt corroboré par un bilan du plan annuel de 1989⁵⁰. L'assemblée nationale, pour sa part, a adopté le 30 décembre 1987, six projets de loi pour mettre en place un nouveau mode de gestion des entreprises publiques. Ce dernier doit assurer aux entreprises une pleine autonomie de gestion et introduit la règle de la rentabilité financière comme critère essentiel d'évaluation. Cette détermination se trouvait considérablement appuyée par la commission économique de l'assemblée nationale⁵¹. En outre, les acteurs du système de planification se sont accordés à juger que le point de retournement était atteint, l'économie avait enregistré en

⁴⁷ Elle doit pouvoir, dans ce cadre, prouver à elle-même, par des résultats chiffrés, sa propre capacité à être efficace. Ces principaux indicateurs dans cette phase seront la maîtrise des coûts, une qualité normative, un prix compétitif et une production suffisante permettant de réaliser une économie appréciable de devises. Cette période représente une phase d'apprentissage à l'efficacité interne.

⁴⁸ Nous renvoyons le lecteur à l'annexe (2) relative à la présentation des cas d'entreprises.

⁴⁹ Selon l'ex-président algérien Chadli.

⁵⁰ Ce bilan était présenté par M. Ben Kahla, délégué à la planification. Il était quasi-catastrophique et capable d'informer les acteurs politiques de la gravité de la situation. Les principales raisons de l'état catastrophique de l'économie ont été imputées à la gestion administrative et bureaucratique.

⁵¹ Cette commission avait même souligné la nécessité d'organiser une rupture entre l'ancien mode et le nouveau modèle de gestion. La rupture s'est concrétisée par des procédures d'assainissements financiers des entreprises.

permanence et en même temps le surinvestissement et la pénurie, reflet d'un mauvais partage des ressources, du à une gestion et à une organisation hiérarchisées incapables de résoudre la crise de la productivité. La volonté politique exprimée ainsi semblait même favoriser la prise de conscience pour réformer la planification⁵². Des mesures internes aux entreprises et d'autres visant l'adaptation de leur environnement à l'autonomie, ont été prises⁵³ dans l'année 1988.

Cependant, l'examen de l'intensité de la volonté politique ne doit pas se limiter aux mesures prises. Et par conséquent, il faut s'interroger sur la procédure de mise en oeuvre de l'autonomie ainsi que le soutien concret attribué aux entreprises à cet égard⁵⁴.

1.3. Procédures de mise en oeuvre de l'autonomie

Le processus de mise en oeuvre de l'autonomie avait commencé par définir les modalités permettant aux entreprises de se conformer aux exigences financières et juridiques de la réforme, réaménager avec les entreprises concernées certaines activités afin d'assurer les conditions propices au démarrage, et définir, à partir du cadre de la planification, les priorités relatives à sa mise en oeuvre. Cette mise en oeuvre apparaît à notre sens satisfaisante dans la mesure où elle revoit avec les entreprises concernées l'avenir de leurs activités structurellement déficitaires. Ceci nous pousse même à croire qu'il s'agit d'une volonté politique permettant la réinsertion des entreprises au sein de la division internationale du travail.

1.4. Soutien de l'entreprise autonome

La classe politique, consciente que les réformes ne sont pas la solution à tous les problèmes et que l'entreprise, même autonome, ne pourra pas résoudre seule, les

⁵² Voir développements consacrés à la planification.

⁵³ Ainsi le gouvernement s'est penché sur le problème de l'emploi en s'interrogeant sur la question suivante : même si l'application des réformes ne promettait pas dans l'immédiat la création d'emplois nouveaux, comment éviter qu'elle ne se traduise pas nécessairement par une compression d'effectifs ?

⁵⁴ Nous ne doutons pas de la concrétisation des promesses politiques, mais nous émettons des réserves telles que celles soulignées par C.E. Lagasse (1979) à travers le cas des entreprises soviétiques. L'auteur estime que les aménagements des structures administratives et ministérielles promis étaient réalisés, mais leur allure ne correspondait pas à l'ampleur des changements économiques au niveau des entreprises.

obstacles inhérents aux déficits cumulés (découverts bancaires, des créances inter-entreprises et le sur-éfectif), avait affirmé la prise en charge de leurs programmes de formation et de recyclage. En outre, elle considère que si les entreprises devaient opérer des compressions de personnel, la politique du gouvernement est de préférer payer quelqu'un qui restera "à la maison" plutôt que de le garder en surplus⁵⁵.

Nous n'avons aucune prétention de cerner la suffisance ou l'insuffisance du soutien matériel. Notre objectif se limite simplement à mentionner son existence. En tout cas, théoriquement, la volonté politique apparaît surtout à travers la réforme de la planification et la création des fonds de participation. Ces deux aspects sont considérés par les experts comme étant les éléments reflétant la rupture avec l'ancien système.

Cet aspect sera examiné à travers la notion de performance, d'une part, et à travers la notion de résistance au changement des salariés, d'autre part.

1.4.1. Notion de performance

A travers le concept de rentabilité, on peut montrer que l'autonomie des entreprises distingue correctement les entreprises du service public et les entreprises laissées à la régulation du marché. De ce fait, même si elle met l'accent sur la rentabilité financière⁵⁶, elle n'insiste pas moins sur la nécessité de relativiser la rigueur au niveau de son application⁵⁷. Dans ce cadre, les entreprises auront besoin d'une flexibilité suffisante et un empêchement du retour de l'ingérence. Ce but sera d'autant facilité par la libération des initiatives et l'établissement des synergies nécessaires pour l'atteinte des objectifs. L'évaluation des performances doit se baser sur un principe d'efficience et d'efficacité. Il est suggéré que l'État fixe des prix plafonds et pratique par l'intermédiaire de ces organes

⁵⁵ Interview avec G. Hidouci, ministre de l'économie, *Jeune Afrique* n° 1558, du 7 au 13 novembre 1990.

⁵⁶ Ce critère ne doit s'appliquer de la même façon pour une entreprise à vocation stratégique et, par conséquent, structurante et entraînant ou à celle qui assure un service public de la même manière qu'une entreprise relevant de l'efficacité économique.

⁵⁷ Voir "L'équilibre économique" in *Algérie Actualités* n° 1143, du 10 au 16 septembre 1987.

spécialisés un contrôle sur la qualité des produits (Zebouchi, 1987), et ceci pour éviter que l'entreprise autonome utilise le système de prix comme moyen pour réaliser sa rentabilité. Il est conseillé également que l'évaluation de la performance des entreprises publiques prenne en considération l'effort créatif d'emploi économiquement justifié et ne pas se limiter sur des critères strictement "individualistes".

1.4.2. Résistance aux changements

Le secteur d'État en Algérie a formé des hommes de valeur (Lounes, 1990), mais en revanche l'emprise de l'État sur les entreprises a instauré le fonctionnariat des cadres, ancrer la mentalité de la rente et l'harmonisation sans distinction managériale et sectorielle. Bref, la médiocrité ambiante et le nivellement par le bas ont prévalu. Depuis 1988, l'organisation et la gestion des ressources humaines sont devenues un souci majeur des entreprises publiques. Les entreprises sont conscientes que la rupture avec les anciennes pratiques de gestion nécessitent de conduire et adapter le personnel aux nouvelles exigences de l'économie de marché⁵⁸. L'organisation de l'entreprise et des postes de travail ainsi que les ajustements à apporter aux ressources humaines sont désormais du ressort de celle-ci. Parmi les solutions qui ont été suggérées, on distingue l'instauration des contrats de travail à durée déterminée et les licenciements⁵⁹. L'État, en plus de sa participation à la définition des objectifs de certaines entreprises, assume un rôle de régulation indirect par le biais d'un système d'aide à la création d'emplois, d'encouragements spécifiques à la formation et la qualification professionnelle, et d'organisation de la solidarité nationale⁶⁰. La mise en oeuvre de l'autonomie des

⁵⁸ *El Moudjahid*, quotidien national algérien, du 13 mars 1994.

⁵⁹ Cette procédure était destinée à lutter contre l'absentéisme sous toutes ses formes, l'indiscipline et le refus de travailler, la mauvaise gestion et l'incompétence prouvée, les actes de sabotage et de vol, le manque d'entretien des équipements et le mauvais traitement des clients.

⁶⁰ En outre, l'instauration d'une allocation chômage est suggérée à la fois par les hommes politiques et les spécialistes.

entreprises avait introduit des modifications importantes de la loi portant statut général du travail (S.G.T.)⁶¹.

Depuis l'officialisation des réformes, les premières résistances ont concerné le complexe de montage de véhicules industriels de Rouiba, Air Algérie et les Postes et Télécommunications. Ces grèves n'étaient pas liées à l'émergence des réformes⁶². Le secrétaire général de l'U.G.T.A.⁶³ avait souligné l'engagement du syndicat pour soutenir les réformes économiques⁶⁴. Il les a même qualifiées de nécessité première. Pour l'U.G.T.A., le principe de l'unicité de la direction ne se contredit pas avec sa perception de l'entreprise en tant que grande famille puissante par son effort collectif au service de la production, par sa capacité à tisser des relations saines et fécondes entre tous ses membres, puissante aussi par sa capacité à entretenir un dialogue permanent entre les travailleurs quels que soient leurs tâches et leur niveau hiérarchique. Le syndicat avait dépassé parfois le cadre du discours pour effectuer des actions concrètes au niveau interne⁶⁵ et externe⁶⁶ de l'entreprise.

⁶¹ Le S.G.T. était un outil de gestion du personnel qui faisait défaut aux entreprises. A titre d'exemple, le S.G.T. a été appliqué uniformément à tous les secteurs quelle que soit la nature de leur activité sans aucun espace d'initiative à l'entreprise. De ce fait, il ne pouvait pas répondre à toutes les particularités de l'ensemble des activités. En outre, les procédures utilisées dans ce cadre étaient lourdes et un poste n'était validé qu'après avoir été examiné par plusieurs commissions.

⁶² Par exemple, les tensions sociales au sein du complexe industriel de Rouiba étaient provoquées par la suppression d'une prime de jouet de 100 dinars par enfant allouée aux travailleurs de l'entreprise. Cette argumentation doit être nuancée quand on sait que la presse algérienne a soutenu les réformes en affirmant que les blocages ne peuvent provenir que d'une "frange de rentiers, d'incapables et d'inutiles, à divers échelons des appareils ou hors des appareils de l'État."

⁶³ Monsieur Belkhader.

⁶⁴ L'analyse des articles de presse montre que le syndicat adhère à l'autonomie des entreprises, car il la considère comme étant la solution permettant de lever toutes les lourdeurs bureaucratiques et estime que toutes les contre-performances sont dues aux rapports entretenus avec l'environnement des entreprises, d'une part, et d'autre part, il plaide pour des valeurs telles que l'esprit d'initiative, l'efficacité, la performance et la compétitivité (mais dans le cadre d'un État socialiste). Ces éléments peuvent également montrer l'existence de la propriété étatique.

⁶⁵ Le syndicat (UGTA) a sensibilisé les salariés afin qu'ils ne pensent pas que toutes les entreprises qui les emploient soient déficitaires et que la situation de ce point de vue est très variable. Il a également suggéré un regroupement des entreprises afin de rassembler les moyens existants (Bensidis, 1991).

⁶⁶ Le syndicat a entrepris des actions de revendication des créances des entreprises publiques auprès du Trésor public.

1.5. Organisation de l'entreprise autonome

Le capital des entreprises publiques était divisé en actions détenues exclusivement par l'État. Les entreprises seront organisées en société par actions ou en sociétés à responsabilité limitée. Selon le mode d'organisation adopté, le directeur général rendra compte de sa gestion à un conseil d'administration ou à un conseil de surveillance et ne sera plus sous la tutelle d'un ministère.

Dans ce cadre, le premier problème qui s'avère essentiel est celui de la nature étatique des capitaux⁶⁷. La question principale reste celle de savoir si la propriété étatique est un facteur suffisant pour freiner le développement des entreprises. Nous tenons compte de ce facteur important en nous limitant à une prise en considération de l'état d'esprit à travers lequel se sont concrétisées les réformes en Algérie. L'état d'esprit montre d'une certaine façon le caractère secondaire de la propriété⁶⁸. Le ministre de l'industrie et des mines⁶⁹ pensait que la privatisation constituait une solution extrême, en disant que : *"ce n'est pas parce qu'on était dans une situation étatisée à 100 % qu'on doit obligatoirement passer à une désétatisation à 100 %."*⁷⁰. *Il faudrait prôner une solution de relance de la production."*⁷¹.

Cette organisation de l'économie algérienne a comme objectif l'assainissement des entreprises publiques économiques et nullement leur vente. Autrement dit, les entreprises publiques deviennent des sociétés par actions, ayant sur le marché la même indépendance commerciale que n'importe quelle entreprise privée, leur seule particularité réside dans le fait que leurs capitaux soient publics et ne donneront pas lieu à des transactions dans le secteur privé. L'État rétablit le capital social des entreprises à un niveau qui leur permet de

⁶⁷ La théorie de l'agence montre que l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'entreprise est loin d'être réalisée, tant que la propriété des capitaux reste publique.

⁶⁸ Au fur et à mesure de la mise en oeuvre de la réforme, la propriété revêt un caractère primordial. Nous considérons que la nature de la propriété sera évoquée lors des blocages continuellement rencontrés. On se rendra compte que les instruments de mise en oeuvre des entreprises souffrent d'une absence de motivation et que seule la cession totale ou partielle des biens de l'État sera génératrice de dynamisme.

⁶⁹ Dans le gouvernement Ghazali.

⁷⁰ *El Watan*, quotidien national algérien en français, du 10 septembre 1991.

⁷¹ Cette solution consisterait à garantir les approvisionnements nécessaires, assainir financièrement des entreprises, élaborer de plans de redressement et rédéployer les activités.

dégager un cash flow suffisant. A partir de ce moment là, ce sont les règles commerciales qui joueront. Si une entreprise se trouve en situation de cessation de paiement, c'est le tribunal de commerce qui s'en chargera et l'État n'interviendra pas⁷².

La privatisation reste une question idéologique car, d'après le ministre et ex-PDG de Sonelgaz, si le secteur public est déficitaire on serait perdant de le vendre et s'il crée de la richesse pourquoi effectuer un transfert de propriété⁷³. Cette position se renforce si on cite les travaux de R.M. Hammer, H.H. Hinterhuber et J. Lorentz (1989). Ces auteurs considèrent que la vente des actions des entreprises publiques ne peut garantir ni leur bonne gestion ni leur survie. En outre, la détermination des modalités concrètes de privatisation n'est pas une chose facile. Il est difficile en algérie de répondre aux questions telles que la manière, les conditions et les bénéficiaires des privatisations.

Un haut fonctionnaire de l'État résume bien les difficultés qui entravent la privatisation : *"Préconiser par exemple la privatisation des entreprises publiques en Algérie serait une hérésie car ce ne sont pas seulement des critères économiques qui s'y appliquent, mais il y a des critères historiques et socioculturels puissants qui s'y attachent et dont il faut tenir compte. Assainir, restructurer, rattacher ou démembrer les entreprises publiques selon le cas pour arriver à une rentabilité est la solution, mais non pas privatiser sans discernement car la privatisation n'est pas une panacée. Que les travailleurs de l'industrie et autres services marchands deviennent propriétaires de leur outil de travail*

⁷² Selon Ghazi Hidouci, ex-ministre de l'économie.

⁷³ En tout cas, les textes relatifs à la réforme laissent supposer que l'État protège sa propriété. Ainsi, deux garanties ont été prises au moment du transfert de propriété à l'État. 1) Le fonds de participation détiendra au départ des participations judicieusement combinées entre entreprises riches et entreprises en difficultés. Le principe de compensation permettra la sauvegarde de la mise de l'État. 2) Lorsque le fonds de participation détient des actions, surtout d'entreprises ayant des déficits structurels, l'État intervient financièrement selon le cas auprès de l'entreprise ou du fonds de participation dans le but de couvrir les charges dues aux contraintes qu'il impose. Pour faire face à des situations de difficultés financières importantes, les fonds peuvent créer (selon des modalités non encore précisées) une caisse de garantie destinée à apporter les ressources nécessaires à leur redressement sans qu'il soit indispensable de recourir à l'État ou à la liquidation. La mise en place concrète des fonds de participation distingue deux situations : le cas des entreprises publiques déjà existantes et celui des entreprises publiques à créer. Dans le premier cas, il y aura une opération de transfert de la propriété du capital, ce qui implique une évaluation d'actifs et de passifs et une émission d'actions en contrepartie. Dans le second cas, le transfert de propriété est décidé par le gouvernement dans le cadre des objectifs du plan national.

*comme pour l'agriculture est également une autre solution qui ne devrait pas être rejetée par le parlement*⁷⁴.

Le programme du gouvernement de Belaïd Abdeslam allait dans ce sens. Il a prévu la suppression des fonds de participation tout en développant une organisation permettant de favoriser l'actionnariat des salariés.

Procédant ainsi, on a choisi délibérément de se mettre dans une situation analogue que celle de J.A. Gazell et D.L. Pugh (1990). En s'intéressant aux bureaucraties, ces auteurs pensaient que la question de leur disparition était superficielle et l'essentiel restait leur possibilité de changement.

1.5.1. Le conseil d'administration de l'entreprise

Le conseil d'administration définit, dans le cadre des objectifs assignés à l'entreprise, les alternatives possibles, contrôle les résultats, nomme et révoque le président chargé de la direction et de la gestion dans le cadre de cette politique. Le conseil d'administration devient l'organe essentiel de l'entreprise⁷⁵. Il a pour mission fondamentale de réaliser des résultats économiques ce qui devrait le conduire à choisir les membres dirigeants indépendamment des administrations⁷⁶. Il doit se prononcer sur les choix stratégiques relatifs à l'activité de l'entreprise, prendre les décisions portant sur le patrimoine de l'entreprise y compris les flux de capitaux dans certaines limites statutaires, fixer les objectifs de résultats tout en veillant à leur réalisation, adopter l'organigramme de l'entreprise. Les membres des conseils d'administration ne reçoivent pas de salaires, mais

⁷⁴ *El Moudjahid*, du 30 juin et du 1 juillet 1989.

⁷⁵ L'institution du conseil d'administration vise à clarifier les relations entre les administrations techniques et économiques de l'entreprise, renforcer l'autonomie de gestion, séparer les fonctions d'administration et de gestion de l'entreprise, et assurer la cohérence entre le plan d'entreprise à moyen terme et l'obligation de résultat inhérente à la nécessité de sauvegarde du fonds social.

⁷⁶ Il devient incompatible pour un administrateur d'exercer une activité dans la fonction publique. Le conseil d'administration, dépositaire de la propriété de l'État, devrait permettre une gestion efficace et un développement du fonds social en assumant entièrement les grands choix de l'entreprise. Le conseil d'administration est totalement responsable de la marche de l'entreprise (Zebouchi, 1987). Dans ce sens, nous pouvons soutenir que le conseil d'administration doit user pleinement de sa possibilité de proposition des dirigeants.

un revenu normalement constitué de jetons de présence. Cette structure permet de différencier entre l'État puissance publique et l'État actionnaire et détenteur des capitaux. Cette différence reflète celle qui existe entre la propriété d'État "inaliénable, incessible et insaisissable" et la propriété de l'État en tant qu'agent engagé dans des rapports marchands. Ces deux formes de propriété impliquent une distinction entre le budget de l'État et le fonds social des entreprises.

1.5.2. La gestion courante de l'entreprise autonome

Elle consiste à mettre en oeuvre la stratégie définie par le conseil d'administration. La gestion courante est assumée par un PDG ou DG sous le contrôle du conseil d'administration. Le conseil d'administration et le propriétaire d'actions ne doivent prendre aucune décision courante, domaine strictement réservé à la direction générale. La répartition des responsabilités entre le propriétaire des actions, conseil d'administration, et la gestion des entreprises doit être claire afin de permettre à la notion d'unité de direction de prendre pleinement sa signification.

§ 2. AUTONOMIE DES ENTREPRISES : LES PRINCIPAUX THÈMES DE CHANGEMENT

Ici, nous présentons principalement les fonds de participation en tant que nouveau propriétaire des entreprises publiques (2.1) ainsi que certains changements intervenus dans l'environnement extérieur des entreprises (2.2) tels que la réforme de la planification, le système des prix, le budget devise et le système bancaire.

2.1. Les fonds de participation

La mise en place des fonds de participation est considérée comme la première étape relevant du processus de création des entreprises publiques économiques. La phase ayant

précédé leur création a été préparée par un groupe adhoc désigné par le gouvernement⁷⁷. L'État a entrepris des actes en tant qu'actionnaire de chaque fonds pour permettre leur création juridique⁷⁸, Il a également procédé à l'évaluation des moyens humains, matériels et financiers nécessaires permettant un fonctionnement immédiat. Les fonds de participation sont des entreprises publiques économiques créées sous la forme de sociétés de gestion de valeurs mobilières et appelées à agir en qualité d'agent fiduciaire de l'État⁷⁹. L'État leur confiait des capitaux publics⁸⁰ investis sous forme d'actions et parts sociales dans des entreprises publiques afin qu'ils en assurent la gestion financière et la rentabilité. L'entreprise publique émet des actions au profit de l'État qui à son tour les transfèrent aux fonds de participation en contrepartie de titres. Ainsi, il y a matérialisation du capital de l'État et mise en place d'une structure qui administre au nom de l'État ce capital⁸¹. Ils sont créés sur la proposition de l'organe central de planification et du ministère des Finances. Leur création était réalisée par décret sur décision du conseil des ministres. Ils étaient dotés d'un conseil d'administration où sont représentés les différents secteurs intéressés de l'État et d'autre partenaires. Le gouvernement désigne les membres des conseils d'administration des fonds qui vont élire le P.D.G. La désignation des administrateurs et

⁷⁷ Ce groupe était chargé d'examiner les modalités de création et de fonctionnement des fonds de participation et d'expliquer les principes de la réforme économique. En conséquence, il a attribué un rôle financier et économique aux fonds de participation sans pour autant que ce dernier interfère directement dans leur gestion.

⁷⁸ A savoir, la désignation par l'État d'un mandataire chargé d'effectuer toutes les formalités antérieures à la signature des statuts, fixation de siège social, détermination du montant du capital initial, définition de l'assemblée générale des fonds, désignation des premiers administrateurs et libération d'une part du capital social souscrit. La création des fonds n'a pas posé de difficultés notables sur le plan des procédures administratives.

⁷⁹ En tant qu'agent fiduciaire, le fonds de participation doit assurer un gain financier aux actions qu'il détient, soit en les plaçant, en les échangeant ou en les vendant. L'essentiel est de leur garantir une rentabilité. A ce titre, il n'est ni un prolongement d'une quelconque administration, ni une nouvelle tutelle, ni le substitut d'organes d'entreprises publiques économiques.

⁸⁰ Le capital initial de l'entreprise est constitué par les apports en numéraires ou en nature souscrits et libérés par les actionnaires. Le capital social libéré se trouve déposé chez le notaire qui libère les sommes entre les mains du représentant légal de la société après accomplissement des formalités de publicité et son immatriculation au registre de commerce. L'apporteur des capitaux reçoit en contrepartie des actions émises par la société et ce conformément à l'article 698 du code du commerce. La personne morale dispose librement des biens relevant de son patrimoine. L'État confiait ses actions sous forme d'apport en capital par le biais de valeurs mobilières à des fonds de participation.

⁸¹ Rapport n° 2, *Cahier de la réforme* n° 1, 1987.

la confirmation du P.D.G. se feront par décret. La direction générale des fonds de participation doit fonctionner selon les règles classiques de la commercialité.

Le premier semestre de l'année 89 a été consacré par les fonds à trois types de tâches⁸², à savoir : une implication de manière significative dans le passage à l'autonomie de l'ensemble des entreprises, une prise en charge de la relance de l'économie par le soutien des investissements productifs⁸³, et une assistance des entreprises à la préparation de leurs plans à moyen terme.

2.1.1. Les activités des fonds de participation

Suite au transfert de propriété, les fonds de participation interviennent au niveau des entreprises pour s'assurer qu'elles font le meilleur choix et prennent les meilleures décisions possibles (Belhimer, 1989) pour fructifier leurs actions (Zebouchi, 1987). En plus de ce rôle financier⁸⁴, les fonds ont d'autres missions telles que l'exercice du droit de propriété sur les entreprises, l'assurance de l'expansion économique et financière des entreprises et la réalisation des investissements pour le compte de l'État.⁸⁵ Pour assumer ces rôles, ils disposent du capital initial, d'apports de l'État, d'emprunts, et de dividendes. Cependant, nous pourrions mieux rendre compte de l'activité des fonds si nous envisageons une présentation par partenaire.

⁸² Compte tenu du planning du passage des entreprises à l'autonomie, les fonds de participation n'ont pas pu prendre en charge les missions qui leur ont été dévolues par la loi durant l'exercice de l'année 88.

⁸³ Une dotation en capital a été attribuée aux fonds de participation pour qu'ils puissent participer avec les entreprises publiques et les banques au montage financier et à la rentabilité des investissements productifs. Désormais, il n'y aura plus d'individualisation ni de réévaluation et l'ensemble des procédures administratives n'ont plus cours pour les investissements productifs des entreprises publiques économiques.

⁸⁴ Le fonds de participation n'est pas une institution bancaire, l'article 9 de la loi 88-03 du 12 janvier 1988 lui interdit de gérer des comptes de dépôts ou de faire appel à l'épargne.

⁸⁵ Selon le président des fonds de participation, M. Terbeche, l'État dispose de nombreux moyens pour inciter les entreprises à réaliser des projets qui tout en étant utiles à la collectivité peuvent ne pas intéresser d'un point de vue de rentabilité économique et financière l'entreprise. Ces moyens sont connus (financement direct, subvention, avantages fiscaux, etc.), mais l'essentiel c'est qu'on les discute à l'avance, on prend la responsabilité en tant qu'entreprise de les réaliser dans des conditions prédéterminées avec un engagement réel de la part de l'État de prise en charge des contraintes.

- Ses activités au niveau des entreprises publiques économiques : au niveau de l'entreprise, le fonds assure une activité organisationnelle, financière et stratégique. Dans le premier cas, il désigne les représentants de l'entreprise à l'assemblée générale et au conseil d'administration et leurs attribue l'expertise et le soutien nécessaire pour la préparation de leurs réunions. Dans le second cas, il analyse et examine les performances des entreprises, participe aux décisions relatives aux augmentations ou diminutions de capital, à l'émission ou la reconversion des obligations et toute opération de réévaluation et de transfert d'actions, et contribue avec d'autres fonds à des montages financiers au développement de nouveaux instruments et l'utilisation de valeurs mobilières. Enfin, dans le troisième cas, il examine les projets de développement inscrits dans le cadre du plan d'entreprise à moyen terme et réalise des études pour la création d'entreprises ou de filiales au niveau national et international.

- Ses activités au niveau des autres acteurs de l'économie : dans le cadre du développement économique, chaque fonds négocie avec les autres des opérations stratégiques telles que le transfert d'action, la création et la fusion ou la dissolution des entreprises publiques économiques. Dans ce sens, les fonds étudient et mettent en oeuvre toute mesure utile à favoriser le développement et le redressement des entreprises publiques économiques. Ils préparent des réunions de l'assemblée générale du fonds, et émettent des avis sur des mesures et programmes relatifs à l'environnement des entreprises, à l'organisation des activités économiques. Le fonds entretient avec l'État des relations liées à son mandat de gestion d'un portefeuille d'actions. A ce titre, le fonds détermine une stratégie en fonction de sa perception du mandat⁸⁶. Cette fonction le conduit à rechercher les créneaux les plus intéressants pour lui dans le cadre des objectifs de la planification centrale. Un tel travail est en général fondé sur des études de faisabilité réalisées par les entreprises publiques économiques. Les fonds ont simplement à traiter les dossiers constitués pour prendre les décisions relatives à une augmentation du capital

⁸⁶C'est-à-dire à partir de son propre plan à moyen terme et à travers l'ensemble des travaux du gouvernement et des politiques économiques et sectorielles exprimées.

ou à la création de nouvelles entreprises chargées de promouvoir les activités retenues⁸⁷. Le mandat donné par la loi aux fonds, pour étudier et mettre en oeuvre les mesures favorisant le développement financier et économique des entreprises, le conduira, soit à son initiative, soit sur demande des entreprises, ou encore à la demande de l'État à s'intéresser directement à la conception des mécanismes de régulation et de planification⁸⁸. L'harmonisation des politiques des différents fonds était encouragée par l'État.

- Ses activités propres : chaque fonds prépare son plan à moyen terme et assure le suivi de sa réalisation. De ce fait, il cherche à mobiliser des ressources pour la réalisation de ce plan (fonds publics, emprunts, ressources propres, ressources extérieures), gérer au mieux son portefeuille d'actions (transferts, achats, ventes, suivi de la rentabilité des actions, identification des mesures pour atteindre cet objectif), et ceci, en réalisant les études nécessaires aux activités du fonds pour ses besoins propres ou les besoins de l'entreprise et en préparant et en participant aux séances de l'assemblée générale.

2.1.2. Fonctionnement des fonds de participation

Le fonds agit par l'intermédiaire de ses représentants dans les assemblées générales et les conseils d'administration des entreprises publiques économiques pour pouvoir prendre les décisions appropriées⁸⁹. Les organes habilités juridiquement à prendre les décisions pour le compte de l'entreprise sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, le président du conseil d'administration et éventuellement le directeur

⁸⁷ Dans les cas de réels besoins, le fonds de participation peut faire ou faire faire des études de faisabilité pour définir les opportunités d'investissement.

⁸⁸ Les fonds de participation ont une mission professionnelle de spécialiste en montages financiers leur permettant, à travers des prises de participations et des placements rémunérateurs, d'impulser le développement des entreprises publiques économiques et d'utiliser les retombées de la recherche scientifique et technique et de mobiliser les initiatives au service de l'économie nationale. Toutes les contraintes de service public sont prises en charge par l'État sous forme de subventions et les activités prioritaires seront encouragées par des bonifications des taux d'intérêts.

⁸⁹ Ces décisions concernent la stratégie, l'élaboration du plan à moyen terme et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

général. Le président et le directeur général ne reçoivent leur mandat que de l'assemblée générale et du conseil d'administration. L'assemblée générale de l'entreprise publique économique est composée des détenteurs d'actions. Le conseil d'administration peut être composé, selon la loi, de personnes physiques⁹⁰ et de personnes morales. Les administrateurs, y compris le président du conseil d'administration, participent aux séances du conseil d'administration et de l'assemblée générale. En dehors de cette activité, ils consacrent le reste de leur temps sous la coordination du président du conseil d'administration à préparer les réunions du conseil d'administration du fonds (étude de documents et recherche d'informations utiles), et agir en fonction des conventions fixées conformément au code du commerce avec le fonds. Les fonds de participation sont obligés par la loi d'une part, de contrôler leurs capitaux afin d'éviter qu'ils se contractent et, d'autre part, d'effectuer les assainissements financiers nécessaires afin de les doter d'un réel capital social. Une rétribution pour travail permanent a été prévue. Cette rétribution concerne les administrateurs devant effectuer des analyses financières et veiller à la préservation des valeurs et des titres. Cette rétribution se compose d'une partie fixe et d'une partie variable selon les bénéfices dégagés par le fonds.

Le bon fonctionnement du fonds de participation se traduit dans sa participation aux assemblées générales et dans le choix de ses personnes physiques appelées à le représenter dans les conseils d'administration des entreprises publiques économiques, ainsi que dans la qualité de support qu'il apportera à ces personnes physiques. Ce support résulte en grande partie du traitement des nombreuses informations disponibles⁹¹.

⁹⁰ Administrateurs sur lesquels aucun détenteur d'actions n'a normalement le droit d'exercer une influence organique.

⁹¹ Ces informations sont relatives aux stratégies du fonds, aux politiques sectorielles ou de branches définies par l'État et des informations concernant l'entreprise elle-même. L'information procurée au niveau de l'entreprise, soit de façon courante soit sur simple demande, ne saurait en aucun cas être utilisée, par le fonds de participation, à autre chose qu'à fournir un avis d'expert pour permettre à l'administrateur de l'entreprise publique économique de jouer efficacement son rôle. Le fonds est sollicité par les entreprises publiques économiques pour des opérations en capital ainsi que pour la création de nouvelles entreprises publiques économiques. A ces occasions, il aura la possibilité de demander directement les dossiers qu'il juge utiles pour l'éclairer dans la prise de décision. Comme il est également membre des assemblées générales des entreprises publiques économiques, l'article 647 du code du commerce lui donne la possibilité d'accéder à toute information complémentaire sur les questions inscrites à l'ordre du jour.

2.1.3. La configuration des fonds de participation

La réforme portant autonomie de l'entreprise prévoit que chaque fonds, tout en étant multisectoriel, aura une ou plusieurs dominantes⁹². Les simulations de répartition des actions des entreprises publiques économiques ont permis de montrer la faisabilité de l'hypothèse de huit fonds⁹³. Cette dernière était considérée comme compatible avec le principe d'ingérence et de détention d'un portefeuille d'actions de volume gérable.

Il a été retenu que chaque fonds exercera un rôle prépondérant sur les entreprises publiques économiques appartenant aux branches ou aux activités qui constituent sa dominante. Chaque fonds de participation peut être un actionnaire, majoritaire ou minoritaire, dans plusieurs entreprises publiques économiques. En dehors des branches qui constituent sa dominante, chaque fonds, en raison de sa vocation multisectorielle, détient des actions dans des entreprises publiques économiques appartenant aux branches ayant de fortes liaisons technico-commerciales⁹⁴ avec elles. Le nombre de fonds chargé de gérer les actions d'une entreprise publique a été, sauf exception justifiée, limité à quatre⁹⁵. La répartition du portefeuille d'actions a été faite selon les hypothèses suivantes de distribution : pour 4 fonds, 35, 25, 20, 20 et pour 3 fonds 40, 30, 30. Ces principes sont applicables en cas d'existence d'un fonds dominant⁹⁶. Ces fonds participent, selon des proportions déterminées par voie réglementaire, au capital social de plusieurs entreprises publiques économiques appartenant à des secteurs d'activités différents. Ainsi, un total de 300 entreprises ont fait l'objet d'une ventilation entre les huit fonds.

⁹² Dans le but d'éviter un transfert total du pouvoir d'orientation vers un seul fonds, il a été prévu qu'aucun ne peut détenir la majorité des actions faisant en sorte que le fonds dominant ne peut faire adopter en assemblée générale une résolution quelconque sans le soutien d'au moins un autre fonds.

⁹³ Ces huit fonds sont les suivants : 1. fonds de participation agro-alimentaire, 2. fonds de participation industries diverses, 3. fonds de participation mines, hydrauliques, hydrocarbures, 4. fonds de participation biens d'équipements, 5. fonds de participation construction, 6. fonds de participation chimie, pétrochimie, pharmacie, 7. fonds de participation électronique, télécommunications, informatique et enfin le fonds de participation services.

⁹⁴ La prise en compte des cas particuliers a fait que ce principe n'a pas été appliqué de façon systématique.

⁹⁵ Ceci est dans un but de ne pas alourdir le portefeuille de chaque fonds.

⁹⁶ C'est le cas général à l'exception toutefois des organismes financiers pour lesquels il a été retenu dans cette simulation une participation de tous les fonds.

Seules trois entreprises n'ont pas de fonds dominant sur un total de 300. Le tableau ci-après résume cette ventilation :

Fonds	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8
Entreprise								
35 à 40 %	35	35	27	84	25	18	19	54
25 à 30 %	61	78	82	54	67	93	72	63
10 à 20 %	7	12	6	8	5	12	8	12
Total	103	125	115	146	97	123	99	129

Source : Rapport relatif aux fonds de participations, Cahier de la réforme n° 4, 1990.

Ces informations sont présentées à titre illustratif. Tout au long du processus de création des entreprises publiques économiques, il y a eu des discussions, des rectifications et des modifications dans les participations présentées pour tenir compte des particularités.

2.1.4. Le fonds de participation : Nouvelle organisation ou une nouvelle tutelle

Les fonds de participation sont considérés comme des structures d'intermédiation entre l'État et ses entreprises évitant de remplacer une tutelle par une autre. Des mécanismes sont prévus par la loi pour éviter que de nouvelles tutelles remplacent les anciennes et bloquent ainsi les initiatives des entreprises⁹⁷. La tutelle est un terme banni. Elle est frappée de délit d'ingérence selon l'article⁹⁸ 58 de la loi 88-01 du 12 janvier 1988. Les fonds de participation ne sont pas des instances de planification. Ils

⁹⁷ La loi prévoit des mesures telles que le fonds dominant ne peut faire adopter en assemblée générale une résolution quelconque sans le soutien d'au moins un autre fonds, et les organes juridiquement habilités à prendre les décisions sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, le président du conseil d'administration et éventuellement le directeur général. Le président et le directeur général ne sauraient avoir des relations organiques avec les fonds détenteurs d'actions, car ils ne reçoivent mandat que de l'assemblée générale et du conseil d'administration. Sachant que l'assemblée générale est composée des détenteurs de capitaux, l'influence de chaque fonds sera au prorata des actions détenues. Par contre, le conseil d'administration est composé selon la loi de personnes physiques (administrateurs) sur lesquels aucun détenteur d'actions n'a le droit d'exercer une influence et de personnes morales actionnaires qui doivent désigner leurs mandataires. Les administrateurs des personnes morales ne peuvent ignorer les détenteurs d'actions qu'ils représentent. Ils doivent respecter les principes du code de commerce selon lesquels les administrateurs d'une entreprise publique économique, même s'ils sont désignés comme représentants d'un fonds, doivent agir uniquement dans le sens des intérêts de l'entreprise.

⁹⁸ L'article dispose que : "Nul ne peut s'immiscer dans l'administration et la gestion de l'entreprise publique économique, en dehors des organes régulièrement constitués et agissant dans le cadre de leurs attributions respectives."

interviennent dans l'élaboration et le suivi d'exécution du plan d'entreprise par leurs représentants au sein du conseil d'administration de celle-ci, en tant que détenteur des actions de l'État. Les fonds gèrent le portefeuille d'actions et jouent, à ce titre, un rôle de surveillance stratégique au prorata de leur action dans les entreprises. Ils prennent des participations dans les entreprises et s'attribuent ainsi un rôle de société financière. Cependant, comme ils sont prévus pour chaque branche de l'activité économique, les fonds de participation peuvent être utilisés par l'État à des fins de régulation et de planification des branches économiques.

§ 3. LES CHANGEMENTS RELATIFS AUX ASPECTS MACRO-ÉCONOMIQUES

Ce niveau d'analyse revêt toute son importance quand on prend de connaissance des travaux relatifs à l'expérience soviétique. Par exemple, M.A. Meyer (1990) a souligné qu'en modifiant la place de l'entreprise dans le système, en voulant substituer un intéressement au contrôle, on ne peut atteindre le but visé que si, et seulement si, l'ensemble des institutions et structures dans lesquelles se trouve placée l'entreprise sont incluses dans les liaisons qualifiées de marchandes. Nous partageons totalement ce point de vue et nous essayons de présenter dans ce qui suit les changements intervenus dans l'environnement des entreprises publiques algériennes.

3.1. Devenir de la planification

Le processus de planification a été repensé afin de favoriser la mise en oeuvre des principes de l'économie et la responsabilisation des opérations économiques. Au moins deux raisons peuvent être avancées pour expliquer cette action. La première raison concerne la difficulté d'harmoniser les contraintes d'ordre juridique, institutionnel et économique. L'expérience passée avait permis de déduire l'impossibilité de conduire l'économie à l'aide d'une politique globale⁹⁹. La deuxième raison est relative au maintien

⁹⁹ Comme le succès dans la mise en oeuvre d'une politique globale est subordonné au respect permanent de sa cohérence, il serait difficile à réaliser car dans le domaine économique, la diversité des solutions pratiques entraîne des rationalisations particulières qui rompent souvent la logique d'ensemble.

des taux d'investissement élevés au prix d'un double déficit au niveau du budget et au niveau du trésor¹⁰⁰ (Benaïssa, 1989). L'autonomie des entreprises consiste à mettre la recherche de l'efficacité et la valorisation des initiatives et des actions à tous les niveaux notamment au niveau opérationnel. Autrement dit, il s'agit de restituer à chacun ses véritables missions et de lui faire jouer pleinement son rôle¹⁰¹. Cette conception de l'autonomie ouvre deux voies possibles relatives à l'orientation de la planification :

La première voie consiste à mettre en oeuvre un système de planification hiérarchisé et cohérent. Dans ce cadre, l'ensemble des objectifs sont définis, discutés et rendus cohérents au niveau central, puis notifiés au niveau des entreprises pour exécution impérative. Cette voie implique un développement systématique de la planification sectorielle, les plans d'entreprise seront alors des sous-ensembles des plans sectoriels et ils sont établis sous l'autorité du secteur ou de la branche. Le secteur assurera la responsabilité des résultats et l'entreprise la responsabilité de conformité d'exécution. Le gouvernement¹⁰² a considéré que la mise en place de ce système est lourde et même impraticable dans les faits. Il a privilégié une seconde voie.

La seconde voie développe des modalités de clarification des responsabilités. Elle dote chaque entreprise d'un capital social et détermine des formes d'organisation qui développent les critères de rationalité économique. Elle vise à ce que l'entreprise puisse fonctionner sur la base des règles de gestion commerciale impliquant une plus grande adaptation des activités à la demande et préservant l'entreprise des interventions pouvant remettre en cause ses missions. Dans ce cadre, l'entreprise se voit reconnaître un statut et

¹⁰⁰ La maîtrise de ces déficits implique une solution radicale consistant à substituer la planification physique par une planification financière. Si la planification physique n'a pas pu donner les moyens à ses ambitions, désormais la planification financière devient nécessaire pour tempérer les ambitions et les limiter aux possibilités réelles de financement. La planification financière nécessite une régulation financière et l'abandon d'une régulation administrative et un passage de l'État providence à l'État actionnaire.

¹⁰¹ Cette vision de l'autonomie rejoint certains propos de P. Jarniou (1981) quand il dit que l'État ne doit plus ordonner, mais il doit séduire.

¹⁰² Depuis les résolutions du congrès extraordinaire du Parti, dans les deux lois portant plan quinquennal et au niveau de l'actualisation de la Charte nationale, ce système de planification a été écarté.

la nature de personne morale régie par le code du commerce. L'État développe un ensemble cohérent d'instrument de régulation de l'économie et des formes d'intervention qui encadrent les activités des entreprises et les stimulent dans le sens des objectifs de la planification sans remettre en cause leur autonomie. Le plan d'entreprise apparaît, selon cette voie, comme un élément structurel adéquat. Il ne s'agit plus d'une simple technique de "déglobalisation" du plan national, mais un engagement réciproque entre le centre et l'entreprise pour atteindre dans un cadre formalisé les objectifs arrêtés. Ces objectifs seront traduits sous forme d'indicateurs synthétiques qui constitueront à leur tour des éléments clés du suivi, d'évaluation et de contrôle. Le plan d'entreprise reprend l'ensemble des domaines d'activités de l'entreprise et développe les actions liées à l'amélioration des performances en liaison avec les obligations de résultat attendu.

Les mécanismes de régulation diffèrent selon deux catégories extrêmes d'entreprises. La première catégorie regroupe les entreprises ayant une influence substantielle sur l'économie nationale¹⁰³, tandis que la seconde se compose d'entreprises qui ne font pas appel de manière significative à l'arbitrage du plan central et qui dépendent dans leur organisation, comme dans leur devenir, de l'efficacité économique et de l'évolution de la demande¹⁰⁴.

Les relations de planification entre le centre et l'entreprise conduisent à la mise en oeuvre de plan d'entreprise encadré par des indicateurs différenciés selon la nature de l'entreprise et les priorités du plan. Ces indicateurs différenciés s'élaborent soit directement avec les entreprises, soit par l'intermédiaire de plans de branches ou de filières.

La concertation inter-entreprises pour certaines branches de l'activité économique permettra d'encadrer plus efficacement et de faire converger les exigences centrales de

¹⁰³ Dans ce cas, le plan d'entreprise appuie sur la planification au niveau des branches et des filières et nécessite les arbitrages du centre.

¹⁰⁴ Ici, on fait appel aux instruments classiques de régulation.

planification et celles des entreprises¹⁰⁵. Deux éléments permettent de souligner sa nécessité (Roustoumi, 1990). Le contact entre entreprises sera riche¹⁰⁶, car la branche ne recouvre pas forcément des entreprises d'un même secteur et la recherche de l'efficacité implique dans certains cas la mise en oeuvre de logiques de branches et d'objectifs intersectoriels. L'élaboration des plans de branches nécessite des structures légères composées de représentants d'entreprises et des organes centraux ayant beaucoup de souplesse dans leur fonctionnement. Ainsi, le centre a un interlocuteur unique pour faciliter la mise en cohérence et la coordination d'action prises en charge par des entreprises différentes.

Ces changements en matière de planification privilégient une décentralisation importante au niveau des entreprises. La situation nécessite une adaptation décisive du rôle du centre et tout particulièrement des administrations économiques et des ministères techniques. L'administration économique doit s'organiser pour assurer une cohésion de ses interventions dans le cadre du plan national et assurer la coordination et la cohérence du plan d'entreprise.

La planification demeure une donnée fondamentale dans la concrétisation des programmes de développement, mais son champ d'intervention et ses mécanismes de fonctionnement ne sont désormais, ni rigides, ni contraignants pour l'entreprise. La planification analyse et prévoit l'environnement économique de l'entreprise sous ses divers aspects. Ce rôle est assumé grâce à une collaboration étroite avec les responsables des entreprises (Tareb, 1988). Elle ne concernera pas de la même façon toutes les entreprises. Dans le cadre des réformes, plus l'État s'appuiera sur l'entreprise pour l'atteindre des objectifs inscrits au plan national, plus l'entreprise sera soumise

¹⁰⁵ L'ancien mode de planification se caractérisait par le fait qu'il n'existait pas de rencontre entre les différents intervenants pour la réalisation d'objectifs communs et la prise en charge d'action dans un même domaine d'activité.

¹⁰⁶ Ce plan permet aux entreprises concernées d'avoir un point de rencontre privilégié pour mettre en oeuvre des stratégies de développement et instaurer des services communs répondant aux demandes du centre tout en diminuant le poids au niveau des entreprises.

favorablement ou défavorablement aux mécanismes de la régulation. Une fois le plan à moyen terme adopté par le conseil d'administration, l'État ne pourra plus rien imposer car il aurait recours à la planification de branche et le conseil d'administration n'adoptera pas le plan et dégagera sa responsabilité.

3.2. Rôles des institutions financières

Dans le cadre de l'autonomie, la banque a le statut d'une entreprise publique économique. Sa mission sera de développer des actions de financement des projets et la collecte de l'épargne auprès des entreprises et des ménages. Son développement sera dépendant de sa capacité à satisfaire sa clientèle. Cependant, la banque centrale présente une certaine particularité; les missions de souveraineté¹⁰⁷ ont conduit l'État à ne pas transférer sa propriété aux fonds de participation. D'ailleurs, les dirigeants bancaires proposent que l'État envisage des subventions d'équilibre auxquelles participeraient les entreprises par solidarité, en disant que les entreprises auront tout à gagner en participant à un fonds de solidarité plutôt qu'à payer des sur-effectifs. Cependant, le grand problème rencontré par les banquiers vis-à-vis des entreprises est celui des gestionnaires qui ne comprennent pas pourquoi leur entreprise est pénalisée à cause de facteurs souvent exogènes.

3.3. Le commerce extérieur

L'opérateur qui veut pratiquer le commerce extérieur doit obtenir de l'État une concession pour laquelle il devra s'engager à respecter le cahier des charges. S'il n'obtient pas cette concession, il peut demander une autorisation d'importation. L'obtention de la concession nécessite la prévision, au niveau du plan à moyen terme d'entreprise d'un budget-devises. Le budget-devises traduit les flux financiers envisagés par l'opérateur pour couvrir ses dépenses en devises générées par son activité. Ces flux traduisent la responsabilité de l'opérateur sur son activité et sur son patrimoine, selon le principe que toute dépense en devises doit être couverte par une recette au moins équivalente en

¹⁰⁷ Telles que le contrôle et la régulation de la politique monétaire qui lui sont délégués.

devises. Cette responsabilité implique que l'opérateur soit totalement libre de ses exportations et de ses recettes, des financements obtenus pour ses importations, des autres recettes en devises provenant de son activité à l'extérieur, de ses importations et des dépenses qui en résultent, de sa dette et des remboursements du montant principal et des intérêts correspondants et de toute autre dépense en devises générées par son activité de commerce extérieur.

3.3.1. Les exportations

Les entreprises algériennes se sont lancées dans la difficile conquête des marchés étrangers à partir de 1984. Après 4 ans, cette expérience s'est soldée par des résultats modestes avec à peine 3 milliards de dinars¹⁰⁸ d'exportations hors hydrocarbures. Cette étape d'apprentissage en matière d'exportation a soulevé trois types de contraintes¹⁰⁹. Cette première phase en matière d'exportation a permis aux entreprises de prendre conscience qu'elles doivent disposer d'une meilleure information commerciale et d'une véritable stratégie d'exportation basée sur des techniques de marketing international. Certaines entreprises envisagent d'élargir leur stratégie d'exportation aux services notamment vers le marché africain et arabe grâce à une maîtrise technologique notable. Cependant, l'action du gouvernement était aussi non négligeable pour encourager les exportations, tout un dispositif de textes législatifs et réglementaires¹¹⁰ à été progressivement mis en place. De ce fait, même les entreprises ayant pour vocation première de répondre à la demande nationale¹¹¹ ne s'abstiennent pas, quand elles le

¹⁰⁸ En nous basant sur le cours de l'époque, cette somme représente trois milliards de francs. Signalons que la part des produits industriels avoisinait 78 %.

¹⁰⁹ Ces contraintes étaient les suivantes : 1) le manque de devises à affecter à la capacité d'approvisionnement des entreprises en matières premières et en produits semi-finis, 2) le problème du transport maritime : les moyens disponibles ne facilitaient pas les mouvements des exportations qui sont souvent des cargaisons hétérogènes destinées à des zones géographiques peu desservies par l'armement national et 3) la normalisation des produits et de leur emballage. Ce problème est survenu à cause d'une production conçue initialement pour être destinée au marché national.

¹¹⁰ A titre d'exemple, on peut citer le décret du 3 mars 1987 portant création de l'Office national des foires et exportations, la décision interministérielle du 13 avril 1988 instituant le contrôle de qualité et l'agrément des produits algériens destinés à l'exportation, l'avis du 25 avril 1988 du ministère des finances relatif aux conditions d'ouverture et de fonctionnement des comptes exportateurs en dinars convertibles.

¹¹¹ Le cas de l'entreprise régionale d'industries alimentaires d'Alger (ERIAS) est tout à fait éclairant. Cette entreprise a pu dégager des surplus dont l'écoulement hors des frontières algériennes n'est plus devenu en contradiction avec son projet initial. Aidée par la législation en vigueur, l'entreprise se trouve en 1989 en position de proposer sur les marchés extérieurs environ 20.000 quintaux de pâtes et de couscous. A cet

peuvent, d'exporter. Conjointement à cet effort, les entreprises ont également élargi, ces dernières années, leur gamme de production en l'adaptant aux besoins des consommateurs¹¹².

Les entreprises ont compris qu'elles doivent sans cesse multiplier leur capacité créative et engager de nouvelles démarches afin d'augmenter en permanence leurs exportations et donc augmenter le niveau de leurs recettes en devises. D'autres actions complémentaires ont été également suivies, telles que les tentatives d'amélioration des procédures de financement des importations en recherchant des crédits plus longs, et la mobilisation de leur potentiel organisationnel (groupements, sociétés de trading, etc.), économique, humain (constitution de groupes de prospection et de négociation inter-entreprises, etc.) et de coopération¹¹³.

3.3.2. *Les importations*

Une certaine libéralisation des importations permettra de mieux connaître les capacités intrinsèques aux entreprises algériennes. Les entreprises dépourvues de sources de financement en devises doivent se conformer aux règles édictées par la Banque d'Algérie¹¹⁴.

En outre, dans le cadre d'une stabilisation économique les entreprises pourront couvrir leur besoin en devises par un recours soit à un crédit en devises auprès des banques remboursables en devises, soit à l'achat de devises à un taux officiel ou à un taux libre si le dinar n'est pas convertible et l'achat tout court de devises si le dinar est

égard, l'Office National de Promotion des Exportations créé en 1987 était chargé de prospector les marchés étrangers.

¹¹² *Maghreb développement* n° 109, août 1989. A titre d'exemple, l'entreprise SIDER s'est lancée, pour son compte, dans la fabrication des pièces de rechange. Cette entreprise est suffisamment équipée pour couvrir ses besoins en la matière et elle compte utiliser ce potentiel pour satisfaire une clientèle extérieure.

¹¹³ Elles doivent négocier en ce sens de nouvelles formes de coopération plus globales et à long terme (accords de coproduction, sociétés mixtes, paiements en produits, etc.).

¹¹⁴ La Banque d'Algérie a indiqué que toute personne physique ou morale peut librement procéder à des opérations d'importations par l'intermédiaire exclusif d'une banque agréée. Cette dernière exige préalablement à l'engagement des importations la constitution d'une provision totale ou partielle et elle est seule habilitée à transférer les devises nécessaires dont la contre-valeur en dinars sera prélevée sur le compte de l'importateur.

convertible¹¹⁵. Pour les biens et services non pris en charge à l'importation par les concessionnaires, l'État délivre des autorisations d'importation aux entreprises publiques économiques ainsi qu'aux entreprises privées dont les activités figurent dans les priorités du plan.

3.3.3. Le budget devises

C'est un moyen de régulation privilégié dans le cadre de la réforme. Un programme général du commerce extérieur (P.G.C.E.) assurera la cohérence intersectorielle des plans de distribution. La mise en oeuvre du P.G.C.E. par les différents opérateurs économique s'effectue essentiellement à travers des budgets-devises pluriannuels. Le budget-devises est une partie intégrante du plan à moyen terme de l'entreprise à condition que les opérateurs concernés aient au préalable une autorisation de l'État pour l'exercice du commerce extérieur. Cette autorisation est donnée par l'État à certaines entreprises publiques économiques, à des organismes publics ainsi qu'à des groupements d'intérêts communs. Les conditions de mise en oeuvre de cette autorisation sont fixées préalablement dans un cahier des charges qui déterminent les droits et obligations du concessionnaire. La concession est signée soit par le directeur général ou le président du conseil d'administration de l'entreprise publique économique¹¹⁶.

La mise en place du budgets-devises se concrétise par une lettre du Conseil national de planification confirmant à l'opérateur en question le droit au change accordé correspondant aux prévisions de son budget-devises et aux priorités du plan. Cette lettre précise également les limites d'endettement à court, moyen et long terme autorisées. La

¹¹⁵ Ces possibilités de règlement étaient au stade de la réflexion et en relation avec celle engagée sur les institutions financières, sur le taux de change, le taux d'intérêt.

¹¹⁶ Elle revêt trois formes : 1) concession pour l'exercice du commerce extérieur dans le cadre du fonctionnement et du développement de l'entreprise publique économique, 2) concession pour l'exercice du commerce extérieur dans le cadre de la revente en l'état pour la population et les artisans et 3) concession pour l'exercice du commerce extérieur pour l'approvisionnement de l'appareil de production public et privé adhérent à la Chambre nationale de commerce. Concernant la revente en l'état, l'État doit créer des offices du commerce extérieur et/ou donner concession de service public à certaines entreprises publiques économiques pour assurer l'importation. Pour les produits alimentaires de base et pharmaceutiques, l'État s'engage en quantité.

lettre indique également les quantités à importer par les offices du commerce extérieur pour les productions stratégiques. Les entreprises publiques ou privées disposant d'une concession et d'un budget-devises ou d'un titre d'importation peuvent faire appel à un prestataire de services spécialisé. Le prestataire de services n'aura aucun engagement vis-à-vis des fournisseurs et le contrat d'importation sera sous la responsabilité totale de l'entreprise. Dans le cadre de la réforme, le passage par un prestataire de services n'est pas considéré comme étant obligatoire comme c'était le cas avec les anciens détenteurs de monopole. Les entreprises privées et publiques dont les activités sont reconnues prioritaires par le plan peuvent, soit obtenir des titres d'importation, soit constituer un groupe d'intérêt commun pour obtenir une concession et établir un budget-devises.

- Le cas des entreprises prévoyant un excédent de leur budget-devises : En dehors évidemment des secteurs des hydrocarbures et des mines, la réglementation prévoit que les excédents des autres secteurs soient reportés automatiquement sur la période suivante. D'une manière exceptionnelle, en 1989, l'État a assuré intégralement la dette antérieure des entreprises publiques économiques à partir de ses ressources en hydrocarbures. De ce fait, les entreprises vont pouvoir bénéficier des recettes nettes d'exportation et pourront prendre en charge elles-mêmes le remboursement de leurs dettes.

Avant la réforme, les opérateurs ne pouvaient conserver que 10 % de leur recette d'exportation. En outre, le gouvernement favorisait la promotion des exportations en accordant des avances en devises pour les importations complémentaires nécessitées par des programmes à l'exportation et soutenait l'exportation en compensant totalement ou partiellement la différence de prix sur le marché international et sur le marché intérieur. Le droit de change est malheureusement limité quelles que soient les priorités compte tenu de la conjoncture économique de l'Algérie.

- Le cas des opérateurs n'ayant pas la possibilité de couvrir leurs dépenses en devises : Conformément aux objectifs du plan de développement national, l'État peut

autoriser une couverture partielle ou totale des besoins en devises pour équilibrer le budget-devises en octroyant un droit de change d'un certain niveau.

3.3.4. Différences entre le budgets-devises et le droit au change

Le budget-devises est un instrument de gestion des échanges extérieurs par des opérateurs titulaires d'une concession pour exercer le commerce extérieur. Les prévisions de l'opérateur sont élaborées dans le cadre de son plan à moyen terme et sont soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires. Toutefois, ce budget doit respecter certaines conditions prévues par le plan national afin de préserver les équilibres extérieurs (volume global du P.G.C.E., niveau d'endettement, etc.). Le droit au change traduit un besoin en devises pour pouvoir payer des engagements non couverts par les recettes en devises (dettes arrivées à échéance et leur paiement se fait au comptant). Pour payer cet engagement, l'opérateur doit demander à l'État une autorisation sur un niveau de change qu'il réalise éventuellement au niveau de la banque centrale. Le droit au change se distingue également du décaissement. Le décaissement constitue l'ensemble des paiements arrivés à échéance et que l'opérateur doit honorer. Ce décaissement devra à terme être entièrement couvert par les ressources en devises de l'opérateur. Si le droit au change ne couvre pas tous les besoins en devises de l'opérateur, ce dernier doit préciser les paiements qu'il souhaite effectuer en priorité en sachant que s'il n'honore pas ses engagements arrivés à échéance, il risque un contentieux et un procès au niveau international mettant ainsi en danger son patrimoine. L'opérateur en cette situation doit rechercher les moyens de financement dans les limites d'endettement fixées pour couvrir ses importations, accroître ses recettes d'exportations et de revoir à la baisse son programme d'importation. Avec la réforme, il n'y a pas un budget-devises alloué aux opérateurs économiques.

3.4. Décisions d'investissement

L'essentiel des arbitrages et examens des alternatives et des choix des investissements auront lieu lors de l'élaboration du plan d'entreprise à moyen terme. Les

investissements décidés au moment de la planification s'inscrivent aussi dans les objectifs de l'entreprise et ne s'imposent pas à elle. Deux types d'investissement sont à distinguer :

3.4.1. Investissements décentralisés

Ces investissements ne nécessitent aucune approbation particulière et l'entreprise assure seule et entièrement les risques technologiques ou de marché. Le centre n'aura d'influence que par le biais de la régulation des ressources rares.

3.4.2. Investissements centralisés

Ces investissements se caractérisent par un impact important sur l'économie ou sur une région. La sanction du marché pour ce type d'investissement ne constitue pas un critère adéquat d'opportunité. Le centre doit s'engager pour que le financement de ce type d'investissement, sa réalisation et son exploitation future ne doivent pas porter atteinte à la situation financière des entreprises publiques économiques. Le choix des investissements centralisés est arrêté à travers le dispositif de planification en même temps que les responsabilités induites. Les entraves bureaucratiques et administratives ont amené certaines entreprises à effectuer des opérations d'investissement ou d'exploitation sans accord préalable de l'organe central du plan (Chouam, 1987; Brahim, 1991; Benachenhou, 1980). Souvent, ces opérations ne faisaient pas l'objet d'écritures comptables (Chouam, 1987) et, de ce fait, au moment du partage du patrimoine, ces valeurs sont réapparues et ont constitué de sérieux problèmes d'évaluation à la commission chargée de la répartition du patrimoine mobilier et immobilier.

3.5. Le système des prix

La mise en oeuvre d'une nouvelle loi sur les prix est, dans le cadre des réformes, une opération de plus en plus nécessaire et urgente. Le système des prix institué en 1982 autorise la concrétisation des objectifs de réduction des coûts, d'orientation de l'investissement et la protection du pouvoir d'achat, mais sa mise en oeuvre a été contrariée par une gestion bureaucratique des opérations commerciales à tous les niveaux.

La portée de la nouvelle loi va au-delà de la définition des règles de formation des prix pour englober aussi et surtout les conditions dans lesquelles se réalisent les transactions sur le marché, et établir la nécessaire cohérence entre la politique des prix et les autres volets de la politique économique. La loi organise en même temps la mise en place des dispositifs d'encadrement et d'organisation du marché national et l'aménagement des mécanismes de sa régulation par les prix. La définition de la politique des prix et sa mise en oeuvre se réalisent en étroite liaison avec les travaux de la planification annuelle et pluriannuelle. Deux régimes de prix donnent corps au nouveau système proposé dans la réforme :

3.5.1. Le régime général

Ce régime est celui de la liberté des prix où le producteur fait un dépôt préalable du prix qu'il entend pratiquer et l'administration exerce une simple mission de surveillance.

3.5.2. Le régime de la réglementation des prix

Quand l'administration choisit d'intervenir directement pour concrétiser des objectifs de politique économique, la réglementation reste alors un régime d'exception qui s'opère selon deux formes :

- Le prix à la production garanti, affiché à l'avance pour organiser et promouvoir certaines productions nationales particulièrement dans le secteur agricole.

- Le prix maximum par plafonnement du prix à la production, à la distribution ou par plafonnement de la marge commerciale pour une catégorie restreinte de produits à position influente sur le marché national.

L'autonomie de l'entreprise force l'administration commerciale à organiser et structurer ses circuits d'information sur les marchés et à asseoir son activité réglementaire sur la base de l'exploitation de cette information. La mise en place du nouveau système de

prix suppose et impose la disparition du marché parallèle et autorise pour l'avenir une moralisation effective du commerce et des pratiques commerciales.

La section (I) nous a permis de prendre conscience qu'il était difficile de se confier aux différentes réformes établies par les instances politiques pour connaître l'entreprise publiques algérienne et que l'absence de soucis relatifs à la performance économique n'est pas certaine. En revanche, quant à la section (II), on préfère ne pas donner de commentaires sur des éléments issus globalement d'un cadre juridico-institutionnel. Ce dernier est susceptible de modifications fondamentales surtout dans un climat politique imprévisible et inquiétant. Cependant, nous nous contenterons de faire une analyse issue principalement de déclarations d'acteurs politiques afin de bâtir nos hypothèses et engager le travail empirique. Ce qui nous intéresse, ce n'est pas le cadre juridique de l'autonomie, mais plutôt ses origines.

Les origines de la réforme sont d'autant plus intéressantes dans la mesure où elles font l'objet de divergence. Les déclarations que nous avons pu rassembler à cet égard sont extrêmes, expliquant ainsi les réformes comme le résultat d'une conjoncture économique ou d'un combat des gestionnaires du secteur public. Cinq dimensions, issues de l'analyse du terrain algérien, nous paraissent en mesure de dessiner les différentes versions qui entourent cette question.

- Autonomie de fait : l'autonomie de fait vide la recherche des origines des réformes de tout son sens. Nous avançons d'abord quelques témoignages qui prouvent son existence. Le directeur général de la B.E.A., se prononce par rapport aux relations de la banque et de la tutelle en disant : *"s'agissant des relations entre les entreprises du secteur financier et leurs tutelles, il faut savoir que, contrairement à ce qui se passe dans d'autres secteurs, le ministère ne s'est jamais occupé, d'une manière pesante, des entreprises qui jouissaient d'une certaine liberté d'action. Les banques ont même été amenées à exercer des prérogatives qui sont normalement du ressort de la tutelle,*

notamment dans le domaine du commerce extérieur."¹¹⁷. Le directeur général de l'E.G.Z.I.A., M. Mallam disait : "*... des entreprise totalement autonomes au plan organique et financier ça existe chez nous. Et qui en plus se portent merveilleusement bien (...). Les premières expériences enregistrées sont instructives à plus d'un titre. Par leurs aspects positifs, elles constituent indéniablement un exemple d'efficacité dont de nombreux gestionnaires doivent s'en inspirer pour donner un peu plus de vitalité à leur secteur (...). Depuis qu'elle est autonome soit exactement une année (...), notre entreprise a réalisé des résultats tout à fait inespérés qui nous laissent entrevoir un avenir meilleur.*"

D'après le D.G. de l'Entreprise nationale d'engineering pétrolier (ENEP), M. Mekidèche, les relations instaurées entre l'entreprise et son ministère n'ont jamais été spécialement pesantes. Ce dernier disait qu'il n'y a pas "*... de cordon à couper de façon particulière (...)* les règles du jeu étaient admises depuis longtemps de part et d'autre."¹¹⁸ M. Djaroud (1991) également va dans ce sens. Il pense que certaines entreprises algériennes ont déjà connu cette autonomie¹¹⁹.

L'autonomie de fait avait réglé des problèmes urgents et elle aura toujours une forme différente que celle dictée par les textes. L'effort principal doit s'orienter vers la compréhension du fonctionnement "réel" de l'entreprise une fois que les règles du jeu auront été établies.

¹¹⁷ *Algérie Actualités*, n° 1112, du 5 au 11 février 1987.

¹¹⁸ Propos recueillis par J.-L. Vassalluci, dans un article intitulé "L'économie algérienne à travers trois entreprises", *Marché tropicaux et méditerranéens*, du 2 juin 1989.

¹¹⁹ L'auteur cite l'exemple d'un grand complexe qui fut subitement à l'arrêt suite à une défaillance grave et inattendue d'un fournisseur détenant le quasi monopole d'un produit chimique rentrant dans la production. Quelques producteurs marginaux découvrent l'aubaine et les prix augmentaient à tel point que, d'un jour à l'autre, ils doubleraient ou tripleraient. Le directeur de l'unité en question dépêcha les responsables achats qui ont pratiquement détourné une cargaison destinée à une usine similaire dans un autre pays. Quelques jours après, les prix étaient 10 fois plus élevés que ceux initiaux. Si on s'arrête aux faits seulement, voilà un exemple d'autonomie impérative pour nos entreprises qui, rappelons-le, ne vivent pas en autarcie."

- Le pouvoir des entreprises face à l'État : Benmoufok, en tant que responsable au ministère de la planification, a avancé que souvent les entreprises arrivaient à imposer des choix au gouvernement contre l'intérêt de la planification. Cette planification soumettait auparavant les entreprises à des arbitrages et des contraintes, poussant ces dernières à débattre au niveau du gouvernement et obtenaient par ce moyen une réelle satisfaction. La forte intervention de l'État était guidée par le dégagement de la société algérienne de l'emprise du sous-développement (Zouamia, 1989). Cette idée, on la retrouve également chez M. Terbeche (1988) (président des fonds de participation). Il a attribué les origines de l'autonomie à un diagnostic effectué depuis l'indépendance sur l'activité économique.

Le pouvoir de l'entreprise semble aussi se renforcer à travers l'impuissance du contrôle étatique. On dispose d'exemples relatifs aux entreprises privées montrant les limites du contrôle étatique et sa prétention de pouvoir empêcher le secteur privé de toucher aux fondements de la stratégie de développement national¹²⁰. M. Maache, directeur général de l'ENOF, a considéré que seules les entreprises qui confondent planification et la concentration de pouvoir entre les mains des responsables de l'État (ils avaient peur de perdre leurs prérogatives), connaîtront la soumission et les fortes interférences étatiques. Il était utile que les gestionnaires, au nom de l'intérêt national, aient demandé que les tutelles se limitent au contrôle de la réalisation des objectifs arrêtés en commun et à la sanction des résultats. Il considère que la solution au problème ne doit pas se limiter à une redéfinition du rôle et de la mission des tutelles, mais doit contenir aussi un réel effort de changement de mentalité des fonctionnaires des tutelles. Ce point de vue semble également être bien développé par A. Henni et A. Bouyacoub (1988)¹²¹. Ces derniers estiment que le poids de la tutelle était devenu

¹²⁰ Seules 8 % des entreprises privées algériennes (dénombrées à 5.000 entreprises industrielles et 7.000 entreprises de B.T.P., soit un total de 12.000 entreprises sur l'ensemble du territoire algérien en 1982) avaient reçu l'agrément effectif des autorités après le passage devant les commissions d'investissement instituées par le code de 1966. La majorité d'entre elles, soit 72 %, menaient leurs investissements à peu près comme elles voulaient sans aucune référence aux options gouvernementales et avec le maximum de discrétion (Bouzidi, 1989).

¹²¹ Article paru à El-Djoughouria, quotidien régional en langue arabe (Oran), du 11/07/1988.

pesant suite au développement de l'activité des entreprises publiques. Ce développement a permis de soulever des contradictions au niveau de la gestion car il s'est trouvé perturbé par des interventions intenses et par une multiplicité de formes de contrôle direct et indirect . La mise en évidence des différents problèmes a été obtenue lors d'une rencontre officielle entre le président de la République et les cadres gestionnaires en février 1981. En outre, dans l'application, les bons résultats réalisés par l'entreprise étaient du ressort de la tutelle et le contraire le fait des gestionnaires¹²². Face à cette situation, les gestionnaires ont contesté la perte de leur pouvoir de décision et une gestion loin des règles de la bureaucratie et des multiplicités des contrôles à occuper le centre de leurs revendications.

- Le combat des dirigeants publics : S. Benaïssa (1989) admettait que l'autonomie était revendiquée depuis longtemps et acceptée par tous les partenaires, elle devient un programme d'action commun, impliquant une redéfinition des rôles sur des bases plus claires et plus responsables . Il avait considéré à cette occasion que la restructuration n'était qu'une première étape et qu'il fallait encore une nouvelle dynamique à l'entreprise publique et une autre logique pour son développement qui doivent trouver leur expression dans de nouvelles formes d'organisation et de financement. Il pensait que les statuts juridiques qui étaient retenus étaient en inadéquation avec le fonctionnement réel de l'économie. Les constats réalisés par l'auteur sur la situation économique des entreprises n'étaient pas réjouissants et qu'il était temps de changer de stratégie. Il suggère qu'il faut passer d'une croissance extensive source de déséquilibre à une croissance intensive pour améliorer la productivité. La question mérite d'être posée uniquement pour cerner le comportement privilégié des acteurs économiques car la remise en cause du modèle économique inspiré de l'U.R.S.S. (Lai, 1988) et encore plus sur sa responsabilité d'être à

¹²² A. Henni et A. Bouyacoub (1988) considèrent que cette situation s'est traduite par une démotivation des cadres gestionnaires qui préféraient le travail administratif sur le travail opérationnel, et par une absence d'esprit d'initiative par un recours systématique à la demande des autorisations de la tutelle.

l'origine de nombreux dysfonctionnements (Kornai, 1984) est devenue théoriquement plus ou moins objet de consensus.

Goumeziane, en tant que membre représentant la planification algérienne, considère que les réformes sont parvenues car les entreprises ont réclamé plus que jamais le maximum d'initiatives et la possibilité pour elles de gérer en dehors des procédures bureaucratiques leur activité quotidienne. Ces revendications étaient à l'origine de l'accélération du processus des réformes économiques. Par contre, Benmansour, président de l'A.C.G.S.P.¹²³ et directeur général de l'Entreprise nationale des Arts graphiques (E.N.A.G.), considère l'autonomie comme une vieille revendication des gestionnaires pour plus d'efficacité. Il pense qu' *"il n'y a aucune raison pour qu'une décision que moi j'évalue comme importante à mon niveau soit évaluée différemment par quelqu'un qui ne sait même pas de quoi il s'agit."*

D'après Benmalek¹²⁴, *"l'autonomie est le résultat d'un effort constant des gestionnaires."*¹²⁵ Quant à M. Goumiri, directeur de l'École nationale des finances, il estime que l'autonomie résulte des rapports de force entre groupes sociaux. Elle symbolise une remise en cause totale des principes de l'ancien système : *"En Algérie, c'est un groupe de personnes, une élite composée de gestionnaires ayant vécu des aléas de la période 68-80, c'est-à-dire une entreprise complètement bloquée par des rigidités, et qui objectivement aspirent à un peu plus de liberté, ont mis en place la réforme."*¹²⁶

Ce cadre pense que le poids politique nécessaire de ce groupe de personnes pour faire aboutir les réformes et les interrogations relatives aux possibilités de blocage des personnes n'ayant pas participé se sont des éléments auxquels un groupe de réflexion est chargé de clarifier en même temps que la réforme se déroule sur le terrain. Cet interlocuteur s'est contenté de donner des précisions relatives au groupe n'ayant pas

¹²³ Association des cadres gestionnaires du secteur public de la wilaya d'Alger.

¹²⁴ Directeur général de la Banque nationale d'Algérie

¹²⁵ "Cartes sur table", *Révolution Africaine* n° 1265, du 27 mai 1988.

¹²⁶ "Cartes sur table", *Révolution Africaine* n° 1265, du 27 mai 1988.

participé en disant : " *La réforme dérange le gestionnaire qui était à l'aise dans le système de "parapluie" qui n'avaient aucune responsabilité : ils ne bougeaient que s'ils avaient un papier, une décision, une instruction*".

Benmoufok répond à cette classification en proposant une typologie des cadres algériens par rapport à l'autonomie. Cet acteur distingue à cet égard trois catégories. La première catégorie rassemble une minorité qui croit à l'autonomie, la deuxième catégorie est majoritaire et regroupe les cadres qui préfèrent attendre pour voir tandis que la troisième ne croit pas du tout aux réformes et l'ancien système l'arrange. Le fait de dire que les gestionnaires étaient à l'origine de l'autonomie ne se justifie pas totalement. Ces dirigeants se sont occupés surtout de leur carrière et des susceptibilités des uns et des autres et le fait de dire qu'ils étaient à l'origine des réformes n'est qu'une manière d'accuser le passé et les autres de leur faire supporter tout et de se donner bonne conscience (Zebouchi, 1987).

- Le poids de l'environnement économique : Benmati¹²⁷ pense que l'autonomie a certainement un lien avec les problèmes financiers qu'a connu l'Algérie à partir de 1986. Benmoufok, chargé des réformes à la NAFTEC, présente la revendication des gestionnaires qui date selon lui de 1974-75 : "(...) *Les entreprises doivent fonctionner selon un certain nombre de règles pour produire des richesses, produire pour vendre. On revient à des schémas extrêmement simples et des notions élémentaires de gestion. Dans ce cadre, on délègue des pouvoirs aux opérateurs qu'on doit laisser faire et on doit comptabiliser les activités.*"¹²⁸

Ce cadre pense que le débat autour de l'autonomie est inutile si on a voulu à travers celle-ci la mise en place des mécanismes visant à régler les problèmes posés par les gestionnaires et qui étaient des obstacles dans l'exercice de leur responsabilité.

¹²⁷ Secrétaire général de l'U.S.E.A.

¹²⁸ "Cartes sur table", *Révolution Africaine* n° 1265, du 27 mai 1988.

Selon S. Mouhoubi (1990), les réformes économiques ne sont pas la conséquence de la crise économique mondiale. Il estime que leur point de départ remonte au début des années 80. Ces arguments sont à la fois la restructuration qui devrait aboutir à la maîtrise de la gestion afin de garantir la rentabilité des entreprises et les prémisses d'une réforme en profondeur entreprise dès 1980 et qui se trouve confirmée dans les orientations du plan quinquennal 1985-1989. L'auteur estime que, dès le début des années 80, l'après-pétrole n'était plus un slogan mais une réelle politique. La restructuration n'avait pas atteint ses objectifs et le gouvernement avait jugé nécessaire d'entreprendre un travail en profondeur visant à rendre l'entreprise un véritable outil de développement (Hamou, 1987)¹²⁹. Ce travail avait abouti à une réforme totale des structures de l'économie nationale qui était celle de l'autonomie des entreprises. L'auteur pensait que l'autonomie était nécessaire, et avait besoin d'une période d'adaptation conséquente. Il déconseillait l'application précipitée qui avait prévalu dans d'autres occasions et qui ne pouvait porter que préjudice. Il estimait que les premiers résultats de la réforme seraient atteints au bout de 3 ou 4 années d'application.

- La crise politique : R. Zouamia (1989), en analysant les textes juridiques portant réorganisation de l'économie et touchant l'agriculture, l'industrie, le commerce, les banques et la planification, affirme que les réformes sont le résultat d'une crise de légitimité du pouvoir en place. Le fait d'avoir également cité cet auteur selon un postulat donnant le pouvoir aux entreprises, nous laisse supposer que l'État était porteur de valeurs de développement et à la suite d'une crise politique sort de ses réserves pour accorder officiellement une liberté d'entreprendre. Autrement dit, la crise politique prend le dessus sur ses réticences correspondantes à la capacité entrepreneuriale des algériens.

¹²⁹ Article paru in *Algérie Actualités* n° 1145, du 24 au 30, 1987.

Cette dispersion d'idées favorise notre engagement sur le terrain algérien. Les différents niveaux présentés peuvent conférer à nos résultats finaux une richesse et de multiples perspectives.

DEUXIÈME PARTIE

**CHAMP EMPIRIQUE DE LA
RECHERCHE**

CHAPITRE (I)\ HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement les hypothèses de notre recherche (section I) ainsi que la méthodologie poursuivie (section II).

SECTION I : HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE : ENTREPRISES PUBLIQUES, "PRÉSENCE OU ABSENCE DE COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX"

La première partie de ce travail a essayé de montrer que la littérature abondante et confuse sur les entreprises publiques ne permettait pas de cerner leur fonctionnement, ainsi que la logique à laquelle elles obéissent. Elle a tenté de mettre en évidence les différents niveaux d'analyse qui sont tantôt complémentaires, tantôt contradictoires, ainsi que le démarquage des entreprises publiques algériennes par rapport aux différents moules mis en oeuvre depuis l'indépendance politique. Pour mettre l'accent sur le caractère hétérogène des entreprises et pour mieux comprendre les différentes rationalités qui orientent les actions de leurs dirigeants, un certain nombre d'hypothèses sont nécessaires. Ces hypothèses guident les dimensions de l'investigation empirique.

§ 1. HYPOTHÈSE (I)

Énoncé de l'hypothèse (I)

Certains dirigeants d'entreprises publiques agissent dans le cadre d'un esprit managérial davantage orienté par des valeurs d'efficacité/performance économique que par des mots d'ordre politiques ou sociaux.

On part du postulat suivant lequel les conséquences des relations Etat-entreprises publiques ne sont pas sans effet sur les actions des "dirigeants publics".

Combien de fois les pouvoirs publics ont-ils considéré les dirigeants des entreprises publiques comme de simples subordonnés hiérarchiques ?

De tels comportements apparaissent comme allant de soi, ce qui n'est pas toujours le cas. Le coût des interférences étatiques pour les entreprises publiques, les multiples objectifs contradictoires qui leurs sont assignés, l'octroi insuffisant et pas en temps opportun des subventions accordées, etc., ne peuvent pas laisser tous les dirigeants sans réaction implicite et/ou explicite. Les retards accumulés dans tous les domaines par les pays en voie de développement et les nécessités d'un développement urgent peuvent déboucher sur des coopérations avantageuses pour les entreprises publiques. Cependant, ce genre de coopération doit être soutenu par des négociations permanentes. En outre, notre première partie soulève autant d'arguments qui nous laissent supposer que les entreprises publiques sont loin d'avoir la protection réelle que leur statut leur confère. Ainsi, leur adhésion aux problèmes de la société dans son ensemble a été de moins en moins vérifiée. L'exemple le plus frappant à cet égard concerne la politique de l'emploi, la plupart des entreprises publiques ne font plus face à ce problème comme c'était le cas au moins avant la réforme portant sur l'autonomie des entreprises, et elles pratiquaient une politique qui consistait à geler les emplois¹.

Une rupture avec un style de management donnant la primauté à la dimension macro-sociale avait des raisons d'apparaître². Les acteurs-clés des entreprises publiques seront tentés de refuser de lutter contre plusieurs fronts, et ceci faute de moyens et de compétences nécessaires. En outre, les propos en faveur de l'entreprise

¹ Ces éléments ne signifient en aucun cas une négligence du social mais, soulignent la mise en oeuvre de politique de redressement. J.P. Papillon (1984) pense que les entreprises publiques ne peuvent gagner le pari de l'emploi et des salaires que si leur gestion est autonome.

² Notre démarche méthodologique ne nous permet pas de situer le moment d'un tel changement. Elle se contente de s'assurer de son existence ou de sa non-existence au sein d'un échantillon d'entreprises. On a préféré utiliser la notion de "macro-sociale" plutôt que celle de "social", afin de distinguer la politique sociale que telle ou telle entreprise doit mener pour la motivation de son personnel et sa mobilisation autour d'un projet et le "social" exprimant une entreprise au service de tous les "maux sociaux" générés par la société dans son ensemble.

publique autonome et acteur économique en priorité sont devenus des acquis qui ont toute leur légitimité.

La validation de cette hypothèse nous a conduit à proposer une démarche qui consistait à cerner le comportement managérial préféré des acteurs à l'aide d'une analyse multidimensionnelle. A travers l'analyse d'un ensemble de variables³, on essaiera de dégager les cohérences/incohérences de la logique de tel ou tel groupe d'acteurs. Le choix des variables était guidé par la multiplication des niveaux d'analyse observés lors de notre premier chapitre. Comme nous l'avons déjà vu, chacune des variables, présentée au chapitre I, constituait à elle seule un axe de pensée indépendant, mais qui combinée aux autres, nous permettra de comprendre la logique de l'acteur en évitant la simplicité. Nous prétendons que les acteurs intériorisent un certain nombre de croyances qui se traduisent au niveau du fonctionnement de leur entreprise et adhèrent totalement aux représentations qu'ils nous livrent. Ces idées sont semblables à celles concernant le développement à l'échelle de la nation. Ainsi, B. Hammana (1984) dit que *"tout développement social n'est concevable qu'à travers le projet de société qu'il vise, il est vrai aussi qu'une telle société n'est réalisable que par la conscience qu'elle a d'elle-même et par une représentation claire de l'avenir auquel elle tend"*

Les variables suivantes ont été retenues :

* la perception qu'ils ont de l'entreprise⁴ : nous postulons que les acteurs ont une perception de leurs lieux de travail qui pourra avoir des effets sur leurs comportements face à toute influence négative ou positive provenant de

³ Cette démarche paraît soutenable quand on sait que l'information est essentiellement le produit d'un processus de perception et d'interprétation (Desreumaux, 1992).

⁴ Le choix de cette dimension dans notre analyse trouve ses racines dans les études ergonomiques (ces études se sont préoccupées principalement du poste de travail et des éléments de l'environnement physique). Nous avons trouvé que le concept d'espace organisationnel emprunté à Fischer (1990) tout à fait intéressant. L'auteur cité, même s'il développe les notions "personnalisation de l'espace", "appropriation" pour caractériser le comportement des salariés dans une structure privée, celles-ci nous paraissent transposables dans une structure publique pour cerner les comportements de ses acteurs par exemple.

l'environnement institutionnel de l'entreprise. Par exemple, un adversaire de l'interventionnisme étatique ne peut pas avoir une perception uniquement sociale de l'entreprise. C'est à dire qu'il n'associe à son entreprise aucune notion relative aux performances économiques.

* la perception qu'ils ont de leurs entreprises publiques : ici, nous avons jugé nécessaire d'identifier les perceptions formulées à son égard. Sur la base de celles-ci, il s'agit surtout de soulever les spécificités et les particularités de leurs entreprises par rapport aux entreprises privées. Une perception commune de ces deux types d'entreprises peut suggérer la nécessité de comportements communs pour en assurer la direction.

* la perception qu'ils ont de leur métier : il s'agit ici de voir à travers l'expérience de l'interlocuteur, si son métier se limite à des fonctions et rôles de gestion opérationnelle, ou bien s'intéresse aussi à la gestion stratégique. La perception du métier de dirigeant permettra une certaine distinction entre un groupe de dirigeants qui accepte d'opérer dans des situations d'exécution et de soumission, et un groupe conscient de son rôle de décideur qui le pousse à négocier les marges de manoeuvres qui lui sont nécessaires.

* Leur perception de l'autonomie : elle est considérée soit comme un nouveau système alternatif, soit comme un cadre juridique pouvant favoriser l'autonomie de fait ou la réglementer d'une façon qui peut paraître préjudiciable.

* Et enfin, la perception qu'ils ont de la notion de performance : cette perception nous permettra de faire la différence entre les dirigeants qui voient le succès de leur organisation dans des capacités internes à l'entreprise et ceux qui considèrent qu'ils se trouvent plutôt à l'extérieur de l'organisation grâce à une position privilégiée. Selon l'une ou l'autre perception du succès, il est à préciser que nous pouvons être

devant deux contenus différents. Une première définition peut considérer le succès comme étant la possibilité de faire mieux que les autres avec des moyens comparables, tandis que la deuxième définition attribue au succès la capacité de l'entreprise de profiter au maximum d'une relation privilégiée. Sans entrer dans certaines considérations pour juger telle ou telle perception du succès, notre objectif se limite seulement à supposer l'existence d'attitudes différentes face à l'intervention étatique. L'idée de base dans une telle réflexion consiste à connaître les stratégies des acteurs dans un système donné : faut-il résister à un système perçu comme caduc, ou bien faut-il essayer par tous les moyens de s'adapter et d'en tirer "profit".

On considère que ces variables permettent d'apprécier les différents modes de fonctionnement des différentes entreprises publiques algériennes.

Procédant ainsi, on se limite à prendre en compte la dimension consciente qui détermine le type de position face à l'intervention de l'État et la description du fonctionnement des entreprises publiques tels qu'ils sont représentés par leurs principaux acteurs. Nos objectifs de recherche nous ont conduit délibérément à mettre en attente la dimension inconsciente⁵ qui pourra cerner les valeurs dominantes et donner une vision globale aux priorités de l'entreprise. Bien entendu, la prise en compte de cette dimension aurait nécessité un travail empirique important dans la mesure où un nombre représentatif de toutes les catégories socioprofessionnelles aurait dû être consulté.

Une telle procédure ne rend pas notre démarche exclusive à son propre auteur. La littérature du management est riche d'exemples de ce genre. J.P. Debourse (1979), en citant P. De Woot, avance que les développements de la théorie de l'évolution des

⁵ En partant des travaux de R. Calori, Y.F. Livian et P. Sarnin (1989), on peut dire que notre travail s'est contenté globalement à une investigation directe sur les valeurs conscientes. Cependant, on ne peut que regretter de ne pas avoir réalisé une investigation indirecte sur les pratiques de management révélatrices de valeurs.

firmes ".nous indiquent que croissent les entreprises respectant un certain nombre de conditions fondamentales telles que, par exemple, : une orientation marquée vers le profit et vers le marché, un marketing mix cohérent, un équilibre financier et une capacité d'obtention des ressources nécessaires, des stratégies bien définies, des systèmes d'information, de résolution de conflits performants, un système de direction participatif, des systèmes de contrôle et de planification formalisés, etc."

L'analyse des différents discours par rapport à ces éléments nous permettra de saisir la logique managériale des principaux acteurs et, de là, l'orientation du fonctionnement de leur entreprise. L'atteinte de cet objectif pourra rendre possible une certaine identification des entreprises relativement proches de la logique du marché et les entreprises en situation contraire. Ainsi, notre démarche considère l'organisation non seulement comme lieu de transit d'informations, mais également comme un espace où sont produites et construites les informations qui orientent son activité (Koenig, 1987)⁶.

Notre analyse ne s'intéresse pas aux éléments objectifs⁷ pour étudier les relations de pouvoir entre l'État et les entreprises publiques telles que les procédures de nomination des dirigeants, par exemple. Notre approche consiste à anticiper la possibilité de manifestation d'un contre-pouvoir de la part de la direction des entreprises au lieu de vouloir l'identifier par une approche normative. Nous qualifions notre approche comme étant complexe, car elle pourra favoriser une apparition de perceptions différentes de la part d'acteurs appartenant à la même entreprise et une émergence de perceptions paradoxales au niveau d'un même individu, ce qui ne peut guère faciliter l'obtention de résultats précis.

⁶ Voir G. Koenig, La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, in Charreaux et al., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, Paris, 1987.

⁷ Nous entendons par éléments objectifs, les aspects législatifs qui caractérisent la relation Etat-Entreprise publique. Ces aspects ne sont pas abordés, car nous considérons qu'ils s'imposent de fait à l'ensemble des acteurs, que ces derniers en tirent parti ou non.

Tout en rappelant que notre échantillon ne prétend à aucune représentativité théorique en raison de la nature qualitative de la recherche, basée essentiellement sur des perceptions d'acteurs, deux classes extrêmes d'entreprises sont envisageables, et cela sans pour autant négliger les situations intermédiaires qui peuvent émerger à travers l'analyse⁸. Nous pouvons préciser que notre approche ne se veut pas dichotomique pour révéler un réductionnisme de la "réalité".

Dans la classe des entreprises éloignées de la logique du marché⁹, nous sommes en présence d'un changement organisationnel avec tous les problèmes liés à l'adaptation de ces entreprises, surtout en termes de systèmes de valeurs. En revanche, la deuxième classe des entreprises se trouve dans une situation différente.

Dans le premier cas, on utilise la notion de "*discontinuité fonctionnelle*" et dans le deuxième cas, la notion de "*continuité fonctionnelle*"¹⁰.

Ces notions expriment bien, et de façon synthétique, les fondements de l'étude que nous avons entreprise. On entend par "*discontinuité fonctionnelle*", une rupture brutale¹¹ avec un mode de fonctionnement bureaucratique afin d'adopter un fonctionnement ayant les qualificatifs d'une logique de rationalité économique. A l'inverse une situation de "*continuité fonctionnelle*" signifie l'existence d'une vision

⁸ La classification, ainsi proposée, pourra être objet de contestation. On peut lui reprocher le fait qu'elle donne l'impression qu'il suffise de changer les membres de la direction générale pour que l'entreprise en question puisse basculer vers l'une ou l'autre situation. Nous avons essayé de collecter des informations qui reflètent le vécu et l'histoire de l'organisation mémorisée à travers le temps par les acteurs clés des différentes entreprises étudiées et non pas des informations dépourvues de tout degré d'implication de la part des interviewés. Dans ce genre d'approche, on s'aperçoit que le choix des personnes doit obéir à des critères méthodologiques rigoureux.

⁹ La notion du marché n'est pas systématiquement non assimilable dans l'environnement de notre recherche. R. Reitter et B. Ramanantsoa (1985) ont indiqué qu'on peut connaître l'idée du marché et vivre dans une économie non libérale.

¹⁰ L'entreprise en situation de continuité fonctionnelle peut être comparée à une organisation réactive (Kalika, 1991). Ce dernier définit cette organisation par le fait qu'elle réagit aux situations de son environnement. Ces situations peuvent être d'ordre économique, juridique, sociologique ou politique.

¹¹ Nous signalons que cette rupture est liée à des obligations ayant des fondements juridiques, et non pas à un choix volontaire de la part de la Direction générale.

qui accorde une large place à la dimension économique de l'entreprise. Cette vision reste, selon le cas de chaque entreprise, soit souhaitable pour une mise en oeuvre éventuelle, soit mise en application dès que possible et de manière officieuse. Une telle conception ne nie pas que l'entreprise en tant que lieu d'action collective¹² (Reitter et Ramanantsoa, 1985) dans la mesure ou la direction est censée assumer des tâches d'adaptation concernant l'environnement extérieur et d'intégration concernant l'environnement intérieur.

L'analyse de cette première catégorie de variables nous permettra d'envisager uniquement le premier volet du concept de continuité fonctionnelle. La nature des variables jusqu'ici considérées a le mérite de souligner la richesse de la notion de continuité fonctionnelle, dans la mesure où des notions sous-jacentes pourront être distinguées. Il s'agit de la "continuité convictionnelle", c'est-à-dire que l'on est, d'une part, en présence d'une direction générale qui croit à certains principes universels orientant le fonctionnement d'une entreprise, et d'autre part, qui intériorise la préexistence d'un désir de mise en oeuvre de ces principes universels.

Nous partons également du postulat selon lequel les variables qui ont été retenues peuvent indiquer la nature des relations avec l'Etat¹³. On admet que les adversaires de l'intervention étatique auront tendance à tisser des rapports de confrontation, en revanche, les partisans de l'intervention maintiendront des liens de coopération avec un ou plusieurs organismes étatiques. De ce fait, on peut supposer l'existence d'un certain nombre de comportements visant à faire face aux décisions jugées contre l'intérêt de l'entreprise. Quand nous parlons des divergences d'intérêts entre l'entreprise publique et l'État, nos propos dépassent largement une perception en

¹² Nous savons que les notions de travail en équipe et d'unanimité sur les objectifs dans les entreprises ont été depuis longtemps substituées par les notions de négociation, de conflit et pluralité d'objectifs (Backer, 1972).

¹³ On admet ici que l'Etat algérien est guidé principalement par la poursuite de ses propres objectifs politiques et sans souci pour ceux qui concernent directement ses entreprises.

termes financiers. Nous postulons que les dirigeants "rejettent" les interférences dont les racines se trouvent uniquement dans une manifestation d'un pouvoir politique. Ainsi, ces interventions s'éloignent de toute notion d'intérêt général et de la vision macro-économique du développement de l'économie nationale.

Ce deuxième niveau d'analyse, ainsi pris en compte, nous permettra d'évoquer le second volet de la "*continuité fonctionnelle*". Dans les entreprises où il existe ce passage à l'action, nous parlerons d'une "*continuité opérationnelle*".

L'analyse empirique ne concerne que le "repérage" des entreprises considérées en situation de "*continuité fonctionnelle*". De ce fait, les entreprises n'ayant pas été perçues comme étant dans une "*continuité fonctionnelle*" seront considérées dans la situation contraire.

Cette phase d'analyse nous a permis de prendre en compte un certain nombre de sous-hypothèses afin d'enrichir notre étude. Quatre sous-hypothèses sont ainsi rajoutées à la première :

1.1. Hypothèse (I.1)

Énoncé de l'hypothèse 1.1

Les actions managériales des dirigeants ont un degré de liberté lié au poids et à la qualité des contrôles étatiques. Les valeurs d'efficacité / performance économiques s'expriment pleinement en cas de contrôle faible ou déficient.

Certains travaux ont reconnu à l'entreprise publique des possibilités de marges de manoeuvre grâce à des failles dans le système de contrôle. Ces failles sont liées à la multiplicité des organes composant l'État et dont l'entreprise pourra en bénéficier à

cause de leur manque de coordination. Sur la base de ces travaux et du caractère politique des entreprises en question, nous considérons que des acteurs intériorisant des logiques semblables n'auront pas les mêmes possibilités d'action vis-à-vis de l'intervention étatique. L'intensité du contrôle étatique peut écarter toutes formes de manifestation de rejet des interférences étatiques. Dans le cas contraire, les auteurs de telle ou telle manifestation seront vite repérés et ils ne peuvent pas être à l'abri d'une situation qui ne soit pas sans risque conséquent. Cette analyse suppose que l'entreprise subit son environnement (ici l'État). Ainsi, pour qu'elle soit crédible, elle doit nécessairement tenir compte des effets de la variabilité des intensités du contrôle étatique.

Une telle procédure évite que la notion de "*continuité fonctionnelle*" soit simplifiée à l'extrême. Cette notion ne doit pas vider la "réalité" de sa richesse.

La littérature consultée sur ce point ne s'est jamais livrée à une validation empirique, elle s'est limitée à faire de simples constats. Etant donné la difficulté méthodologique, ceci ne nous étonne guère. Notre tentation de validation de cette hypothèse n'aura de sens que par rapport à un ensemble dont nous examinons les cohérences et les incohérences. Une telle démarche exclue à nos yeux toute explication simpliste.

Pour faire face au problème de mesure du degré de l'intervention étatique, nous avons tenu compte de l'appréciation des acteurs¹⁴. Sachant que la plupart de nos interlocuteurs représentent leurs entreprises principalement à travers la fonction qu'ils occupent, le degré de l'intervention au niveau global de l'entreprise ne peut être

¹⁴ Cette démarche subjective a été utilisée par des travaux éminents en sciences de gestion. Nous pouvons faire référence à un travail de M. Kalika (1984) ayant pour objectif d'établir un lien entre l'organisation de l'entreprise et sa performance. L'auteur a utilisé une démarche entièrement subjective pour mesurer la performance économique, sociale et organisationnelle de l'entreprise.

apprécié que par rapport à l'ensemble des degrés déclarés par le reste des acteurs fonctionnels appartenant à la même entreprise.

En procédant ainsi, nous pourrions distinguer les fonctions les plus sujettes à une intervention intense de celles qui sont le moins. Ceci étant une forme de réponse aux critiques liées au fait que l'étude ne s'est pas limitée à certaines fonctions de l'entreprise pour pouvoir mener une investigation plus approfondie. Nous avons conféré un caractère exploratoire à cette étude, et nous tenons à qu'il soit respecté en choisissant une méthodologie adaptée. La prise en compte d'une telle dimension dans l'analyse ne peut que compléter notre approche contingente. En outre, on sait que le repérage des moyens de contrôle ne présente pas un intérêt majeur dans la mesure où il s'agit d'instruments connus, recensés et étudiés.

1.2. Hypothèse (I.2)

Énoncé de l'hypothèse 1.2

La continuité ou le changement s'explique par trois types de variables d'identification :

- celles qui généralement tracent le parcours de l'acteur avant de commencer une activité professionnelle stable (les variables de type I);
- celles relatives à l'exercice d'une fonction professionnelle stable (les variables de type II)
- celles qui ont trait à l'ouverture d'esprit des acteurs sur l'étranger (les variables de type III).

Les psychologues, sociologues et politologues accordent une place importante à ce genre de variables lorsqu'ils étudient les comportements sociologiques ou électoraux. Pour prendre l'exemple des politologues, la réponse concernant l'explication de l'adoption de tel ou tel comportement politique est à rechercher selon deux directions (Toulemonde, 1979). D'abord dans l'enfance qui va, dans une certaine

mesure, déterminer le comportement de l'adulte; et ensuite, dans les différents facteurs qui exercent une influence sur le comportement politique (classe sociale, sexe, âge, etc.). En revanche, en sciences de gestion, l'influence de ces variables sur le fonctionnement des organisations reste encore objet de controverses. De ce fait, toute tentative de vérification empirique n'est pas sans intérêt. et surtout dans les grandes entreprises ayant des structures de décision plus complexes et souvent pluralistes (Bamberger, 1983).

La validation de cette hypothèse nécessite une précision de notre part de la notion "caractéristiques personnelles du dirigeant". Pour I. Bamberger, A. Gueye, M. Moussayir et P. Robic (1986)¹⁵, cette notion se compose des éléments de "*background*", et elle est supposée avoir une influence sur le système de valeurs et les objectifs du dirigeant. Afin de saisir les caractéristiques de la personnalité des dirigeants, les auteurs cités ont relevé des informations par rapport à leur âge, leur niveau et type d'études, leur participation financière à l'entreprise, le fait qu'ils soient créateurs ou non de leur entreprise, et leurs origines sociales.

En outre, A. Abiassi, M. Belanger, J.P. Debourse et G. Dokou (1993), dans une phase de recherche focalisée sur l'influence de la Direction Générale sur l'évolution des entreprises, se sont limités dans la définition des "caractéristiques personnelles des dirigeants" aux types de formation. Ils ont retenu une origine technique, gestionnaire ou autodidacte du dirigeant. L'expérience professionnelle et internationale du dirigeant a été classée à part. En effet, nous pouvons considérer comme caractéristiques personnelles du dirigeant toutes variables liées au parcours individuel du dirigeant et pouvant avoir une importance par rapport à une problématique donnée. Cette importance se mesure par le potentiel explicatif de telle ou

¹⁵ Précisons que ce travail a été fait dans le cadre d'un projet de recherche international. Parmi les buts de ce projet, il s'agit de mieux connaître les dirigeants des P.M.E., les conditions concurrentielles et les activités stratégiques de leurs entreprises.

telle variable du parcours. Ce potentiel explicatif n'aura lieu que par rapport à une existence d'un lien entre cette variable et une préoccupation quelconque du chercheur.

Dans notre cas, les caractéristiques personnelles des dirigeants ont été désignées comme étant des variables d'identification des acteurs. Nous avons pris en considération huit variables, à savoir : le statut dans l'entreprise (1), l'âge (2), l'origine sociale (3), le niveau (4) et type de formation (5), l'expérience professionnelle dans un poste de direction (6), la nature de cette expérience professionnelle (7) et enfin les relations avec l'étranger (8). Par rapport à nos objectifs de recherche, nous avons jugé utile de classer toutes les variables selon trois catégories¹⁶.

La grille d'analyse suivante montre la ventilation des huit variables d'identification selon leur classification en variables de type (I), (II) ou (III).

¹⁶ Nous avons opté pour une telle opération malgré une ventilation très déséquilibrée des variables d'identification selon les trois catégories.

	Choix des variables d'identification	TYPE I	TYPE II	TYPE III
L'âge	L'existence des micro-cultures dans l'entreprise s'explique, en partie, par le fait que les dirigeants appartiennent à des générations différentes.			
Origine sociale	Peut influencer les préférences et les priorités chez les différents acteurs. Une origine commerçante par exemple aura tendance à chercher la rentabilité dans les relations de travail industrielles.			
Niveau de formation	Plus le niveau est élevé, plus l'acteur peut avoir le sentiment d'avoir mérité son poste. Le pouvoir de nomination n'est pas toujours une garantie de soumission aveugle.			
Types de formation	Façonne d'une certaine manière les préférences et les priorités d'action chez l'acteur.			
Statut dans l'entreprise	Même si on ne s'enferme pas dans une vision fonctionnelle de l'entreprise (nous ne nous sommes pas intéressés à la qualité de coordination entre acteurs), le domaine de responsabilité directe des acteurs peut les influencer positivement ou négativement envers l'intervention étatique.			
Expériences professionnelles dans le poste de direction	Une ancienneté importante dans un poste de direction peut être un indicateur de soumission aux dirigeants politiques ou bien un critère de sélection privilégié pour étudier les rapports Etat-entreprise publique.			
Nature de l'expérience professionnelle	Une expérience professionnelle riche et variée pourra être un indicateur des possibilités de marges de manoeuvre dont peut jouir tel ou tel acteur.			
Relations avec l'étranger	Une ouverture sur le bloc ex-Est ou Ouest pourra avoir une incidence sur la position idéologique.			

1.3. Hypothèse (I.3)

Énoncé de l'hypothèse 1.3

La présence d'un état de continuité ou de discontinuité fonctionnelle est liée principalement aux facteurs contextuels suivants :

- Le secteur d'activité,
- Le type de ministère de tutelle,
- La taille de l'entreprise.

L'entreprise publique peut se trouver contrainte, par un excès de contrôle, à ne pouvoir manifester sa propre volonté en matière de prise de décision. Une telle situation n'est pas en fait issue du hasard. Le chercheur doit examiner les possibilités d'existence des sources d'un contre-pouvoir par rapport à une relation de pouvoir donnée. Ainsi, seront étudiées ici les variables de contexte. Elles comprennent des facteurs qui pourraient influencer le degré de l'intervention.

Notre étude s'intéresse à des variables relatives, soit à l'entreprise (taille, secteur), soit à son environnement politique (plus précisément le type de tutelle auquel l'entreprise est rattachée directement). Les deux premières variables font référence à l'importance de l'entreprise aux yeux de son propriétaire :

- Une appartenance de l'entreprise à un secteur stratégique de l'économie nationale peut être considérée comme une raison valable pour un contrôle étatique tatillon, d'une part, et comme une source de son contre-pouvoir, d'autre part.

- Une grande entreprise a plus de responsabilité sociale qu'une entreprise de taille moyenne. La capacité de la Direction Générale d'une grande entreprise, à garantir la stabilité politique, pourra être une source d'un pouvoir de négociation considérable avec l'État.

La dernière variable fait allusion à une variation du pouvoir des tutelles. Nous postulons que tous les ministères de tutelle n'ont pas les mêmes compétences matérielles et humaines, ce qui n'est pas sans effet sur la qualité du contrôle étatique exercé sur les entreprises publique sous tutelle différente. La qualité du contrôle à son tour influence les marges de manoeuvre que peut développer telle ou telle entreprise.

1.4. l'hypothèse (I.4)

Énoncé de l'hypothèse 1.4

Selon l'état de continuité ou de discontinuité, les entreprises présentent des situations financières de configurations différentes.

Cette dernière hypothèse peut donner à notre recherche un caractère pratique et sa validation confère à notre corpus théorique plus de consistance. Mise à part, la capacité du management à recruter et à retenir le personnel chargé de gérer les activités de l'entreprise, certains auteurs considèrent que le succès des activités de celle-ci est assimilé comme un symbole de la naissance d'une nouvelle culture d'entreprise (Brunnen, 1989). Nous sommes conscients qu' à ce niveau les résultats obtenus doivent être manipulés avec beaucoup de prudence, pour ne pas dire qu'il faut douter de la pertinence d'une telle analyse¹⁷. Ces contraintes font que nos ambitions ici sont très limitées, c'est-à-dire nous nous contentons d'observer les entreprises qui dépendent de l'extérieur pour se financer et celles qui font appel à leurs propres ressources. Autrement dit, on se situe dans le second raisonnement comme le dit J. De Bandt (1990). Cet auteur estime que deux manières de raisonner sur l'industrie existent. Dans le premier cas, on considère essentiellement les formes de concurrence et de ce fait toute problématique industrielle est en quelque sorte ramassée dans une analyse de la formation des prix et profits. Dans le second cas, la problématique s'élargit à d'autres logiques et dynamiques qui s'affirment à d'autres niveaux et débouchent sur la création de ressources.

¹⁷ Certains auteurs ont déjà souligné que les exigences de calcul des coûts sont mal satisfaisantes dans les organisations publiques (Burlaud et Gibert, 1984).

SECTION II : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Rappelons que l'objet de notre recherche est d'identifier les principales tendances du fonctionnement des entreprises publiques en proposant une démarche nouvelle. Nous souhaitons contribuer, sous un angle inaccoutumé, à la connaissance de telles organisations¹⁸. Cette contribution permet de mettre l'accent sur l'hétérogénéité des entreprises publiques. Cette dernière rend à son tour possible l'orientation de la recherche vers l'élaboration des théories d'adaptation.

La masse des travaux dans le domaine ne justifie pas une thèse supplémentaire, sauf si celle-ci aborde le sujet sous un angle méthodologique nouveau. Une investigation sur le terrain s'impose¹⁹. Le but sera à la fois de découvrir de nouvelles informations pour les analyser en profondeur par la suite (Barreyre et al., 1979). Le recours à des analyses qualitatives et quantitatives s'avère indispensable. Une utilisation conjointe des deux méthodes est nécessaire (Bartos, 1986). Une combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives est considérée comme le moyen permettant d'éliminer leurs limites respectives (Hari Das, 1983). En procédant ainsi, on évite la distinction traditionnelle entre les approches qualitatives et les approches quantitatives, soit pour les opposer, soit pour les déclarer complémentaires (Brabet, 1988).

La méthodologie que nous proposons est à la fois de nature qualitative et de nature quantitative, ainsi la démarche emprunte une voie de consensus (Moscarola, 1991). Elle est à cheval sur deux courants épistémologiques. Le courant positiviste qui cherche la

18 Le caractère de ce travail tient à sa démarche. Cette dernière se fonde sur une information empirique peu structurée. J. Moscarola (1991) affirme qu'une telle méthode ne permet ni de généraliser ni même de confirmer ou invalider, mais elle peut déboucher sur une nouvelle intelligence des phénomènes. Elle est surtout représentée par le courant français de l'analyse des organisations (Girin, 1990), minoritaire dans le courant anglo-saxon de la recherche en gestion représenté par R. Desphande.

19 La nouveauté de notre approche réside dans l'application de l'analyse des données à un champ d'investigation précis. Ce chemin s'avère prometteur selon J.L. Chandon (1987). Ce dernier pense qu'un dialogue entre les idées et les données permet de faire progresser les connaissances; et que seule l'analyse des données rend possible l'organisation de celui-ci en soutenant l'intuition.

preuve à travers le formalisme des tests statistiques, et le courant relativiste qui explore les données en quête de systèmes d'interprétation.

Il s'agit d'une analyse de contenu d'entretiens, jumelée à une analyse factorielle des correspondances. L'exposé qui suit servira à présenter le choix des entreprises et des personnes, la collecte, et les traitements des données.

§ 1. CHOIX DES ENTREPRISES ET DES ACTEURS

Le problème de la collecte de l'information empirique concernant les entreprises des pays du Tiers monde en général, et du secteur public Algérien en particulier, est désormais classique²⁰. Par rapport à cet aspect, nous voulons juste signaler le manque et, parfois, l'absence de données quantitatives relatives à des périodes antérieures. Ce problème classique semble être lié au manque de moyens permettant de structurer, d'organiser les différents types d'informations, et non pas uniquement à la mauvaise volonté des différents acteurs²¹. Les travaux de W. Andreff (1990) nous laissent supposer que le problème de l'information se pose de manière presque similaire dans tous les pays à économie planifiée.

20 Une publication récente sous la direction de M. Lakehal (1992) chez l'Harmattan intitulée "Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence", va très loin dans ce domaine. On affirme que l'information en Algérie est un domaine réservé à ceux qui ont le pouvoir, et que les conséquences sont dramatiques sur la recherche scientifique : " Conformément à la nature d'un Etat centralisé et sans tradition démocratique, l'information en Algérie a toujours présenté deux facettes d'inégale qualité. L'une est bien visible pour entretenir l'idée que les dirigeants voudraient donner d'eux-mêmes, de leur mission et du pays qu'ils gouvernent. Le chercheur qui ne prend pas suffisamment de précautions face à cette pseudo-transparence dans la gestion publique jouera inconsciemment le rôle de véritable caisse de résonance du pouvoir politique en place. L'autre demeure inaccessible, parce que destinée uniquement aux membres des clans formés par la lutte pour le pouvoir. C'est bien cet état d'esprit qui a découragé maintes volontés individuelles d'entreprendre le moindre travail scientifique en Algérie et incite chaque année de nombreux Algériens à s'exiler pour tenter, tant bien que mal, d'exercer ailleurs le métier d'économiste, de sociologue ou de politologue." p 13

21 Dans plusieurs entreprises, un certain nombre de dossiers concernant l'information comptable ont été mis à notre disposition, et nous avons pu nous-même extraire celle dont nous avons besoin. Le problème d'accès à l'information doit aussi permettre de poser des questions sur le statut même des sciences sociales en Algérie. Dans ce cadre, on peut citer l'ouvrage de N. Safir (1985). Cet auteur a pris conscience que le rapport entre la communauté scientifique des sciences sociales et la société dans son ensemble était en jeu. Il a préconisé qu'un dialogue permanent doit s'installer entre les deux composantes.

Certains auteurs ont signalé la nécessité de consentir de sérieux efforts, au niveau de l'équipement et surtout de l'organisation, pour développer le système d'information. Ces efforts étaient d'autant plus importants à partir de janvier 1988, le moment de l'apparition officielle des réformes portant sur l'autonomie des entreprises (Bentabet,1989).

1.1 Choix des entreprises

Pour mener l'investigation empirique, dix neuf entreprises ont été choisies. Toutes les entreprises de cet échantillon, sauf celles qui appartenaient au secteur des hydrocarbures²², ont été sélectionnées à partir d'une liste des entreprises publiques nationales (annexe 3). Nous nous sommes procuré cette liste auprès de l'Office National des Statistiques (ONS)²³. Elle comporte l'ensemble des entreprises publiques nationales²⁴ implantées sur le territoire algérien. A partir de cette liste, nous avons procédé à la répartition de ces entreprises en trois régions, celles du centre, de l'est, et de l'ouest algérien (annexes 3.1, 3.2 et 3.3). En se fondant sur les tableaux de l'annexe 4, qui répartissent l'ensemble des entreprises en fonction de 22 branches déterminées par la nomenclature de la comptabilité nationale, nous avons ciblé uniquement les entreprises industrielles et commerciales qui correspondent le mieux à nos objectifs de recherche²⁵.

22 Même si nous n'avons pas pu réaliser nos entretiens, en ce qui concerne ce secteur, dans des unités organisationnelles d'un rang hiérarchique comparable aux autres entreprises de l'échantillon (c'est à dire au niveau des unités au lieu de la direction générale comme c'est le cas pour les 16 autres entreprises), notre démarche peut ne pas manquer d'intérêt méthodologique. Etant donné qu'il s'agit d'une recherche exploratoire, l'examen de la situation des hydrocarbures peut être d'un intérêt capital vu l'importance de ce secteur dans l'économie nationale.

23 Cet organisme est chargé de la mise en place et de la gestion du répertoire national des établissements exerçant une activité socio-économique sur le territoire algérien, quels que soient leurs secteurs juridiques. Dans le cadre de la mise à jour du répertoire des établissements, il procède par la collecte, l'exploitation et la diffusion des données statistiques permettant d'identifier ces établissements. Son objectif est la mise à la disposition des listes d'établissements, ou bien des indicateurs statistiques à toute personne physique ou morale intéressée. L'objectif est de permettre à ces personnes de mieux asseoir les décisions à caractère socio-économique. Les sources d'informations de l'organisme sont l'exploitation des textes officiels et le traitement des données recueillies par questionnaires adressés par voie postale aux différents établissements (ayant tous type de statuts juridiques).

24 En Algérie, on distingue deux types d'entreprises publiques. Les entreprises locales sont sous l'autorité des collectivités locales, les entreprises publiques nationales sont sous la tutelle du gouvernement".

25 Les tableaux 2a, 2b et 2c ont été soumis à des calculs semblables à ceux effectués pour la répartition régionale des entreprises. L'objectif de ces calculs est de déterminer les entreprises publiques opérant dans des secteurs industriels et commerciaux et situées dans la région de l'ouest. Le résultat de ces calculs est donné par le tableau (2).

En effet, l'information présentée dans toutes ces annexes, pourra être sujette à beaucoup de commentaires et d'analyses, dont l'objet n'est pas ici d'en faire état.

Notre étude se limite aux entreprises de l'ouest algérien, opérant dans des secteurs industriels et commerciaux. Ce choix peut être justifié par un souci méthodologique qui consiste à éliminer les effets de la distance géographique sur le contrôle étatique des entreprises publiques (voir développements théoriques).

Le tableau (1) est le résultat du traitement de l'information collectée auprès de l'Office National des Statistiques. Il compare notre échantillon à l'ensemble de la "sous-population mère", et aux branches d'activités recensées par la comptabilité nationale. Ce tableau présente sept branches d'activité sélectionnées parmi les vingt deux, ce qui nous donne un total de "sous-population mère" de 33 entreprises. Notre échantillon totalise 16 entreprises uniquement parmi les 33 sélectionnées, ce qui représente déjà 48 % de la sous-population mère .

Le tableau (1) met en évidence la participation de chaque branche d'activité dans la constitution de notre échantillon. Ainsi la participation de la branche des matériaux de construction, céramique et verre est la plus importante avec 15 %. Par ailleurs, ce tableau nous fournit également le poids de chaque branche dans la formation de notre échantillon. A titre d'exemple, l'industrie de cuir et chaussures est représentée à 100 % , et la branche des matériaux de construction, céramique, et verre à 71 %, etc.

Tableau (1) : Le poids de l'échantillon étudié par rapport à la sous-population mère

Branches d'activités	Sous-population mère		Echantillon		
	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	% // Sous-population mère	% // aux entreprises du secteur
1. Industries SMME (*)	07	21	04	12	57
2. Matériaux de construction, céramique, verre.	07	21	05	15	71
3. Industrie de cuir et chaussures	01	3	01	3	100
4. Industrie textiles, bonnetterie, confection	02	6	-	-	-
5. Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	03	9	01	3	33
6. Industrie Agro-alimentaire, tabacs et allumettes	07	21	04	12	57
7. Commerce	06	18	01	3	16
Totaux	33	100	16	48,48 %	-

(*) Industrie Sidérurgique, métallique, mécanique, électronique

Les trois autres entreprises appartenant au secteur des hydrocarbures ne sont pas comprises dans cette sous-population. La Direction Générale de ces entreprises n'est pas implantée dans la région de l'ouest algérien. Comme il sera précisé dans la suite de cette section, ces trois entreprises font partie du niveau II.

L'échantillon étudié regroupe des entreprises ayant une compétence nationale (8 entreprises sur 16)²⁶ ou régionale (8 entreprises sur 16). Les premières sont implantées sur tout le territoire algérien, tandis que les secondes se limitent à la région de l'ouest. Les entreprises à compétence régionale sont le résultat de la politique de restructuration des entreprises entamée au début des années 80.

La compétence territoriale de l'entreprise ne donne pas toujours une idée, ni sur la taille en terme d'effectif, ni sur la taille en termes de nombres d'unités. Ainsi, se peut-il qu'une entreprise à compétence régionale emploie plus de salariés qu'une autre à compétence nationale, ou se compose de plus d'unités dans son espace géographique limité. Nous donnons l'exemple suivant à titre d'illustration :

- L'entreprise régionale E15 a un effectif de 5584 travailleurs, tandis que l'entreprise nationale E5 a un effectif s'élevant à 2726 salariés.

- L'entreprise E15 regroupe 44 unités réparties sur la région de l'ouest; par contre, l'entreprise nationale E10 est composée de 17 unités implantées au niveau national.

Le concept de branche d'activité est large et confus dans la mesure où il ne permet pas de distinguer l'activité principale de chaque entreprise. Ce constat motive une

26 Cet indicateur organisationnel peut révéler le fait que les entreprises à compétence nationale auront des unités proches des institutions chargées de leurs contrôles. Donc, notre critère de la distance géographique reste surtout valable pour les entreprises régionales.

classification des entreprises de notre échantillon par secteur d'activité en se basant sur leur activité principale.

Le tableau suivant regroupe le résultat d'une telle classification :

Tableau (2) : Classification sectorielle des entreprises étudiées

secteurs	Nombre
1. Agro-alimentaire	4
2. Matériaux de construction	4
3. Sidérurgie et métallurgie	3
4. Hydrocarbures	3
5. Industrie de papier	1
6. Industrie de verre	1
7. Industrie de cuirs	1
8. Electronique	1
9. Industrie pharmaceutique	1
total	19

La variable sectorielle a été retenue dans le cadre de cette recherche comme étant la première variable contextuelle. Selon sa nature stratégique pour l'économie nationale, cette variable peut influencer les relations entre l'entreprise et l'Etat.

Le tableau (3) regroupe le résultat du classement des entreprises par taille (le critère retenu était celui du nombre des effectifs) :

Tableau (3) : Répartition par taille des entreprises étudiées

Tailles	Nombre
a. 500-999	3
b. 1000-1999	2
c. 2000-2999	7
d. 3000 et +	4
total	16

Concernant la deuxième variable contextuelle, à savoir la taille de l'entreprise, nous avons évidemment exclu trois unités étudiées appartenant au secteur des hydrocarbures.

Les entreprises publiques algériennes étaient rattachées, avant l'autonomie, à des ministères de tutelle différents en fonction de leur secteur d'activité. De ce fait, il nous a paru utile d'examiner cette variable dans le cadre de notre recherche. En effet, ces ministères de tutelle ne disposaient pas tous des mêmes moyens matériels et humains pour assumer leur fonction de contrôle sur les entreprises publiques qui étaient sous leur autorité. Ainsi, le tableau (4) répartit les entreprises de notre échantillon par rapport à leur "ex-ministère" de tutelle.

Tableau (4) : Répartition des entreprises étudiées selon leur ministère de tutelle

Autorité de tutelle	Nombre
1. Ministère de l'agriculture	3
2. Ministère de l'énergie	3
3. Ministère de l'industrie lourde	4
4. Ministère de l'industrie légère	6
5. Ministère de l'hydraulique	2
6. Ministère de la santé	1
Total	19

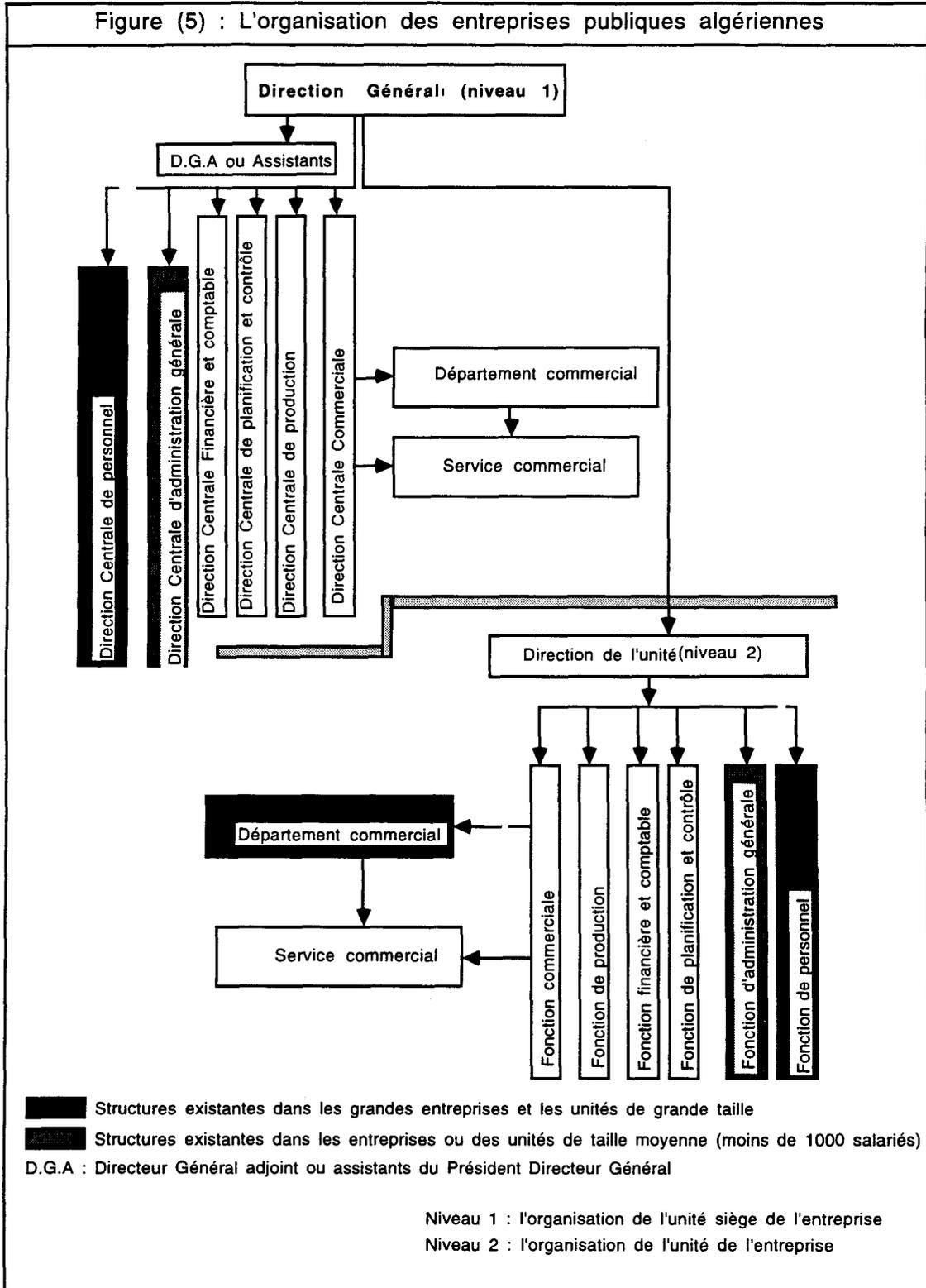
Il est à noter que cet échantillon est aléatoire et non proportionnel. Nous n'avons pas eu recours aux méthodes statistiques de constitution des échantillons. Notre souci était simplement d'avoir un échantillon suffisamment hétérogène, composé à la fois d'entreprises de différentes tailles, de différents secteurs d'activités et de différents ministères de tutelle.

Après avoir présenté le choix et la classification des entreprises de l'échantillon, nous poursuivons maintenant avec la démarche préalable au choix des acteurs. Précisons que cette dernière ne présente guère moins d'intérêt que la précédente. Notre étude comprend une sélection de deux échantillons, ce qui montre bien toute la difficulté de notre méthodologie. Ainsi, la qualité scientifique de nos résultats ne pourra prétendre à une quelconque généralisation.

Le contact a été d'abord réalisé en nous servant de nos relations personnelles. Le Président Directeur Général de l'entreprise dans laquelle nous avons occupé un poste de cadre financier, nous a apporté une aide considérable, ainsi que nos collègues de l'Université assurant des postes dans telle ou telle entreprise publique.

Nous avons privilégié ce canal pour une raison simple qui est le gain de la confiance des acteurs. Dans les entreprises où nous n'avons pas eu cette opportunité, nous sommes présenté en tant que chercheur universitaire recommandé par des pairs appartenant au même réseau relationnel et industriel. Autrement dit, l'échantillon des personnes a été constitué en "cascade", c'est-à-dire par recommandations successives.

Etant donné l'organisation des entreprises publiques nationales (voir organigramme en page suivante), les entreprises de l'ouest algérien sont celles dont la Direction Générale (appelée l'unité siège) est implantée dans cette même région de l'ouest. Cette démarche nous semble intéressante dans la mesure où elle laisse le champ de la recherche ouvert à deux autres régions, ce qui donnera la possibilité d'entreprendre éventuellement des études comparatives à condition que l'environnement retrouve la stabilité politique et connaisse des améliorations économiques.



Source : Résultats de l'enquête (Juillet/septembre, 1991)

1.2 CHOIX DES PERSONNES

Dans chaque entreprise, l'échantillon des personnes interrogées n'a rien de représentatif au sens statistique du terme. Il s'agit d'abord des personnes ayant le statut de PDG ou qui lui sont proches. Elles sont à proximité de l'environnement extérieur (essentiellement les pouvoirs publics), et elles ont une certaine expérience plus ou moins longue dans un poste de direction. Ces deux critères ont été à la base de notre choix des différents interlocuteurs. Ce qui a réduit considérablement le nombre de dirigeants envisagé au départ (une centaine de dirigeants).

Le rang des deux critères est significatif. Autrement dit, nous avons accordé, dans notre choix des dirigeants, une priorité au critère de proximité par rapport au Directeur Général avant de considérer le critère de la durée de l'expérience des acteurs.

Pour respecter ces critères de choix, notre procédé a consisté à établir la sélection à partir d'un entretien avec le Président Directeur Général ou le Directeur Général ²⁷. La sélection des interlocuteurs était justifiée par le souci d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise. Tous les acteurs appartenant aux entreprises hors hydrocarbures se situent au niveau (I) de la hiérarchie. Ils ont tous, au moins, un statut de Directeur Central. Ce statut leur confère souvent une certaine proximité avec la Direction Générale, étant donné qu'ils sont chargés, chacun dans leur fonction, de participer à la "politique générale de l'entreprise".

En fonction de la taille et du secteur d'activité de telle ou telle entreprise, la composition de l'équipe dirigeante placée dans le rang hiérarchique le plus élevé peut

²⁷ Le statut du président Directeur Général existe seulement dans les entreprises où le conseil d'administration était déjà installé. Comme notre échantillon n'englobe que deux DG, nous avons préféré utiliser, pour la première modalité de la variable "statut des acteurs", la dénomination PDG et Assistants.

approcher la dizaine²⁸. De ce fait, nous avons uniquement pris en compte les discours répondant aux critères de sélection déjà cités. Nos critères de choix ainsi définis, il ne nous a pas été possible d'interviewer un nombre équilibré d'acteurs au niveau de chaque entreprise. Ce qui n'est d'ailleurs pas sans problème statistique (cf. chapitre résultats).

S'agissant bien évidemment d'un type d'interlocuteurs n'ayant pas une grande disponibilité, nous sommes satisfait du nombre d'entretiens que nous avons pu exploiter, et ceci malgré les problèmes matériels rencontrés sur place (transports, hébergement..). Le choix de cet échantillon permet quand même d'obtenir des informations suffisamment variées et riches contribuant ainsi à la structuration du champ étudié. La sélection des personnes n'a pas obéi à des critères de représentativité statistique. Ce problème semble être atténué quand on sait que l'analyse qualitative peut fonctionner sur un corpus réduit et donner lieu à des catégories plus discriminantes que celles d'une analyse qualitative (Bardin, 1977; Michelat et al., 1977). Les acteurs, dont les discours sont retenus pour l'analyse, sont regroupés dans le tableau ci dessous.

28 Certains de nos interlocuteurs ont souligné le nombre important de l'équipe de direction. En profitant de l'autonomie de l'entreprise, leurs entreprises envisagent un rétrécissement de cette équipe tout en développant la concertation et la gestion collégiale.

Tableau (5) : Tableau récapitulatif des acteurs interrogés et dont les discours ont été retenus pour l'analyse

	PDG ²⁹	DPC	DRH	DFC	DP	DC	DAG	Total
E1	1		1					2
E2		1	1	1			1	4
E3		1	1	1			1	4
E4			1	1				2
E5	1					1	1	3
E6	1			1				2
E7	1		1			1		3
E8	2		1			1		4
E9		1	1	1		1		4
E10		1	1			1	1	4
E11			1	1			1	3
E12	1		1	1	1			4
E13	2					1	1	4
E14				1	1		1	3
E15			1		1		1	3
E16	1		1	1		1		4
E17	1							1
E18	1				1			2
E19		1						1
Total	12	5	12	9	4	7	8	57

§ 2. LA COLLECTE DES DONNÉES

La collecte des données a permis de rassembler deux types d'informations distincts. Le premier type d'informations est issu d'outils qui orientent la réflexion sur l'environnement économique de l'entreprise. Le second type de données nous informe sur le contenu perceptif que l'acteur accorde aux différents thèmes proposés, à partir de l'expérience de sa propre entreprise.

Notre investigation empirique est guidée par une double logique. La première se fonde sur des données "hard", plutôt mécanistes et économiques, la deuxième se fonde sur des données "soft", plutôt psychosociologiques (Papas, 1986). Les premières renvoient aux éléments du diagnostic de l'environnement, tandis que les secondes donnent

²⁹Légende :

PDG : Président Directeur général ou assistant
 DRH : Directeur des Ressources Humaines
 DP : Directeur de la production
 DAG : Directeur de l'Administration générale

DPC : Directeur de Planification et contrôle
 DFC : Directeur Financier
 DC : Directeur Commercial

un aperçu des actions managériales telles qu'elles sont vécues. Les données "hard" permettent de saisir le rôle de l'environnement sur les motivations des acteurs, et les données "soft" rendent possible une découverte des logiques managériales sous-jacentes dans les entreprises publiques.

Notre méthodologie consiste à identifier les logiques de l'action managériale dans les entreprises industrielles et commerciales publiques, et ceci en *combinant plusieurs dimensions perceptives*. Cette combinaison est complétée par une *confrontation*, selon un principe de *cohérence/incohérence*, avec les positions des acteurs face à l'interventionnisme étatique. En procédant ainsi, notre modèle ne doit pas laisser supposer les entreprises publiques comme des objets qu'on peut agencer selon une vue de l'esprit, mais comme un ensemble vivant. L'important est de dégager les directions souhaitées, qui pourront provoquer à leur tour d'autres actions, dont le détail est imprévisible, mais dont l'orientation générale se laisse deviner. Rappelons que les deux éléments essentiels de la méthodologie, à savoir la combinaison et la confrontation, sont réalisés en faisant appel à l'analyse thématique et à l'analyse factorielle des correspondances³⁰.

L'opération de collecte des données s'est opérée de deux manières. Une étude documentaire nous a fourni les données "hard", des entretiens semi-directifs ont porté en particulier sur des données "soft".

2.1. L'étude documentaire

Cette étude a surtout porté sur l'ensemble des matériaux que nous avons pu obtenir lors des prises de contact avec les entreprises. Il s'agit essentiellement de documents internes (bilans, revues de presse interne, rapports d'activités annuels) et accessoirement d'articles de presse.

30 L'analyse factorielle des correspondances permet de s'assurer que les variables étudiées sont pertinentes. Un faible taux d'inertie sur les deux premiers axes indique nettement que nous avons croisé des variables qui n'entretiennent pas de grandes relations entre elles (Dubus, 1992).

2.2 Les entretiens semi-directifs

Notre méthodologie devra permettre d'apprécier les types de relations Etat-Entreprises publiques à partir des positions prises à cet égard par leurs principaux acteurs. En plus, elle nous permettra également de décrire les priorités de l'action managériale à travers notamment les perceptions de l'entreprise publique et de l'entreprise privée, du métier de dirigeant public, et des facteurs clés de succès de l'entreprise publique. La recherche en gestion s'appuie sur des informations très diverses, en l'occurrence les déclarations et les opinions d'acteurs (Moscarola, 1991). On a opté pour une investigation empirique qui privilégie une collecte des déclarations et d'opinions relatives à toutes les dimensions perceptives. Nous avons, en outre, favorisé la technique de l'entretien au détriment de celle du questionnaire.

Le questionnaire aurait permis de toucher un échantillon beaucoup plus large mais, dans notre cas³¹, rien n'aurait garanti l'obtention d'un taux de réponses acceptable pour une utilisation de l'outil statistique. Le questionnaire présente l'avantage d'être entièrement anonyme, d'agglomérer les informations, de structurer la pensée du questionné, de quantifier les données par une démarche agrégative. Cependant, cet outil enregistre de nombreux inconvénients. Parmi les inconvénients les plus courants, il est coûteux et biaisant. Les biais sont plus forts suite à l'absence du questionneur qui ne peut pas les corriger éventuellement. On court le risque d'une minimisation des opinions personnelles ou d'un attrait vers la réponse valorisante, par exemple. Enfin l'interprétation de certaines données peut être délicate en l'absence d'observation du comportement de l'acteur au cours du questionnement. De ce fait, l'entretien nous permet une meilleure gestion de l'interlocuteur.

31 Nous rappelons qu'il s'agit d'un environnement qui n'a pas encore acquis une tradition de recherche. A lancer un questionnaire dans un tel milieu, on risque d'avoir un taux de réponse très faible dans un délai trop long et après des tentatives de relance qu'on ne peut même pas compter. En plus le problème qui nous intéresse est loin d'être traité efficacement par cet outil méthodologique.

2.3. La technique de l'entretien semi-directif

Le cheminement de notre travail d'enquêtes a nécessité le respect de trois conditions (Crozier et Friedberg, 1977).

- La première concerne l'autonomie du chercheur : observer, comparer, analyser et interpréter les comportements des dirigeants avec un recul suffisant. Il était important dans le cadre de notre travail d'ôter aux données leur caractère d'évidence par une distance critique.

- La seconde est une étape d'intériorisation de l'action de l'individu : elle consiste à quitter sa position d'observateur détaché et extérieur afin d'opérer un détour par l'intériorité de l'acteur. On peut alors reconstruire la logique propre aux situations telles qu'elles sont perçues et vécues par les acteurs. Ce n'est qu'après avoir analysé le vécu subjectif de l'acteur que le chercheur peut découvrir la signification, l'importance et la portée réelle du discours.

- La troisième est celle de l'analyse des écarts entre deux positions : après l'intériorisation, il importe de reconquérir son extériorité en comparant les multiples rationalités ou stratégies d'acteurs qui auront été observées.

Ce cheminement met l'accent sur l'importance du vécu de l'acteur dans la connaissance du fonctionnement des entreprises publiques, et privilégie la technique des entretiens. Ceci implique une attitude très ouverte face à son interlocuteur qui tente de décrire sa situation et la situation de son entreprise telle qu'il la voit.

On rappelle brièvement que l'on distingue trois techniques d'entretien : l'entretien directif, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif.

- L'entretien directif correspond au questionnaire préétabli composé essentiellement de questions fermées. Les objectifs fixés par notre recherche nous poussent à écarter cette technique.

- L'entretien non directif présente un faible degré de structuration. Le chercheur n'impose aucune structure à son interlocuteur, il doit adopter une attitude non directive (Pages, 1965). Cette attitude témoigne que le chercheur a confiance dans les capacités d'auto-direction de l'interviewé. Ce dernier serait incité à se placer dans son propre système de valeurs et dans son environnement organisationnel. Les interventions du chercheur doivent se limiter à un enrichissement de l'information de l'interviewé sur son propre vécu.

- L'entretien semi-directif a retenu notre attention. C'est une technique intermédiaire qui consiste à centrer l'attention de l'interviewé sur une question ou un thème que l'on désire analyser. Les aspects abordés lors des entretiens se fondent sur les hypothèses de la recherche. Il est utile de laisser l'interviewé aborder des thèmes dans un ordre qui lui est propre. Le chercheur interpelle l'interviewé sur des thèmes, qui ne sont pas abordés spontanément, à l'aide d'un guide d'entretien (cf. annexe). Les interventions du chercheur peuvent prendre plusieurs formes. Elles doivent être simples et concrètes afin d'éviter tout problème de compréhension.

Nos interventions étaient de différentes formes. Aux questions de différentes natures s'ajoutent les reformulations, les recentrages et les relances :

- Des questions ouvertes : ce sont des questions qui visent à faciliter la prise de parole et donnent des indications sur la façon dont l'enquête se représente le problème. Ainsi, par exemple :

* des questions indirectes : elles posent un problème précis sur un plan plus général. L'interviewé livre sa réponse comme il l'entend sans avoir l'impression d'une implication trop grande.

* des questions projectives : elles invitent l'individu à quitter sa réalité immédiate pour se projeter dans une situation fictive. La personne interrogée est libérée de la contrainte d'expliquer rationnellement sa réponse. Ces questions ne s'intéressent pas uniquement au conscient ou au rationnel, mais aussi aux désirs ou aux motivations profondes.

Nous avons délibérément écarté les questions fermées, les questions alternatives, les questions à choix multiples et les questions directes. Les premières apportent des réponses trop courtes. Les secondes orientent l'interviewé vers un choix restreint et des tendances générales. Les troisièmes focalisent la réflexion sur un terrain prédéterminé. Elles sont utiles à condition d'avoir des hypothèses très précises à vérifier, ce qui n'est pas le cas de nos objectifs de recherche. Enfin, les dernières amènent l'individu à prendre une position par une réponse brève et immédiate. Nous avons essayé de poser nos questions avec un style neutre, ne suggérant aucune réponse particulière. Nous avons sélectionné les interlocuteurs pertinents qui étaient les mieux placés pour répondre à nos questions.

- Les reformulations : nos questions ont été reformulées jusqu'à ce qu'elles soient entièrement comprises par l'interlocuteur. Nous avons eu recours à des reformulations du contenu et des reformulations du non-dit. Les premières portent sur ce que dit explicitement l'interviewé, tandis que les secondes permettent de relancer l'entretien lors des divers blocages que l'interviewé manifeste par divers comportements (silences, hésitations, etc.)

- Les recentrages : ils permettent de poser les limites des thèmes abordés lorsque l'interviewé nous semble avoir perdu de vue la question de départ.

- Les relances : elles sollicitent l'interviewé sur différents points qui semblent être abordés trop rapidement ou superficiellement.

§ 3. LE GUIDE D'ENTRETIEN

Il comporte différents thèmes. Ces thèmes constituent, d'une manière générale, les dimensions perceptives soumises à nos interlocuteurs pour expressions et développements. Chaque interlocuteur a été invité à se prononcer sur la "réalité" telle qu'il la perçoit au niveau de sa propre entreprise.

Notre investigation empirique a été réalisée selon trois phases :

- Dans un premier temps, nous nous sommes intéressé aux perceptions liées à l'entreprise publique en tant qu'organisation en précisant seulement qu'il faut se référer au cas de l'entreprise de l'acteur interrogé. Cette phase a regroupé des éléments relatifs aux définitions des entreprises publiques/privées ainsi qu'à l'appréciation de leurs différences en intégrant l'autonomie des entreprises publiques.

- La deuxième phase est réservée aux origines des changements introduits par la loi relative à l'autonomie des entreprises publiques. L'étude des origines de changements prend en compte deux niveaux d'analyses :

* Le premier niveau s'intéresse au système antérieur aux réformes portant sur l'autonomie des entreprises. Nous avons cherché des informations sur le degré des fréquences des interférences étatiques ainsi que sur les positions des acteurs vis-à-vis de celles-ci. On a également cherché à connaître l'attachement des acteurs à la prise de décision autonome dans un contexte caractérisé par des interventions étatiques et leur volonté de concrétiser cet attachement malgré les diverses contraintes. Ce type

d'information a été amplifié par un recours à l'histoire des entreprises de l'échantillon, afin de trouver des faits montrant des prises de décisions autonomes.

Nous avons essayé de repérer les moyens utilisés pour atteindre les objectifs en matière de prise de décision ainsi que leur caractère général ou spécifique à leurs propres entreprises. A ce stade de l'investigation empirique, on a voulu discuter les conditions qui poussent les acteurs à prendre des risques, en décidant de façon inhabituelle tout en rappelant l'existence de directives ministérielles et un processus risques/avantages.

* Le deuxième niveau d'analyse étudie le nouveau système de fonctionnement des entreprises publiques à savoir l'autonomie des entreprises. Ici, nous nous sommes intéressé aux informations portant sur la position des acteurs vis-à-vis de ce nouveau système et sur l'identification des avantages et des inconvénients perçus de l'autonomie.

- La dernière phase du guide d'entretien développe deux concepts essentiels, celui du métier du dirigeant public et celui de la performance des entreprises publiques.

Pour chaque entreprise, nous avons cherché à mettre en évidence les facteurs d'identification de l'entreprise et de l'acteur interrogé. Les valeurs des acteurs ont été repérées à travers les différentes dimensions perceptives (entreprise publique/privée, métier et facteur clés de succès). Leurs motivations ont été étudiées à travers les positions adoptées face à l'intervention étatique, à leur volonté découlant de la nécessité de prendre les décisions de manière autonome et dans une certaine mesure des moyens utilisés pour contourner les contraintes de la tutelle.

§ 4. LE TRAITEMENT DES DONNÉES

4.1. Traitement qualitatif (analyse de contenu)

L'analyse de contenu reste, malgré ses limites³², une méthode privilégiée pour analyser les discours (Jacquot, 1990)³³. Elle se définit comme une technique de recherche ayant pour but la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications. Elle se distingue de l'analyse lexicale au niveau du corpus analysé. L'analyse lexicale d'un texte consiste à le considérer comme un "paquet" de mots dont on ignore l'organisation en phrases (Lebart et Salem, 1988). Les techniques de l'analyse de contenu sont diverses. Elles se font manuellement ou à l'aide de logiciels informatiques.

Nous avons adopté une démarche manuelle qui s'inspire des méthodes classiques (Mucchielli, 1974; Bardin, 1977; Ghiglione et al., 1980). La procédure de Bardin a attiré notre attention. Elle nous propose la démarche suivante :

1. Choix des unités d'enregistrement,
2. Choix des unités de contexte,
3. Le codage,
4. Interprétation des résultats.

Ces étapes nécessitent le respect de certaines règles et précautions. Nous pouvons structurer l'exploitation de notre corpus en quatre étapes : le codage, la catégorisation thématique, le comptage fréquentiel et enfin l'analyse des co-occurrences thématiques. Les

32 Cette méthode est critiquée par le fait qu'elle est considérée comme un processus qui implique le sujet et son éventuelle partialité ainsi que ses faiblesses et ses incapacités d'analyse (Moscarola, 1991). Or, si les sciences sociales sont définies comme l'implication du sujet dans l'objet, on est plus en présence d'une critique beaucoup plus générale visant le caractère scientifique de ces sciences. Les travaux de Huberman et Miles (1991) ont emprunté une voie qui pourra limiter la portée de ces critiques. Ces auteurs se sont proposés de répondre à un besoin de la recherche qualitative en méthodes explicites pour établir les conclusions et les tester rigoureusement. Ces méthodes seront utilisées exactement comme les tests de signification et de corrélation des méthodes quantitatives.

33 L'analyse du discours est considérée comme une méthode à part entière. C'est une méthode qui utilise conjointement l'analyse lexicale et de l'analyse thématique (Moscarola, 1991).

représentations et l'interprétation des résultats figurent au second chapitre de la partie consacrée à l'analyse empirique.

4.1.1. L'organisation du codage

Soumise à des règles précises, l'analyse de contenu quantitative et catégorielle nécessite un processus de transformations préalable, des données brutes du texte. Le corpus doit être rendu intelligible et pertinent. Ce processus aboutit à une représentation du contenu, ou de son expression. Il s'opère par découpage, agrégation et dénombrement. Le codage passe par l'emploi de trois unités de découpage : l'unité d'enregistrement, l'unité de contexte et l'unité d'énumération.

4.1.1.1 L'unité d'enregistrement

Cette unité correspond au segment de contenu qui servira de base à la catégorisation et au comptage fréquentiel. Deux niveaux de segmentation sont possibles : le niveau sémantique (thème) et le niveau linguistique (mot ou phrase). Le côté linguistique est fortement contesté en analyse de contenu. Nous avons opté pour le côté sémantique. Le codage aboutit ainsi à un résultat comparable aux catégories de réponses du questionnaire à choix multiples (Ghiglione et al., 1980).

L. Bardin (1977) définit la notion de thème comme une phrase composée ou un ensemble de phrases révélant une "idée constituante" ayant une signification isolable. Nous n'avons retenu que les thèmes qui auront un sens pour notre analyse, mais celle-ci doit être exhaustive. Tous les éléments qui constituent le champ de corpus doivent être pris en compte. Nous avons retenu les principaux thèmes suivants : notions d'entreprise/entreprise publique, leurs principales différences, l'autonomie des entreprises, le métier du dirigeant et ses qualités et les facteurs clés de succès. Ces derniers comprennent 64 expressions thématiques (cf : annexe). Chaque thème retenu doit avoir un sens pour notre analyse, mais cette dernière doit être exhaustive.

4.1.1.2. *L'unité de contexte*

L'unité précédente ne peut être comprise que si elle est située dans son contexte. L'unité de contexte peut être le paragraphe pour le thème, ou la phrase pour le mot. Toutefois, l'unité de contexte est parfois le discours dans son entier, lorsque la signification des phrases n'apparaît pas dans le paragraphe.

4.1.1.3. *L'unité d'énumération*

Parmi les avantages de l'analyse de contenu, c'est qu'elle peut nous permettre à faire des calculs et des mesures. Autrement dit, cette analyse n'exclut pas que l'on puisse faire appel à des tests quantitatifs (Cannell et al., 1974 ; Bardin, 1977). Cependant, pour que cela soit possible, il faut définir la procédure nécessaire pour compter les unités d'enregistrement. Les principales unités d'énumération sont la présence ou l'absence des unités d'enregistrement, leurs co-occurrences, leurs fréquences théoriques et leurs fréquences pondérées. Notre démarche n'a retenu que la fréquence simple comme unité d'énumération³⁴.

On considère que l'importance d'un thème croît avec sa fréquence d'apparition. Les éléments constitutifs des thèmes (unités d'enregistrement) sont énumérés par les fréquences observées dans l'entretien (unité de contexte). Ces thèmes n'ont été comptés qu'une seule fois, même s'ils se répètent dans le même entretien. Le comptage fréquentiel et la construction du tableau de Burt ne sont devenus possibles qu'après la catégorisation thématique.

34 Compte tenu de nos objectifs de recherche, nous n'avons pas jugé utile d'accorder à nos thèmes des niveaux d'importance différents. De ce fait, il était inutile d'utiliser des fréquences pondérées. La manière de comptage en termes de présence ou d'absence des thèmes enregistrés n'était pas non plus nécessaire dans la mesure où nos données devaient être traitées à partir d'un tableau de Burt. Enfin, la méthode des co-occurrences n'était pas prise en compte dans la mesure où notre démarche considérait, à partir des distances des thèmes sur le plan factoriel, la proximité ou l'éloignement des uns par rapport aux autres.

4.1.2. *La catégorisation thématique*

La catégorisation fournit par condensation une représentation simplifiée des données brutes. Elle permet de mettre en évidence les indices cachés du discours brut. Autrement dit, l'analyse thématique (Weber, 1990 ; Ghiglione et al., 1985) repose sur une lecture intelligente du corpus, consistant à associer à ses éléments (phrases ou plus petites unités thématiques) un ou plusieurs thèmes choisis dans la "grille de lecture" du chercheur au sens de J. Moscarola (1991).

Après l'analyse du détail et du particulier, nous devons procéder par regroupements successifs pour découvrir les grandes lignes. Nous devons classer le discours par ressemblances et parentés. Mais les critères de classification ne s'imposent pas d'eux-mêmes et leur hiérarchie est inconnue à priori. La catégorisation est un processus de classification d'après des critères préalablement définis (Benzécri, 1976). Les critères de classification sont les thèmes que nous avons évoqués. Cette phase nous a permis de réorganiser le corpus en vue du comptage fréquentiel et de la construction du tableau de Burt généralisé. Elle a rendu possible l'utilisation de l'analyse factorielle des correspondances. A partir des réponses des interviewés, relatives aux différentes dimensions perceptives, nous avons construit des grilles de catégories que nous avons classées ensuite, par grands thèmes. Nous avons opté pour la catégorisation dite "par tas".

Ces grilles ont servi également dans les analyses individuelles. Chaque discours a été repositionné dans une analyse d'ensemble qu'a permis la catégorisation. Cette technique est particulièrement pertinente dans la phase de classification des acteurs en fonction de leur hétérogénéité perceptive.

L'ensemble des catégories, que nous considérons comme un système, n'était pas préalablement défini. Il s'agit de la procédure dite "par tas" que Bardin (1977) oppose à la procédure "par boîtes". Dans la première, "le thème fédérateur" de chaque catégorie n'est défini qu'en fin d'opération. Dans le second cas, le système de catégories est donné et les

éléments sont répartis au fur et à mesure de leur rencontre dans le discours, d'où l'idée de "boîtes prédéfinies".

L'exclusion de la procédure dite par "boîtes" exprime notre volonté d'obtenir des informations nouvelles, non construites à l'avance. Cet objectif peut expliquer également notre choix d'exclure le questionnaire comme outil d'investigation empirique, notre souci étant d'éviter une analyse superficielle. Ce sont les représentations des acteurs et les constructions possibles en retour qui nous intéressent, et non la confirmation de modèles "prédéfinis".

4.1.3. Le comptage fréquentiel

Cette technique est le corollaire de la catégorisation. Cette dernière nécessitait d'agréger les analyses de telle manière que chaque discours ait une réelle signification, dans un ensemble plus large. Ceci permet d'avoir un corpus unique (Ghiglione et al., 1978). Le comptage fréquentiel permet cette agrégation. Chaque thème identique abordé, plusieurs fois dans un entretien, ne sera comptabilisé qu'une fois dans les grilles de catégories. Les thèmes sont ainsi agrégés dans un corpus plus large.

La catégorisation et le comptage fréquentiel mettent en évidence deux points essentiels : l'homogénéité et la représentativité des thèmes. L'un accorde une importance de sens aux thèmes, l'autre une importance quantitative.

4.1.4. L'analyse des co-occurrences thématiques

Le plus souvent l'analyse de contenu arrive à répondre aux objectifs de la recherche en faisant appel à l'analyse des co-occurrences thématiques. Cette dernière permet de dépasser une analyse simple des fréquences³⁵.

³⁵ Cette analyse permet de mettre en valeur trois types de centralité : une centralité forte, une centralité moyenne et une centralité faible. Les centralités fortes mettent en évidence les principaux thèmes de corpus. Par contre les thèmes à centralité faible indique les thèmes ayant une faible importance.



Rappelons d'abord les principes de cette méthode : l'analyse des co-occurrences thématiques s'intéresse aux relations qui existent entre différents thèmes dans un même corpus. On repère ainsi les thèmes qui apparaissent souvent ensemble ou ceux qui n'apparaissent pratiquement jamais les uns avec les autres (Ghiglione et al., 1978). Dans le premier cas, il s'agit d'associations conjointes, et dans le deuxième cas, on parlera d'associations disjointes. Le principe de cette démarche consiste à comparer les fréquences d'apparitions théoriques (ou fréquences attendues) aux fréquences d'apparitions réelles (ou fréquences observées) sur la base du test du Chi-deux³⁶.

Lorsqu'un thème apparaît souvent avec un autre thème, plus que ne le voudrait le hasard, on peut accepter l'hypothèse que ces thèmes sont liés ou associés dans le système de représentations de l'acteur. A l'inverse, lorsqu'ils n'apparaissent presque jamais ensemble, plus que ne le voudrait le hasard, on accepte l'hypothèse qu'ils sont dissociés dans l'esprit de l'interviewé.

Etant donné que notre objectif de recherche consiste à mettre en évidence les logiques sous-jacentes à l'action managériale à partir d'une combinaison de plusieurs dimensions perceptives, l'analyse des co-occurrences thématiques n'a pas été retenue. Cette analyse est mieux adaptée à des situations, où on ne possède qu'une seule unité de contexte pour tester des hypothèses, ce qui n'était évidemment pas notre cas.

4.2. Traitement quantitatif (analyses multidimensionnelles)

La nature de nos données exclue les méthodes statistiques qui ne prennent pas en compte les relations non linéaires et qui ne traitent pas des tableaux de données composés uniquement de variables nominales. Nous devons faire appel à une méthode qui établit des corrélations entre des caractères qualitatifs.

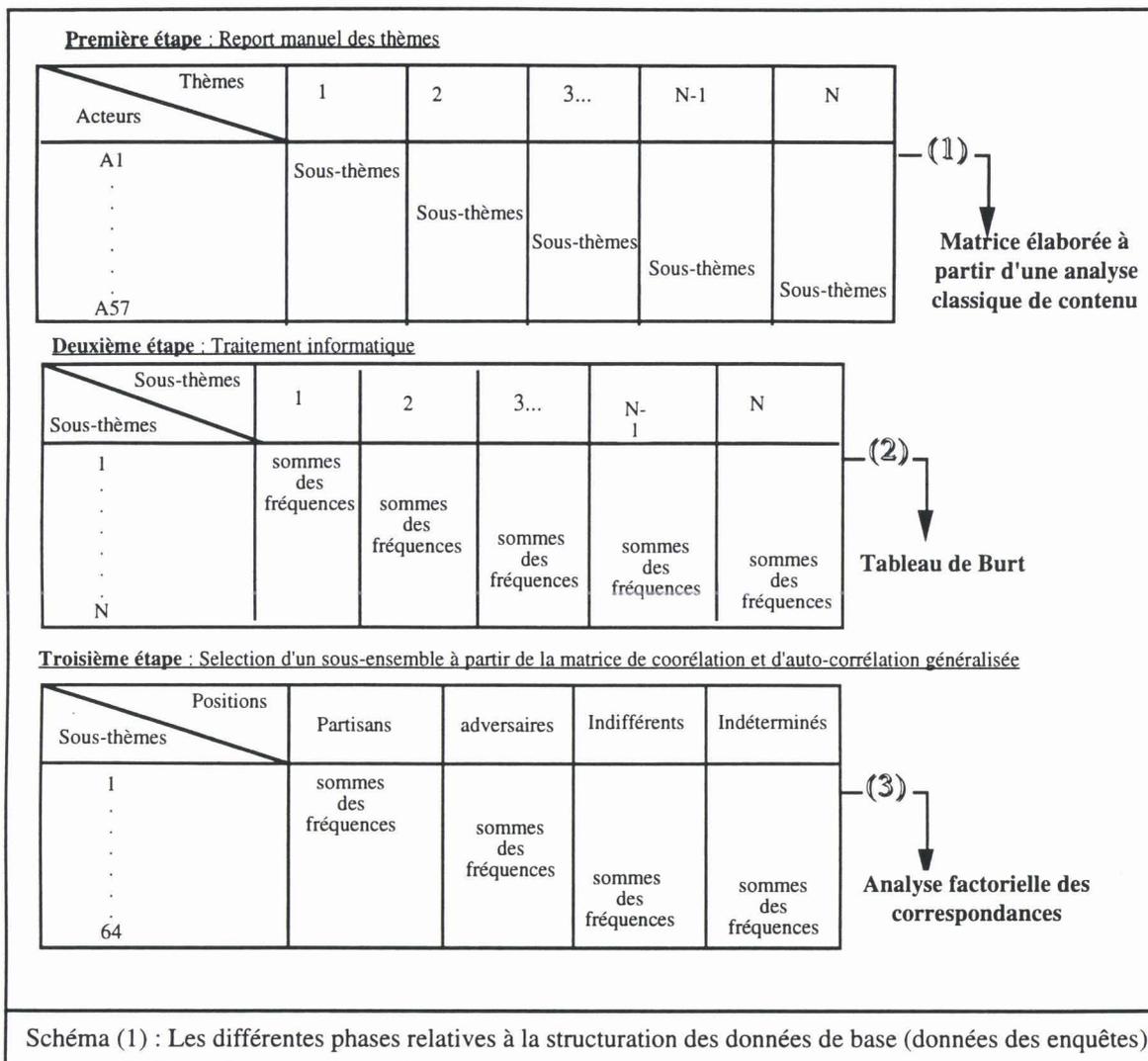
³⁶ On rejette l'hypothèse nulle (H₀), ce qui revient à dire qu'une co-occurrence observée n'est pas un simple résultat lié au hasard lorsque le Chi-deux calculé sera supérieure au Chi-deux théorique.

Les données, issues de l'analyse présentée précédemment (analyse qualitative), ont été condensées, dans un premier temps, dans un tableau binaire ou disjonctif complet. Les expressions thématiques sont présentées en colonnes et les acteurs interrogés en lignes. Dans un second temps, nous nous sommes intéressé aux relations existantes entre l'ensemble des thèmes et sous-thèmes dégagés lors de l'analyse de contenu. Toute l'information ainsi recueillie est considérée comme un système, ce qui nous a amené à la condenser dans un tableau de Burt. Ce tableau est une matrice de contingence généralisée, issue de tous les croisements deux à deux de nos sous-thèmes (De Lagarde, 1983).

Le tableau disjonctif complet a fait l'objet d'une saisie informatique³⁷, afin de se transformer en un tableau de Burt (cf. schéma (2) : passage d'un tableau binaire à un tableau de contingence). Cette transformation a été réalisée à l'aide d'un programme informatique en langage Basic relativement simple (cf. annexe). Le regroupement des données de l'enquête dans différents tableaux de contingence³⁸ montrent le croisement des items. Chaque élément (KJ') du tableau correspond à la fréquence d'association entre un élément (J) et un autre élément (J'). L'auto-association (KJJ') sur un même item est évidemment la fréquence d'apparition de celui-ci dans l'ensemble des discours. Nous nous sommes contenté d'une seule apparition de l'item dans un même discours.

37 La saisie informatique a été effectuée sous l'univers DOS à l'aide du logiciel Quick Basic.

38 Nous avons construit trois tableaux de contingences. Le premier tableau concerne les différentes dimensions perceptives, le second les variables d'identification des acteurs et le troisième les variables contextuelles.



L'ensemble des matrices des données corrélant des caractères qualitatifs peut être analysé suivant trois approches :

- De façon ponctuelle : par le seul examen des zones extrêmes des tableaux de Burt. Ce qui peut conduire à la mise en évidence de fortes ou de faibles corrélations entre les items analysés pris deux à deux.

- De manière fragmentée : en examinant tour à tour le profil de chacun des différents items par rapport à l'ensemble des autres.

- Suivant une approche globale : au travers d'une méthodologie mathématique appropriée, dite de réduction de données multidimensionnelles.

Lors du dépouillement des résultats d'un grand nombre d'enquêtes, on se satisfait habituellement des deux premières approches. Cependant, l'analyste se prive d'un instrument capable de structurer et de quantifier son problème. De ce fait, ce dernier peut se trouver dans l'impossibilité d'émettre des conclusions significatives ou, situation pire encore, être conduit à énoncer des conclusions erronées, ou tout au moins accessoires. Il convient donc, de souligner l'intérêt de faire appel aux méthodes d'analyse multidimensionnelle.

Sans entrer dans les détails théoriques et formels, qui sont largement développés dans la littérature concernant le domaine³⁹, les méthodologies de réduction de données multidimensionnelles peuvent se répartir en deux grands groupes (classifications automatiques et l'analyse factorielle).

4.2.1. Les classifications automatiques

Cette méthode mathématique permet, avec des représentations graphiques variées, mais qui font le plus souvent appel au dendrogramme (sorte d'arbre généalogique inversé), de classer une population d'objets de caractères ou de concepts, non plus sur la base d'un caractère ou d'un critère, mais sur celle d'un très grand nombre.

On a eu recours à la méthode la plus fréquemment utilisée dite "classification ascendante hiérarchique" afin de tester l'hypothèse relative au profil des acteurs. Cette méthode consiste à agréger progressivement les items les plus proches suivant un critère d'association approprié. On constate qu'à la suite de ces agrégations successives autour de noeuds, on finit par rassembler nos items en une seule classe. La démarche permet de

³⁹ Le lecteur intéressé pourra trouver détails et développements dans les travaux de J.P. Benzekri.

définir des groupes de ressemblances, ce qui constitue une amorce d'analyse globale de l'information. Le niveau d'agrégation d'un noeud (échelle des ordonnés) est le reflet de la proximité qui existe entre deux items. Plus ce niveau sera petit, plus l'image de deux items aura été considérée comme proche, par un grand nombre de sujets. A l'inverse, plus ce niveau sera élevé, moindre sera la similitude. Pour apprécier la proximité de deux items non directement agrégés par un noeud, on suivra les différents segments verticaux de manière ascendante puis descendante. La distance ainsi parcourue représentera, à un facteur près, la distance qui existe (suivant l'opinion des 57 interlocuteurs) entre deux items (notion d'ultramétrie).

4.2.2. *Les traitements factoriels*

L'analyse factorielle des correspondances est une méthode mathématique dérivée de la statistique classique. Cette technique élaborée par J.P. Benzecri (1964) permet de présenter les données caractérisant une population précise, non pas sous forme de tableaux fragmentés, mais dans un graphe unique, aisément lisible, qui fournit une synthèse des informations. Cette méthode visualise les liaisons les plus fortes entre les différentes variables sous forme de proximité entre leurs modalités (Chandon, 1987). Elle mesure ainsi les tableaux croisés, qu'il aurait fallu analyser séparément, pour chaque paire de variables.

Nos tableaux de contingence, compte tenu de leur nature (matrices de fréquence), ont été soumis à un traitement factoriel faisant appel à la métrique du Chi-deux, qui conserve au mieux à ce problème sa nature probabiliste. Comme pour la classification automatique, le calcul vise ici à rassembler les divers items en fonction de leurs apparition simultanée. Grâce à cette méthode, il devient possible de quantifier ce qui est flou et diffus, ce qui la rend particulièrement bien adaptée à notre étude et à notre souci de modélisation en se basant sur plusieurs variables hétérogènes. Elle nous permettra d'exprimer, sous forme graphique pertinente et facilement interprétable, des tableaux de contingence dans le cadre d'une analyse simple ou des tableaux de variables croisés avec

des individus dans le cas d'analyse multiple (Grauser et al., 1989). Le graphe, établi à partir des données de l'analyse factorielle, se lit schématiquement de la manière suivante : les paramètres étudiés sont d'autant plus semblables qu'ils sont proches les uns des autres et éloignés de l'origine des axes, et d'autant plus différents qu'ils s'écartent ou s'opposent dans le plan.

La définition des facteurs va permettre de rassembler par ordre décroissant d'importance, les différents niveaux de l'organisation du système analysé. Dans le cadre de notre analyse, nous nous contenté d'examiner les deux premiers axes, vu l'importance de leur taux d'inertie. Dans la plupart des cas, on considère qu'un total de 80% est un taux de qualité très satisfaisant (Dubus, 1992). Quant l'information perdue sera faible, on suppose que celle-ci peut être considérée comme des parasites ou, pour le moins, accessoire⁴⁰.

En effet, la carte factorielle ainsi constituée se trouve décaignée des autres informations, qui peuvent être considérées comme des parasites ou pour le moins accessoire. En revanche, quand l'information résiduelle demeure importante, elle sera loin d'être perdue, mais tout simplement mise de côté. Il suffira d'examiner le moment venu les projections sur les facteurs de rang inférieur pour retrouver cette information accessoire isolée du reste, et par là même perceptible, ce qui ne pouvait être le cas selon l'approche ponctuelle ou l'approche fragmentée.

Les résultats de l'analyse factorielle sont disséqués sous forme de cartes de proximité distributionnelle, ceci selon l'usage habituel (représentation Euclidienne). L'analyse des cartes factorielles est relativement simple. On considère que deux ou plusieurs items sont d'autant plus semblables aux yeux des interviewés qu'elles seront situées à proximité sur la carte, et d'autant plus différentes qu'elles seront éloignées. Il

⁴⁰ Dans ce cas, la sélection de certains axes factoriels aurait permis d'éliminer le bruit de fonds parasite qui pouvait cacher l'organisation principale du problème analysé.

faut toutefois ajouter une précaution de lecture, en relation avec le phénomène barycentrique, qui veut que l'observation de proximité ou d'éloignement sera d'autant plus significatif et fiable que les éléments examinés auront des coordonnées éloignées de l'origine des axes.

Il peut être utile de pondérer l'importance liée à chacun des phénomènes observés. Pour ce faire, on dispose d'un certain nombre de paramètres mathématiques accessoires qui sont, non seulement des outils d'aide à l'interprétation, mais aussi de véritables instruments de mesure des particularismes.

En ce qui nous concerne, l'étude des éléments qui ont participé à la constitution des différents facteurs ne revêt pas un grand intérêt (tableaux de contributions absolues). Notre objectif ne consiste pas à mieux apprécier l'importance des relations observées. D'autant plus que ces facteurs conservent un statut d'abstraction mathématique qui rend difficile leur utilisation dans une démarche de vérification d'hypothèses, même en déployant une parfaite connaissance des phénomènes proprement mathématiques en question (Dubus, 1992). Par contre, l'examen des contributions relatives s'avère fondamental.

L'examen de paramètres théoriques, tels que les contributions relatives, se révèle fort utile. Cet indicateur correspond pour chaque item au cosinus carré (Cos^2) de sa projection sur les différents axes factoriels dans l'espace à N dimensions. La somme de ces différentes projections est donc égal à 1, et l'on peut ainsi apprécier de manière quantitative, la part d'interprétation associée pour chaque item aux différents facteurs. L'intérêt des contributions relatives devient encore très important, lorsque l'on sait que le graphique est une projection sur le plan factoriel. En conséquence, il peut y avoir de fausses proximités dues aux effets de perspective (De Lagarde, 1983).

§ 5. PRINCIPES DE PROXIMITÉ ET D'ÉLOIGNEMENT DES SOUS-THÈMES (ÉMERGENCE DES COHÉRENCES/INCOHÉRENCES PERCEPTIVES)

Le caractère exploratoire de notre recherche nous a amené à collecter des informations sur des éléments qui ne suscitent pas entre elles un lien systématique dans le schéma mental des interviewés. Nous tentons d'examiner les croisements possibles de toutes les variables et modalités dans l'espoir de rencontrer quelques relations significatives. De ce fait, la contribution méthodologique de ce travail consiste à bâtir une démarche défendable pour apprécier le lien entre les différents items pris en compte. La nature des corrélations, anticorrélation ou absence de corrélation, nous semble "explicative" des différentes relations qui peuvent exister entre les items.

Le principe de proximité des items sera respecté en faisant appel automatiquement à la carte de distribution factorielle correspondante. La présentation de chaque carte factorielle met d'abord en évidence les positions adoptées, par les différents acteurs face à l'intervention étatique, sur la base de leurs coordonnées sur les axes du plan, et ensuite les différentes modalités relatives aux diverses dimensions perceptives.

A ce stade méthodologique, le principe de combinaison aura tout son sens sous réserve de signification statistique. Selon ce principe, on procède au repérage, sur le plan factoriel en fonction de chaque pôle relatif à l'intervention étatique, des modalités constituant telle ou telle dimension perceptive. Une fois le regroupement des modalités effectué en fonction de chacun des pôles, l'interprétation des résultats sera possible grâce aux cohérences/incohérences observées entre les pôles d'une part, et les modalités d'autre part.

Pour prendre un exemple en se limitant au seul cas des positions tranchées, notre postulat d'interprétation consiste à considérer ce qui suit :

- Les perceptions donnant la priorité à la dimension macro-sociale de l'entreprise, peuvent être considérées comme étant cohérentes avec une position de partisan, vis-à-vis de l'intervention étatique et incohérentes avec celle des adversaires.

- A l'inverse, des perceptions privilégiant les intérêts économiques de l'entreprise sont cohérentes avec une position d'adversaire, vis-à-vis de l'intervention de l'Etat et incohérentes avec une position de partisan.

Cependant, il reste désormais à présenter le moyen par lequel nos différentes combinaisons, concernant à la fois les positions adoptées face à l'intervention étatique et les modalités des dimensions perceptives, peuvent avoir une qualité de représentation statistique valable, afin de rendre le processus de validation d'hypothèses possible.

L'interprétation des résultats qui apparaissent sur la carte factorielle, nécessite l'examen des différentes contributions relatives des items aux différents facteurs ou axes. Cet indicateur correspond pour chaque item au \cos^2 de sa projection sur les différents axes factoriels dans l'espace à N dimensions. La somme de ces différentes projections est donc égale à 1, et on peut, de ce fait, apprécier de manière quantitative la part d'interprétation associée pour chaque item aux différents facteurs.

L'examen du tableau des contributions relatives, montre que seules les modalités suivantes sont mal représentées avec une qualité inférieure à la moitié de l'inertie totale des deux premiers axes :

- 1) La modalité 4 du concept d'entreprise (0,02),
- 2) La modalité 13 du concept d'entreprise publique (0,38),
- 3) La modalité 36 du concept d'autonomie (0,35),
- 4) Et enfin, les modalités 56 et 62 du concept de performance ont respectivement une contribution relative sur les premiers axes de 0,10 et de 0,20.

Les résultats seront analysés de manière quantitative en fonction du postulat suivant⁴¹ :

- l'item sera considéré comme étant corrélé fortement à tel ou tel groupe de dirigeant, en fonction de sa proximité et si sa contribution relative est supérieure ou égale à l'inertie totale du système analysé.

- L'item aura une corrélation statistiquement significative à condition que sa contribution relative soit inférieure ou égale à la moitié de l'inertie totale.

- Enfin, la corrélation sera considérée comme faible, au cas où la contribution relative de l'item est inférieure à la moitié de l'inertie totale.

Il reste à préciser que si la contribution relative représente 5% ou moins de l'inertie totale, la qualité de la proximité ou de la corrélation sera considérée sur le plan statistique comme étant trop faible, voire nulle pour pouvoir être interprétative.

On peut condenser ces seuils d'interprétation dans le tableau suivant :

41 Nous tenons à remercier vivement Christophe Dorré, chercheur au CNRS, qui a bien voulu nous faire profiter de ses connaissances en analyses des données. Ces apports d'ordre quantitatifs en matière d'interprétation des données, montrent que l'analyse factorielle des correspondances dépasse le stade des interprétations d'ordre qualitatif et descriptif.

Contributions relatives	Qualité de corrélation
- Supérieure ou égale à (I)	Corrélation forte
- Inférieure à (I) Ou - égale à la moitié de (I)	Corrélation significative
- Inférieure à la moitié de (I)	Corrélation faible
- Inférieure ou égale à 5% de (I)	Corrélation trop faible

(I) : inertie totale du système analysé

La démarche méthodologique ainsi présentée ne revêt, à notre sens, aucun caractère simpliste. La multiplicité des variables, considérées selon un principe de cohérence/incohérence perceptive ,lui confère à la fois richesse et consistance.

CHAPITRE II/ RÉSULTATS EMPIRIQUES : LES DIMENSIONS PERCEPTIVES DES ACTEURS DANS UN CONTEXTE D'INTERVENTION ÉTATIQUE

L'exposé qui va suivre est destiné à présenter les résultats de nos enquêtes. Il s'articule autour de quatre sections. La première section met en évidence les différentes positions adoptées par les principaux acteurs des entreprises publiques face à l'État. L'ensemble de ces positions est le résultat d'une analyse de contenu. La deuxième section construit principalement le cadre d'analyse qui nous a permis de nous prononcer sur les différentes actions managériales sous-jacentes au fonctionnement des entreprises publiques. La saisie des différentes logiques managériales nous a poussé ensuite, à examiner les effets de certaines variables contextuelles, à savoir le parcours personnel des principaux acteurs, le secteur d'activité des entreprises, leur taille et le type de leur autorité de tutelle (section 3). Enfin, la section 4 est consacrée à la confirmation ou l'affirmation des différentes hypothèses.

SECTION I : DES POSITIONS MULTIPLES FACE À L'INTERVENTION DE L'ÉTAT

L'analyse de contenu thématique des déclarations¹ faites par chaque interlocuteur (57 entretiens avec des directeurs généraux ou leurs principaux collaborateurs) nous a permis de déterminer quatre positions adoptées par ces acteurs face à l'intervention de l'État. Cette analyse consiste à isoler les thèmes dans le discours de chaque acteur interrogé, afin de le ramener à des expressions et propositions utilisables, et ensuite à effectuer une comparaison avec les discours des autres acteurs traités de la même manière (Ghiglione, 1978)².

¹ Les discours de la majorité des dirigeants (52/57) ont été transcrits exhaustivement à partir de l'enregistrement sur bande magnétique de chaque entretien. L'ensemble de ces discours constitue le corpus exploité par l'analyse de contenu. Pour cet aspect de notre recherche, nous nous sommes contenté de traiter l'information brute qui le concerne. Notre objectif était de transformer cette information brute afin de cerner ce qui est important dans chaque discours et établir une synthèse.

² Le lecteur intéressé par des applications pratiques de cette analyse pourra lire avec beaucoup d'intérêt les travaux de G. Dokou (1989).

Nous précisons que dans la présente recherche, nous nous sommes limité à donner uniquement un sens aux unités de signification. Nous avons porté notre attention sur le contenu de l'information apportée, d'une part, par la réponse de chaque interlocuteur et d'autre part, par l'ensemble des discours. Notre travail a consisté à lire, à sélectionner et à associer à chaque phrase ou chaque unité de signification le thème qui la caractérise, pour ainsi ramener la variété du texte à une thématique générale. Notre recherche étant exploratoire, ne permet ni de généraliser ni même de confirmer ou invalider, mais elle peut déboucher sur une nouvelle intelligence des phénomènes (Moscarola, 1991).

Avant de présenter les résultats d'une telle démarche, il peut être nécessaire d'expliquer notre non-recours à l'analyse typologique (ou classification automatique). Cette analyse étant la base de toute typologie scientifiquement admise, car elle permet de simplifier une réalité complexe par la constitution de groupes similaires d'objets ou d'individus. Ces classes sont *à priori* inconnues, ainsi que leur nombre et leur effectif. Chaque objet ou chaque individu est caractérisé par une multiplicité de variables ou d'attributs mesurables. Dans la recherche de ces groupes, cette méthode d'analyse permet de ne pas analyser les données en émettant des hypothèses privilégiant telle ou telle variable aux dépens des autres. Malgré cette rigueur, cette analyse ne permet pas de constituer des groupes totalement homogènes, car tous les objets ou individus sont différents par au moins un aspect, et l'homogénéité parfaite impliquerait que l'on considère autant de groupes que d'objets (Chandon et Pinson, 1981). Guidé par nos objectifs de recherches, nous avons adopté une démarche semblable à l'analyse de la segmentation. Comme l'indiquent J.L. Chandon et S. Pinson (1981) : "*La typologie travaille sur une matrice indivise où toutes les variables interviennent dans la construction des groupes et dans la mesure de leur homogénéité, tandis que la segmentation travaille sur une matrice causale où le chercheur a désigné à l'avance une variable à expliquer, (.....), et des variables explicatives (...)*".

Notre procédé est semblable à l'analyse de la segmentation, dans la mesure où nous avons privilégié la position des acteurs envers l'intervention pour constituer des groupes, tout en examinant la validité d'une telle typologie à l'aide des variables restantes. Cette manière de procéder a un niveau d'explication satisfaisant, à partir du moment où les individus de notre échantillon sont homogènes et bien séparés entre eux du point de vue de la position face à l'intervention.

Nous pouvons regrouper ces positions en deux classes : les positions tranchées et les positions floues.

§1. LES POSITIONS TRANCHÉES

Ces positions articulent une alternative entre l'aversion ou l'adhérence à l'intervention. Ainsi, on peut constater l'apparition des groupes suivants :

1.1. Les "partisans" de l'interventionnisme

Nous avons classé dans cette catégorie tous les acteurs ayant perçu l'intervention étatique comme avantageuse pour leurs entreprises. Ces avantages peuvent être matériels ou immatériels. Les avantages matériels peuvent être les facilités dont pourra bénéficier l'entreprise au niveau des démarches administratives, tandis que les avantages immatériels font allusion à la bonne appréciation de la Direction Générale, ce qui lui permettra de s'assurer sur sa carrière. Examinons quelques extraits des discours relatif à ce pôle.

" L'intervention n'est pas mauvaise dans l'ensemble. Elle est avantageuse pour l'entreprise concernant l'accès aux devises. Il y avait des problèmes mais on arrivait à avoir ce qu'on voulait ce qui n'est pas le cas avec l'autonomie".

"si on prépare bien les dossiers, la tutelle suivra".

"le ministre nomme le directeur général, il lui exige surtout la stabilité de l'entreprise."

"le conseil national de la planification donne des orientations générales à l'intérieur desquelles l'entreprise agit".

1.2. Les "adversaires" de l'interventionnisme

Ce deuxième groupe concerne les individus ayant mentionné, dans leurs déclarations, face à la relation de leur entreprise avec l'État, des inconvénients et des

désavantages. Voilà quelques principaux extraits des discours des acteurs ayant été qualifiés comme adversaires :

"Ce système nous a conduit vers l'échec sur tous les plans, il est contraignant pour les initiatives, il y a des entreprises qui "fabriquent" des déficits "

"L'idée du secteur public malade, ne tient pas debout, c'est une question d'hommes. Il y a des gens capables mais la bureaucratie...."

"Moi je suis dans le textile par exemple, je dois habiller les algériens quels que soient le coût, la qualité et le prix : c'est encore cette notion de social qui n'arrive pas à disparaître. On confond l'intérêt public et le social."

"L'intervention, c'est le salaire sans contrepartie, les déficits des entreprises et la désresponsabilisation de tout le monde : travailleurs et dirigeants ."

" Notre entreprise avait des plans de développement, elle a créé de nouvelles installations et elle a rénové les anciennes. Ces investissements nous ont poussé à l'emprunt et nos coûts ont augmenté à cause des intérêts de ces emprunts. C'est pour cette raison que nous avons des résultats négatifs qui sont liés au manque de compensation. Par exemple, si on demande 100, on reçoit peut-être 50, peut-être 60, en tous cas moins de 100. Il y a un autre problème c'est que la compensation arrive toujours en retard en moyenne 18 mois après. Entre temps l'entreprise paye des agios, et ces agios ne sont pas intégrés dans la compensation. Ce problème pèse sur le fonctionnement de l'entreprise, et sur sa gestion interne mais il n'est pas pris en compte ni par la tutelle ni par le ministère chargé de doter les entreprises de compensations."

"Les reformes ne sont que la prise en compte des revendications historiques des cadres dirigeants. C'est l'ensemble de la maturation de toutes les rencontres que le pouvoir politique organisait au profit des entreprises. Et à chaque rencontre, on disait que l'on en a ras le bol, il faut nous donner un minimum d'autonomie, il faut nous faire confiance, il faut décentraliser les pouvoirs etc."

"L'intervention entraîne des lourdeurs et des pertes de temps pour l'entreprise."

"Il est impossible de gérer de loin. La tutelle ne vit pas les problèmes de l'entreprise donc elle ne les connaît pas."

"Le ministère n'apporte rien à l'entreprise."

"Même s'il y a le feu chez nous, on peut l'éteindre sans faire appel aux autres."

"L'État ne tient pas compte des contraintes des entreprises."

§ 2 LES "POSITIONS" FLOUES OU INTERMÉDIAIRES

Ces positions traduisent des comportements d'indifférence ou d'indétermination.

2.1. Les "indifférents" face à l'interventionnisme

Cette position reflète le cas des interlocuteurs ayant détourné notre questionnement par rapport à l'attitude adoptée par leurs entreprises face à l'intervention de l'État. Malgré

nos relances, ils se sont contentés d'expliquer les contraintes rencontrées par leurs entreprises en mettant l'accent sur l'environnement économique. Ce dernier point semble aux yeux des indifférents comme étant la cause de tous les dysfonctionnements des entreprises algériennes.

A ce niveau la maîtrise de la situation n'était pas évidente, dans la mesure où le discours a dépassé nos propos, pour s'intéresser à la situation économique mondiale, le rôle des pays du tiers monde dans la division internationale du travail et plus particulièrement les rapports Nord-Sud.

L'extrait du discours de l'acteur I23 mérite à ce niveau d'être présenté :

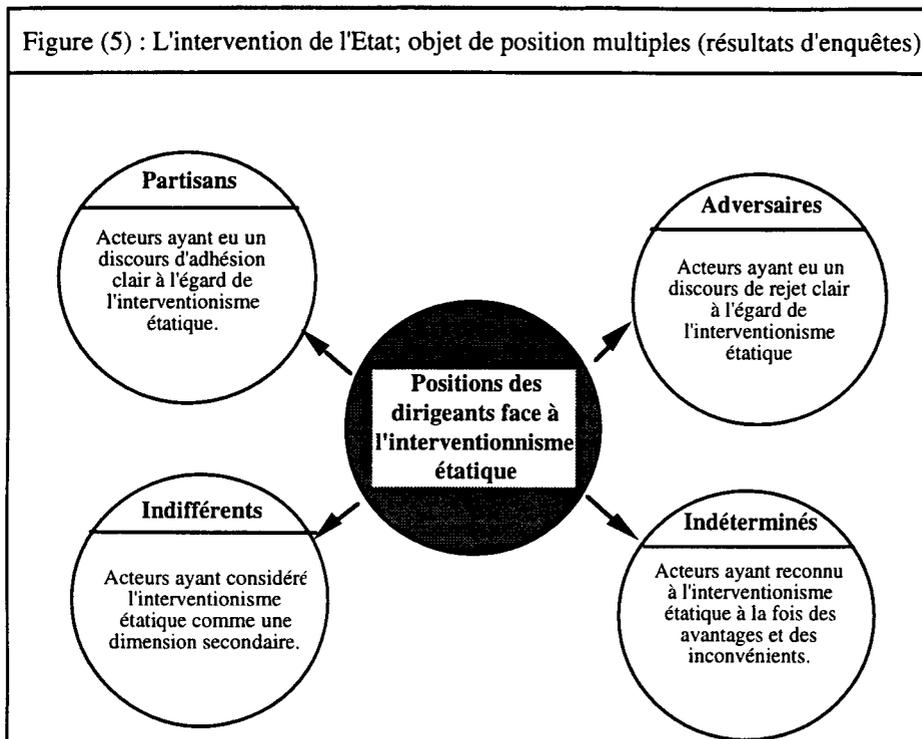
"...le problème à mon avis n'est pas là. Le problème encore une fois pour moi consiste à dire qu'il y a des évolutions qui sont quasi incontournables dans le cadre de la mise en forme d'une formation économique et sociale, il y a des conditions qui font que cette formation doit passer obligatoirement même si on n'est pas conscient de ces différentes phases."

2.2. Les "indéterminés" face à l'interventionnisme

Ce dernier groupe reconnaît à l'intervention de l'État, des avantages et des inconvénients, et par conséquent, toute affirmation catégorique, vis-à-vis des différentes interférences étatiques, est exagérée.

Malgré la taille modeste de notre échantillon³, il semble que toutes les positions possibles face à l'intervention de l'État aient été manifestées. Ainsi nous avons mentionné, précédemment, les partisans de l'interventionnisme (7%), ses adversaires (54,4%), les indifférents (12,3%) et les indéterminés (26,3%) face à l'interventionnisme étatique.

³ Rappelons ici que compte tenu la taille de nos échantillons (acteurs et entreprises), les pourcentages n'auront pas une signification statistique. De ce fait, il seront utilisés ici qu' à titre indicatif.



§ 3. AUTRES VARIABLES RELATIVES À L'INTERVENTION ÉTATIQUE

Comme cette classification n'est basée que sur des données purement qualitatives, nous avons jugé utile de prendre en compte d'autres éléments qualitatifs dont les cohérences et les incohérences peuvent nous permettre de retenir cette variable avec toute sa richesse ou non. Autrement dit, il faut se demander si la position adoptée face à l'intervention de l'État est suffisante pour prévoir le comportement des acteurs par rapport à cette intervention ?

Cette manière d'enrichir l'analyse est le résultat de notre prise de conscience que les positions face à l'intervention ne peuvent être qu'un premier indicateur du type de relations tissées entre l'entreprise et l'État, et ne peuvent en aucun cas nous permettre de justifier la présence ou l'absence d'une logique bureaucratique ou de marché, si elles sont prises isolément.

Une telle classification constitue l'ossature de notre travail empirique, et l'élément de départ de l'analyse des cartes factorielles relatives, soit aux facteurs contextuels (taille

des entreprises, secteurs d'activité, ministère de tutelle), soit aux différents items susceptibles de distinguer la logique du marché et la logique bureaucratique assignées aux entreprises étudiées, et ceci en se basant sur l'étude de leurs principaux acteurs incarnant un certain vécu organisationnel.

Ces différentes variables seront développées par rapport à chaque pôle relatif à l'interventionnisme.

3.1. Le vécu de l'intervention de l'État

La majorité des partisans (3/4)⁴ de l'intervention étatique pensent l'avoir bien vécu et n'a suscité de leur part aucune réaction. Une seule personne (I14)⁵ affiche une situation ambiguë en exprimant un certain dérangement. Globalement le vécu de l'intervention paraît cohérent avec la position avouée.

Cette cohérence, appréciée en termes de dominance, s'élargit aux adversaires de l'intervention dans la mesure où 84% pensent avoir été dérangés par cette dernière, tandis qu'un même nombre d'acteurs (6,5%) approuvent, soit un vécu indifférent, soit ils se mettent dans une position apparemment paradoxale. Enfin, l'individu I6 ne mentionne aucune attitude bien particulière.

Concernant les indifférents, nous sommes en présence de toutes les situations possibles : 1/7 déclare un mauvais vécu de l'intervention au niveau de son entreprise, et le reste, soit ne mentionne aucun vécu particulier (2/7), soit approuve un bon vécu (2/7) ou souligne un vécu indifférent (2/7).

⁴ Ces fractions utilisées ont un numérateur qui signifie le nombre de personnes concernées par tel ou tel *item* et le dénominateur regroupe le nombre de personnes de telle ou telle position.

⁵ La lettre (I) signifie l'individu et le chiffre à sa proximité le code que nous avons attribué à tel ou tel individu.

Quant à la dernière position, à savoir celle des indéterminés, on relève des réponses cohérentes (3/15). Le premier souligne un vécu tantôt d'indifférence tantôt de rejet de l'intervention, tandis que les deux derniers approuvent un vécu tantôt bon tantôt mauvais. Les autres acteurs ont choisi, soit des positions extrêmes entre un bon vécu (2/15) et un mauvais vécu (7/15), soit une position d'indifférence (3/7).

3.2. Attitudes face à la réforme portant sur l'autonomie des entreprises

Il peut être intéressant de voir la position des acteurs en fonction de leurs positions face à l'interventionnisme en ce qui concerne la législation portant sur l'autonomie des entreprises.

Les déclarations favorables envers l'autonomie peuvent être considérées comme étant un symbole d'adhésion de l'entreprise à ce projet de grande envergure. Il se peut que cette adhésion ne soit pas limitée aux entreprises ayant reconnu à leur niveau une quelconque participation à ce projet.

L'examen d'un tel aspect pourra nous aider à expliquer les positions hétérogènes, que nous avons pu constater à travers l'analyse des discours au sein d'une même entreprise. Dans ce cas, et par mesure de prudence, nous supposons que les membres ayant attribué à leur entreprise une position de partisan, alors que le reste lui a attribué une position d'adversaire, ont manifesté une certaine crainte à notre égard. Ce qui pourrait confirmer cette interprétation est le fait qu'ils adoptent une position favorable face à l'autonomie. Mais par rapport à ce problème, et dans l'état actuel de nos réflexions, il faut tout d'abord, éliminer les confusions entre l'autonomie telle qu'elle émane à travers les textes et l'autonomie souhaitée par l'entreprise. Au cas où les confusions s'avèrent inexistantes, nous admettrons que ces acteurs ont hésité à nous confier le comportement de leurs entreprises vis-à-vis des organes des pouvoirs publics.

3.2.1. La position des "Partisans"

Chez les partisans, on trouve tout d'abord deux situations extrêmes. Une situation de désaccord et une situation favorable à l'autonomie. On constate également une position d'indifférence avec un espoir de succès des réformes (I11) et une position d'indifférence liée à un sentiment d'échec (I28). On peut trouver l'explication de cette nuance à partir du statut de chaque acteur. Le premier étant un directeur financier, imprégné par les aspects techniques de la comptabilité, affiche une position à la limite amicale envers l'autonomie, tandis que le deuxième, en tant que directeur commercial, sent de près l'ampleur de la réforme avec ses exigences, qui sont, selon lui, éloignées de la réalité.

3.2.2. La position des "Adversaires"

Ici, la position dominante est favorable envers la loi portant sur l'autonomie; 19/31 expriment une totale adhésion pour la réforme. Un nombre important de ceux qui restent (10/31) expriment à la fois, une certaine indifférence et une certaine adhésion. Les individus I6 et I33 affichent respectivement une position indifférente et une position hostile.

3.2.3. La position des ""indifférents"

Dans cette catégorie d'acteurs, on constate qu'il y a une position d'adhésion et une position indifférente. La première position a un caractère dominant dans la mesure où elle concerne quatre interlocuteurs sur 7. Les autres se situent dans une position non tranchée entre l'adhésion et l'indifférence (I12, I27).

3.2.4. La position des "Indéterminés"

Concernant l'attitude des acteurs face aux lois portant sur l'autonomie des entreprises, on soulève deux positions vagues. Premièrement une position non tranchée entre un sentiment d'adhésion et de rejet (4/15). Deuxièmement une position vague entre une attitude d'indifférence et d'adhésion (3/15). 6/15 partagent une position d'adhésion et

1/15 se distingue par une position d'indifférence. Et enfin, 1/15 manifeste une position de rejet définitif.

3.3. La perception du degré d'intervention de l'État vis-à-vis des entreprises

Nous présenterons les perceptions relatives à cette variable selon les positions adoptées face à l'intervention de l'État.

3.3.1. La perception des "Partisans"

Les acteurs (I14, I28, et I57) perçoivent un fort degré d'intervention de la part de l'État dans leurs entreprises, tandis que l'acteur (I11) ne perçoit aucune interférence étatique.

3.3.2. La perception des "Adversaires"

Presque 94 % des adversaires perçoivent leurs entreprises comme soumises à de forts degrés d'interférence étatique. La minorité restante, soit 6 %, perçoit un degré d'interférence moyen. Cette dernière perception concerne deux acteurs appartenant à une même entreprise (I42 et I43).

3.3.3. La perception des "indifférents"

Dans cette position face à l'intervention de l'État, on relève une légère supériorité d'une perception d'un degré d'intervention moyen (4/7) par rapport à une perception d'un degré fort (3/4). Signalons qu'à ce niveau une perception commune a été faite de la part des deux acteurs de l'entreprise E1.

3.3.4. La perception des "Indéterminés"

Cette dernière catégorie ne révèle aucune particularité, dans la mesure où une perception d'un degré d'intervention fort, continue sa domination (12/15, soit 80% des indéterminés). Les 20% qui restent ont une perception moyenne du degré de l'intervention.

Cependant, il est intéressant de remarquer qu'il peut y avoir des perceptions différentes de la part d'acteurs appartenant à la même entreprise. A ce niveau, on se demande s'il n'y a pas une vision fonctionnelle de l'entreprise que ce soit au niveau intra-organisationnel ou extra-organisationnel. Autrement dit, les autorités de tutelle interviennent au niveau de certaines fonctions cibles de l'entreprise (commerciale, productive, etc.), et le manque de coordination entre les différentes fonctions existantes peut faire en sorte, que celles qui ne sont pas concernées, ne se rendront pas compte, des effets engendrés par l'interventionnisme étatique sur l'entreprise dans son ensemble.

3.4. L'intervention de l'État, objet de stratégies proactives de la part des entreprises

On entend par stratégie proactive, toute stratégie qui tente de modifier les conditions de l'environnement. H. Denis (1990) distingue ce type de stratégie par rapport aux stratégies réactives qui agissent sur les fonctionnements internes de l'organisation, ceci d'une part, et des stratégies passives d'autre part. Cette classification de l'action stratégique nous paraît tout à fait adaptée aux "particularités" du secteur public.

La collecte des données empiriques relative à cet aspect demande beaucoup de "diplomatie" de la part du chercheur. Il nous semble intéressant d'informer le lecteur que les acteurs, qui acceptent de répondre, restent trop superficiels. Toutes nos relances pour l'obtention d'informations précises ont pu, quelquefois, déranger certains interlocuteurs.

Concernant les formes des stratégies proactives, mentionnons que l'acteur I57 reconnaît que son entreprise utilise des moyens pour contourner certaines contraintes imposées par l'État quand elle estime que cela est nécessaire pour défendre ses intérêts. Étant donné que cet acteur se déclare partisan de l'intervention, il serait nécessaire de notre part de voir "l'information cachée" à travers sa déclaration qui s'avère à première vue contradictoire : comment une entreprise, qui approuve l'intervention de l'État, exerce-t-elle en face de celle-ci une stratégie proactive ?

Notre interprétation n'attribue aucun caractère contradictoire à une telle situation compte tenu la position stratégique de l'entreprise concernée. Cette entreprise se trouve dans le secteur des hydrocarbures et dispose de suffisamment de compétences humaines pour tirer un maximum d'avantages dans sa relation avec l'État.

La situation des adversaires de l'intervention attire notre attention. Dans ce groupe d'acteurs, la majorité n'a soulevé l'existence d'aucune forme de stratégie proactive (14/31). En revanche, près du 1/3 des acteurs déclarent l'existence de stratégie proactive prenant des formes indirectes pour faire face aux différentes contraintes de la politique économique.

Quant aux catégories restantes, la distribution de leurs déclarations semble suivre la même trajectoire. Les indifférents et les indéterminés se trouvent, d'une part majoritaires en ce qui concerne l'existence des formes de stratégies proactives (respectivement 3/7 et 10/15), d'autre part minoritaires pour ne se prononcer en faveur d'aucune forme (respectivement, 2/7 et 3/15). Par rapport à cette dimension de notre analyse empirique, on constate bien qu'au niveau des quatre positions adoptées face à l'intervention, ce n'est pas l'ensemble des acteurs ayant telle ou telle position qui se sont prononcés.

3.5. L'étendue de la nature du vécu de l'intervention

En fait, l'information concernant cet aspect entre plus dans notre stratégie de collecte des données. Nous avons essayé de donner aux différents interlocuteurs l'impression que c'est l'ensemble du secteur public algérien qui nous intéressait et non pas ce qui s'est passé uniquement dans leurs entreprises. Notre objectif était surtout de gagner la confiance des interlocuteurs.

Les partisans pensent que la nature du vécu de l'intervention (qui était bonne globalement comme on a pu voir précédemment) touche l'ensemble du secteur public.

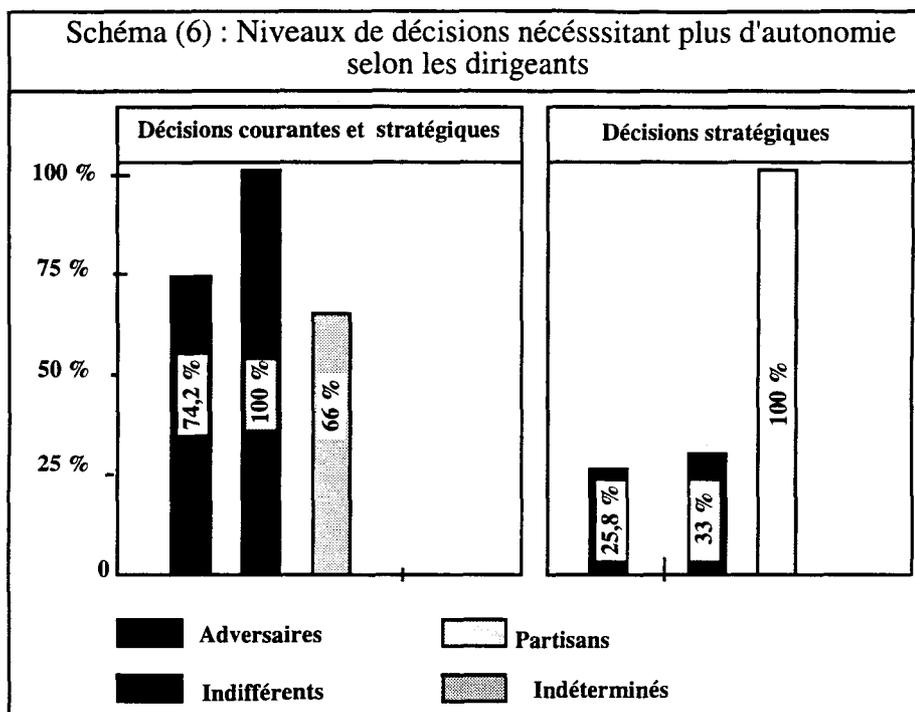
Ceci est, aussi le cas, des indifférents. Les adversaires et les indéterminés sont partagés entre le fait que ce vécu a un caractère général ou un caractère sectoriel. Aucun de nos interlocuteurs n'a limité la perception qu'il a du vécu de l'intervention à sa propre entreprise.

A notre avis, il faut prendre beaucoup de réserve pour pouvoir interpréter ces résultats. Il serait abusif de considérer que les principaux acteurs des entreprises publiques s'intéressent à l'ensemble du secteur public. Autrement dit, ce résultat était d'une certaine façon attendu et son intérêt se trouve dans la qualité de l'ensemble du discours.

3.6. Le besoin de recours à des stratégies "proactives"

Sur ce thème, nous avons demandé à nos interlocuteurs de s'exprimer par rapport aux moments où il serait souhaitable de prendre les décisions selon un processus interne à l'entreprise. De ce fait, on peut déduire à quel moment le recours à des stratégies proactives est fort probable. Les résultats de notre analyse des discours montrent que 74% des adversaires et 66% des indéterminés estiment que l'entreprise doit être autonome au niveau de l'ensemble des décisions, par contre, 25% et 33% respectivement suggèrent que l'autonomie dans le processus de prise de décision est nécessaire seulement pour les décisions stratégiques .

Notre interprétation de ce résultat s'intéresse à une nuance qui paraît à nos yeux fondamentale. Cette nuance réside dans le fait que cette catégorie d'interlocuteurs a une réponse considérée comme homogène, et que la seule différence est peut-être liée à une sorte de "réclamation" de l'autonomie même pour les décisions opérationnelles ou courantes.



Source : Résultats de l'enquête

Cet état, peut être, révélateur de deux situations possibles, l'une à trait aux acteurs et l'autre à l'environnement de leurs entreprises.

Les acteurs peuvent se considérer soit comme exécutants et par conséquent ils se contentent de donner leurs opinions par rapport à une scène qui se déroule, soit comme des individus opérant dans une organisation soumise à un contrôle tatillon ne leur laissant qu'une seule alternative, celle de la poursuite des procédures et règles telles qu'elles leurs sont transmises ou diffusées.

En fait, on peut considérer que la deuxième situation, peut être à l'origine de la première, dans la mesure où les interlocuteurs concernés ne peuvent avoir un rôle d'acteur sans courir des risques considérables.

Les indifférents pensent que l'autonomie de l'entreprise est nécessaire pour les décisions opérationnelles et stratégiques de l'entreprise. Pour ces acteurs, et bien d'autres

ayant la même perception, l'autonomie de l'entreprise à un caractère permanent et non pas un besoin momentané qui surgit en fonction du type de décision à prendre.

Les partisans limitent l'autonomie de l'entreprise aux décisions stratégiques. Comme le montre le schéma suivant, tous les acteurs, quelles que soient leurs positions face à l'intervention de l'État, sont unanimes sur la nécessité de l'autonomie de l'entreprise en ce qui concerne les décisions stratégiques. Le plus souvent, les dirigeants algériens mettent l'accent sur les décisions concernant le choix des investissements, le choix des fournisseurs et le lancement de nouveaux produits.

Tous les éléments complémentaires aux positions adoptées face à l'intervention étatique peuvent être regroupés dans la figure suivante :

tableau (a) : Les positions face à l'intervention et le comportement des acteurs

Variables	Positions tranchées		Positions floues		Observations
	Partisans	Adversaires	Indifférents	Indéterminés	
Le vécu de l'intervention	3/4 approuvent un bon vécu : sentiment cohérent avec la position adoptée. L'individu I4 appartenant à l'entreprise E5 approuve un bon vécu (sentiment qui peut être incohérent avec sa position).	- sentiment cohérent (26/31) - un sentiment d'indifférence (individus I6, I45 et I46) - sentiment incohérent. (individus I3 et I33)	- sentiment d'un mauvais vécu (1/7). - sentiment d'indifférence (4/7) - sentiment d'un bon vécu (2/7)	- sentiment instable (3/15) - un sentiment d'un bon vécu (2/15). - sentiment d'indifférence (3/15). - sentiment d'un mauvais vécu (7/15).	Cette variable montre bien les limites de la position déclarée. Ainsi, le fait d'adopter telle ou telle position ne laisse pas prévoir tel ou tel comportement.
La position en vers l'autonomie	- Position d'adhésion (I57) - Position d'hostilité (I14) - Position d'indifférence (I11 et I28)	- Position d'adhésion (19/31) - Position instable (entre adhésion/indifférence) : 10/31 - Position d'indifférence (I6) - Position d'hostilité (I33)	- Position d'adhésion (4/7) - Position d'adhésion et d'indifférence (3/7).	- Position d'adhésion et de rejet (4/15) - Position instable (entre adhésion/indifférence) : (3/15). - Position d'indifférence (1/15) - Position d'adhésion (6/15) - Position d'hostilité (1/15)	A ce niveau la position en vers l'intervention ne semble pas déterminer l'attitude des acteurs en vers le nouveau mode de fonctionnement.
Perception du degré d'intervention	- Perception d'un degré fort (3/4 acteurs) - Absence de l'intervention (1/4)	- Perception d'un degré fort (94%). - Perception d'un degré moyen (6%)	- Perception d'un degré fort (3/7 acteurs) - Perception d'un degré moyen (4/7)	- Perception d'un degré fort (12/15). - Perception d'un degré moyen (3/15)	Le degré de l'intervention, ne favorise pas l'adoption de telle ou telle position.
Stratégies proactives	- Seul l'acteur I57, mentionne l'existence de ce genre de comportement. - Le 3/4 des acteurs ne se prononcent pas.	- 50% des acteurs déclarent la non existence de tels comportements. - 33% des acteurs se prononcent en faveur de l'existence de ce genre de stratégie.	- 3/7 mentionnent l'existence de ce genre de comportement.	- 10/15 des acteurs se prononcent en faveur de l'existence de ce genre de stratégie.	Cette variable n'a reçu qu'exceptionnellement des déclarations en sa faveur.

SECTION II : PERCEPTIONS DES ACTEURS ET POSITIONS À L'ÉGARD DE L'INTERVENTION ÉTATIQUE

Cette étape de notre démarche recourt à l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFC), pour traiter les différentes expressions thématiques issues de l'analyse de contenu. Dans le cas présent, l'AFC nous permet d'une part, de projeter dans un espace à quatre dimensions les items relatifs aux perceptions de la notion du métier du dirigeant d'entreprise, la notion des facteurs clés de succès etc., et d'autre part, dans un espace de 64 dimensions les positions adoptées envers l'intervention.

Notre objectif est d'établir des corrélations entre des variables qualitatives, afin de saisir la logique sous-jacente à chaque pôle relatif à l'intervention. A cette fin, les 64 variables sont regroupées par rapport à leur contenu perceptif, en trois classes.

La première classe rassemble les items correspondant à des perceptions véhiculant une logique de marché, la deuxième classe est composée des items ayant un contenu descriptif et, enfin, les items obéissant à une logique bureaucratique sont énumérées dans une troisième classe. Une telle classification pourra nous éviter des problèmes de distinction entre les perceptions exprimant un point de vue personnel et celles qui se limitent à décrire la réalité telle qu'elle est perçue.

Avant de présenter les résultats de cette étape à travers une analyse descriptive (lecture de la figure 7), pour passer ensuite à une analyse quantitative, nous commencerons par une structuration des items issus de l'analyse thématique.

Cette phase a nécessité tout d'abord un recours à l'analyse de contenu qui nous a permis de dégager des catégories sémantiques. Ainsi, on a pu construire des expressions thématiques auxquelles sont attribuées des appellations dites "thème fédérateur". Une telle procédure nous a donné la possibilité de rassembler plusieurs items dans une seule expression thématique à travers le critère de proximité sémantique.

§ 1. CONSTRUCTION DES EXPRESSIONS THÉMATIQUES

Les expressions thématiques ont été construites à partir des différentes analyses des discours. Elles peuvent être présentées comme suit :

1.1. La perception de l'entreprise

L'information véhiculée par ce pôle pouvait être rassemblée selon quatre thèmes fédérateurs :

1.1.1. Perception économique

Ce thème regroupe des expressions relatives, d'une part, à des notions tel que le profit, l'optimisation de l'utilisation des moyens de production, la maîtrise des coûts et à la nature compétitive du marché, et d'autre part, à des perceptions considérant l'entreprise comme lieu de production de richesse. Étant donné la proximité des notions, notre tableau de contingence a rassemblé toute l'information par rapport à deux expressions thématiques.

1.1.2. Perception sociologique

Ce thème considère l'entreprise comme lieu de concertation et de résolution de conflit. Cet item est constitué lors de la première analyse des discours, c'est à dire que nous n'avons pas constitué d'items proches nécessitant un certain regroupement.

1.1.3. Perception décisionnelle

Ce thème concerne une perception de l'entreprise en tant que centre de décision et les items qui lui sont proches. Nous avons considéré comme items proches, toute notion percevant l'entreprise comme un organe qui entreprend des actions, répond aux besoins de l'environnement, réalise ses propres objectifs et opère dans un environnement adéquat.

1.1.4. perception culturelle

On a classé dans ce thème toutes les perceptions qui définissent l'entreprise à travers un système de valeurs (risque/initiative/responsabilité).

1.2. Perception de leurs entreprises publiques

Nous avons regroupé l'information relative à la perception de l'entreprise publique à travers quatre thèmes fédérateurs :

1.2.1. Perception comparative

Cette perception regroupe deux extrêmes allant d'une vision où les deux organisations ne présentent aucune différence, à une vision où l'on considère que leurs objectifs sont hétérogènes. Les acteurs qui ont mentionné l'hétérogénéité des objectifs attribuent à l'entreprise publique les qualificatifs suivants :

- Lieu de répartition de la rente pétrolière
- Missions de services publics
- Respect des prix fixés
- Respect des exigences de qualité⁶

1.2.2. Perception relationnelle (État-entreprises publiques)

Les expressions liées au type de relations particulières existantes entre les entreprises publiques et l'État sont indiquées à travers une telle perception. Ce type de relation est surtout exprimé à travers la procédure de nomination du directeur général, l'obligation de l'entreprise publique d'assurer la réalisation des objectifs qui lui sont assignés par l'État, et parfois même dépasse ce cadre relationnel en considérant l'entreprise publique comme représentant l'État.

1.2.3. Perception juridique

Cette perception met l'accent sur la nature de la propriété des capitaux.

⁶ Cet item nous paraît contenir une certaine ambiguïté pour le lecteur, et par conséquent mérite à notre sens d'être clarifié. Cet item concerne surtout les entreprises agro-alimentaires qui subissent une certaine concurrence du secteur privé. Ainsi tous les interlocuteurs qui se sont exprimés à ce sujet considèrent que le secteur privé ne respecte pas les normes de qualité et, par conséquent, il réalise des profits considérables, ce qui n'est pas le cas des entreprises publiques. Ces dernières, en dehors de toute considération financière, sont tenues de veiller sur la "qualité" de leurs produits pour des raisons d'image.

1.2.4. Perception intra-organisationnelle

Ici, on classe les items décrivant l'entreprise publique en tant que telle. L'interlocuteur borne son esprit à un cadre ne dépassant pas la frontière de l'entreprise publique. Un tel esprit considère l'entreprise publique comme une organisation qui ne s'intéresse pas au profit, caractérisée par le gaspillage des ressources et l'absence des responsabilités. Un tel esprit s'intéresse aussi aux perspectives des entreprises publiques. Ainsi pour certains, elle est dominée actuellement par des considérations purement économiques et, pour d'autres, elle reste un vieux souvenir.

La perception des principales différences des deux organisations, ainsi que celle de l'autonomie, n'ont pas fait l'objet de classification particulière. Tous les items relatifs à ces informations ont été pris en compte dans le tableau de contingence.

1.3. Perception de la notion de performance de l'entreprise publique

Par rapport à cet aspect, quatre grand types de perception ont été soulevés :

1.3.1. Perception organisationnelle

Cette perception est l'origine de tous les items considérant la dimension organisationnelle comme un facteur garantissant l'efficacité et la survie de l'entreprise. Ainsi une bonne définition des tâches permet selon les interlocuteurs d'assurer la coordination à l'intérieur de l'entreprise et d'optimiser la combinaison des moyens de production. A ces éléments, on ajoute le caractère souple de la structure, un fort degré de décentralisation et la nécessité de l'existence d'un bon système d'information.

1.3.2. Perception stratégique

Les acteurs ont mentionné l'avantage d'avoir des objectifs clairs, sans omettre qu'il faut, en parallèle, que la direction soit compétente et que le personnel ait la capacité d'adaptation nécessaire. La compétence de la direction se traduit à travers sa capacité de pilotage et d'anticipation. Cet item s'achève par le fait qu'il faut maîtriser

d'adaptation nécessaire. La compétence de la direction se traduit à travers sa capacité de pilotage et d'anticipation. Cet item s'achève par le fait qu'il faut maîtriser l'environnement. Ce thème peut se concrétiser par une maîtrise des coûts, des moyens de production développés, et par une production de "qualité".

1.3.3. Perception technique

Elle consiste en une maîtrise de la technologie et des mécanismes de contrôle de gestion.

1.3.4. Perception sociale

Cette perception regroupe les items tels que la priorité au personnel; afin d'obtenir un travail de qualité (deux actions sont évoquées; il faut bien rémunérer le travail et favoriser la formation du personnel), une gestion collégiale (mais il faut être très sélectif dans le choix des hommes) et un bon climat social favorisant la motivation du personnel.

1.3.5. Perception en termes de culture d'entreprise

Ici, on met l'accent sur certaines valeurs nécessaires à la réalisation de bonnes performances. On cite la prise des initiatives, la discipline (certains ont évoqué le respect des spécialistes et experts), l'esprit de famille et la personnalité du chef.

1.4. La perception du métier du dirigeant d'entreprise

L'ensemble de l'information relative à ce pôle est structurée en trois thèmes fédérateurs :

1.4.1. Perception stratégique

Deux items sont regroupés dans une telle perception. Le premier item montre que le dirigeant d'une entreprise décide de sa politique générale, et le deuxième item le considère comme étant le créateur des postes d'emplois. Le premier item rassemble d'autres perceptions qui lui sont proches. Ces perceptions sont liées à l'investissement (le

dirigeant d'entreprise est responsable du développement de l'entreprise), aux produits (le dirigeant est chargé d'augmenter la qualité et la quantité des produits), et à la survie de l'entreprise (le dirigeant doit résoudre les problèmes qui se posent à l'entreprise).

1.4.2. Perception en termes de mise en oeuvre stratégique

Cette perception se traduit, d'une part, par les fonctions de motivation et de mobilisation des travailleurs et, d'autre part, par les fonctions relatives à la réalisation des objectifs du plan. La première fonction fait allusion à des items comme son rôle dans le changement des comportements, l'encouragement des initiatives, l'adaptation de l'entreprise et enfin la concertation avec ses collaborateurs.

1.4.3. Perception en termes de contrôle

Deux types de contrôle sont ici à distinguer : les items relatifs aux fonctions du contrôle organisationnel et les items liés aux fonctions du contrôle stratégique.

- Fonctions du contrôle organisationnel : nous avons rassemblé à travers cette notion tous les items permettant au dirigeant de mieux contrôler son entreprise. Ces items concernent la coordination de l'ensemble de l'activité de l'entreprise, l'adaptation de l'organisation de l'entreprise par rapport aux influences de son environnement, la prise en charge du système d'information, l'organisation du travail et l'intérêt pour toute la vie de l'entreprise.

- Fonctions du contrôle stratégique : ces fonctions se limitent à toute préoccupation permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise dans le cadre de sa mission. Ainsi à travers de telles fonctions, le dirigeant oriente ses collaborateurs, supervise et contrôle les objectifs, veille sur l'augmentation des capacités productives, se contraint à obtenir de bons résultats et assure le suivi de réalisation des objectifs.

1.5. Perception des qualités du métier du dirigeant

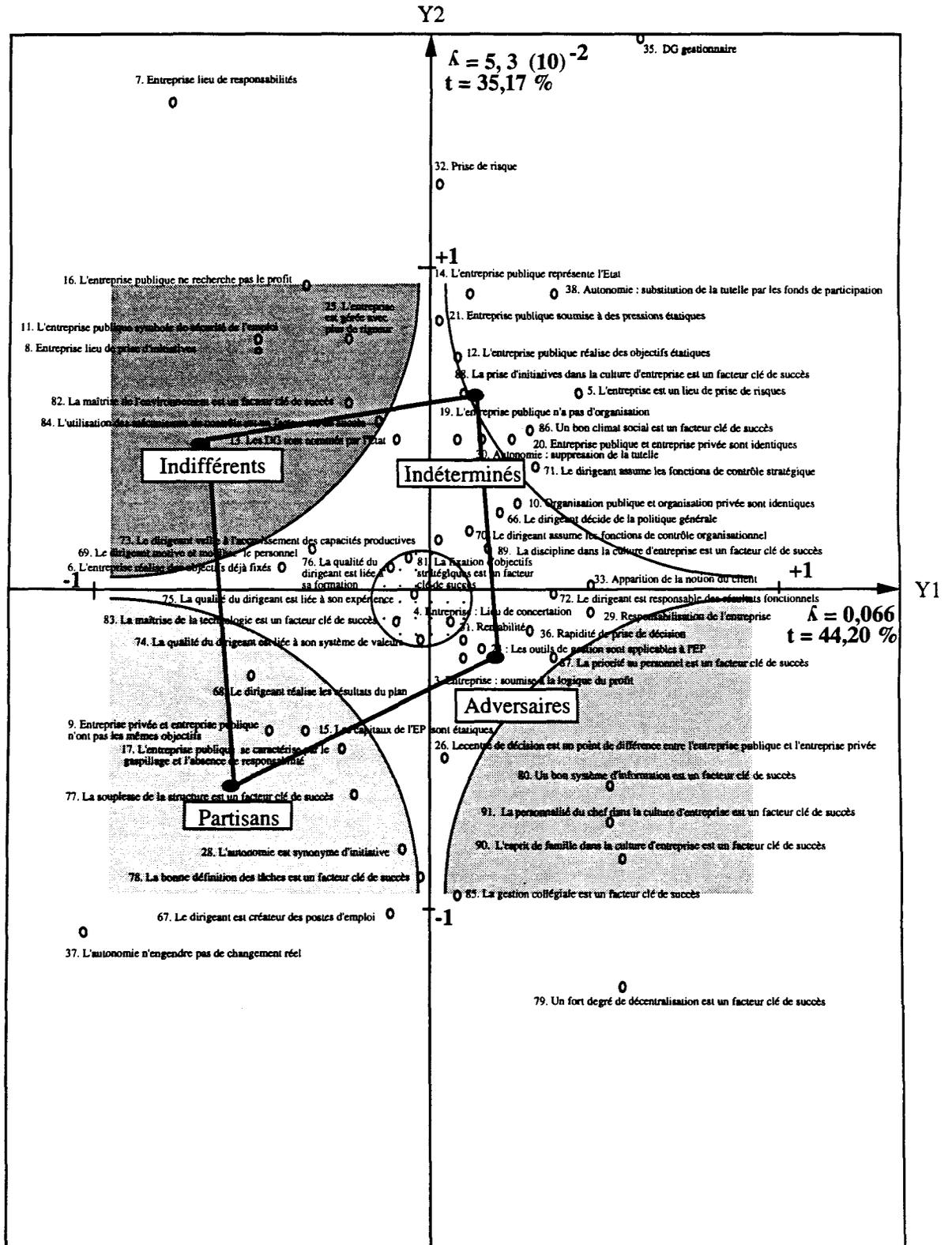
Tous les résultats de nos enquêtes sont résumés dans le tableau suivant en fonction de trois possibilités perceptives :

Perception en termes de valeurs	Fréquence	Perception en termes d'expérience	Fréquence	Perception en termes de formation	Fréquence
- Donner l'exemple	18	- Expérience	40	- Compétence	24
- Savoir écouter	15	- Meneur d'homme	30	- Formation	22
- Avoir le sens des relations	15	- Capacité d'anticipation	13	- Diplôme	19
- Disponibilité	13	- Connaître son entreprise	13	- Généraliste	13
- Homme de confiance	13	- Capacité de négociation	13		
- Ouverture au progrès	12	- Avoir le "filing"	12		
- Esprit d'analyse	12	- Étapes professionnelles	12		
- Pouvoir s'imposer	12	- Homme mûr et âgé	12		
- Gagneur/bagarreur	11	- Qualification	11		
- Homme ayant la volonté	11				
- Homme ayant confiance en soi	11				
- Homme ayant un caractère fort	10				
- Avoir le sens de responsabilité	07				

§ 2. RÉSULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE

Les coordonnées de la projection des différentes positions face à l'intervention, et des différents items ont été rassemblées sur trois axes dans l'annexe (AFC1). L'analyse directe de ces résultats étant difficile, l'information ainsi disséquée, est présentée sous forme de carte de proximité distributionnelle (Figure 7). L'analyse factorielle nous a permis de répartir la totalité de l'information (100 % de variance) sur trois facteurs. Le premier axe rassemble 44,22 % d'inertie, le second 35,17 % et le troisième 20,59 %. Pour évaluer la qualité de la projection des différents items relatifs aux dimensions perceptives, nous nous sommes contenté des deux premiers facteurs qui expriment presque 80% de variance.

Figure (7) : Projection des items issus de la catégorisation sémantique des entretiens (Carte factorielle)



Une proportion de variance de 79,40% expliquée par les deux axes justifie qu'il sera inutile de considérer le troisième axe. Notre carte factorielle montre bien les quatre groupes de dirigeants identifiés, ainsi que les différentes associations qui existent entre ces groupes et les différents items. L'interprétation des résultats, qui apparaissent sur la carte factorielle, nécessite l'examen des différentes contributions relatives des items aux différents facteurs ou axes.

L'examen du tableau des contributions relatives montre que seules les modalités suivantes sont mal représentées, avec une qualité inférieure à la moitié de l'inertie totale des deux premiers axes :

- 1) la modalité 4 du concept d'entreprise (0,02),
- 2) la modalité 13 du concept d'entreprise publique (0,38),
- 3) la modalité 36 du concept d'autonomie (0,35),
- 4) et enfin, les modalités 56 et 62 du concept du facteur clés de succès ont respectivement une contribution relative sur les premiers axes de 0,10 et de 0,20.

Les résultats seront analysés de manière quantitative en fonction du postulat présenté précédemment. Afin de faciliter la lecture des résultats issus de l'analyse factorielle, nous avons dressé des tableaux récapitulatifs de tous nos résultats. Les résultats ayant servi à confirmer ou infirmer notre hypothèse (I) se trouvent condensés dans les annexes 9.

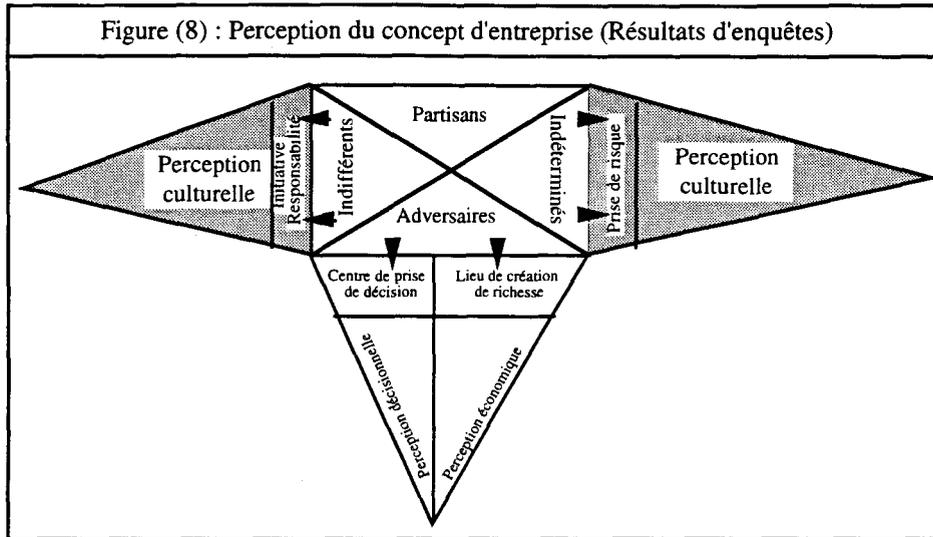
Nous allons procéder dans ce qui suit, d'une part, à une lecture brute de (figure 7) par rapport à nos objectifs de recherche et, d'autre part, nous essayerons de faire l'interprétation des résultats issus de la lecture des informations telles qu'elles sont projetées sur la carte factorielle.

2.1. Relation entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception du concept d'entreprise.

On commence par la présentation des résultats bruts tels qu'ils apparaissent sur la carte factorielle. Les items 3 (*soumission de l'entreprise à la logique de profit*) et 4 (*l'entreprise : lieu de concertation et de résolution de conflits*) sont en position barycentrique, c'est-à-dire équivalente à toutes les positions adoptées face à l'intervention de l'État. Les items 1 (*l'entreprise: centre de décision*) et 2 (*l'entreprise: lieu de création de richesse*) sont corrélés avec une position d'adversaire. L'item 8 (*l'entreprise : lieu de prise de l'initiative*) et surtout l'item 7 (*l'entreprise : lieu de prise de responsabilité*) sont le fait d'une position d'indifférence face à l'intervention. L'item 5 (*l'entreprise : lieu de prise de risque*) est fortement lié à ceux qui ont affiché une position d'indétermination. L'item 6 (*l'entreprise : réalise des objectifs déjà fixés*) est à mi-chemin entre une position d'indifférence et de partisan.

En se basant sur cette lecture brute des résultats, ainsi que la démarche quantitative, il sera possible de mettre en évidence les résultats qui feront l'objet d'interprétation. Afin d'éviter toute interprétation superficielle des résultats, nous avons procédé à un retour constant aux différents discours. Ce retour nous a permis de bien positionner l'item corrélé avec tel ou tel groupe dans un contexte plus large, ce qui a rendu l'interprétation plus enrichissante.

Le schéma qui suit regroupe ces résultats :



Aucune perception du concept d'entreprise n'est fortement associée aux intervenants ayant une position de partisan.

Ce qui peut nous frapper, à première vue, c'est bien la remarque citée. Ce résultat nous permet d'avancer qu'une position de partisan, ne possède pas une perception qui lui est spécifique de la notion d'entreprise. Quoique ce résultat confirme nos propos, il est à prendre avec beaucoup de réserve, étant donné le nombre réduit de cette catégorie d'acteurs.

La perception de l'entreprise, en tant que centre de décision et de création de richesse, est corrélée avec une position d'adversaire. Ce résultat n'est pas incompatible avec cette position, ce qui peut être d'un certain soutien à nos hypothèses et surtout l'expression d'une certaine cohérence dans la perception et la position déclarée. Pour cette catégorie d'acteurs, la liberté de décision et, dans une faible mesure, la participation de l'entreprise au développement économique national par la création de richesse (contenu de sa représentation faible sur les deux premiers axes), peuvent être les caractéristiques de cette organisation.

La position d'indifférence est fortement corrélée avec la notion d'entreprise comme lieu de prise d'initiatives et de responsabilités.

Enfin, la position des indéterminés est fortement corrélée avec une perception de l'entreprise comme étant un lieu de prise de risque. Devant ce résultat, on ne peut que s'interroger sur sa signification et le message qu'il cache. Il nous semble que le message adressé consiste à dire que les influences réelles liées à la nature des relations État-entreprises publiques pourront perdre leurs poids devant une Direction Générale suffisamment prête à prendre des risques.

L'entreprise comme organe exécutant et chargé de réaliser des objectifs déterminés par un processus de prise de décision externe se trouve à mi-chemin entre le pôle des indifférents et celui des partisans. S'agissant des partisans, une certaine proximité par rapport à cette perception confirme nos propos. Mais quand cette perception concerne les indifférents, ceci nous met *a priori* devant un résultat ayant un caractère légèrement ambigu (très faible corrélation), si on se réfère aux résultats précédents.

L'importance de l'influence des contraintes de l'environnement pour cette catégorie d'acteurs montre l'utilité de la négociation des objectifs de l'entreprise avec cet environnement, afin de réduire les incertitudes et l'instabilité. Déjà à ce niveau, on s'aperçoit que des perceptions communes peuvent avoir des significations différentes, si on tient compte du contexte de chacun des groupes (ici les positions face à l'intervention).

Il reste la position barycentrique regroupant l'entreprise en tant que lieu de réalisation de profit, de concertation et de conflit. Cette position traduit le fait que ces deux perceptions ne se limitent pas à un groupe précis, et par conséquent, peut nous laisser admettre que les différents acteurs (inconsciemment ou consciemment) ont exprimé une opinion théorique où leurs perceptions étaient probablement liées à un ajustement de leurs vécus et propres expériences par rapport à cette perception théorique. Cependant, on peut

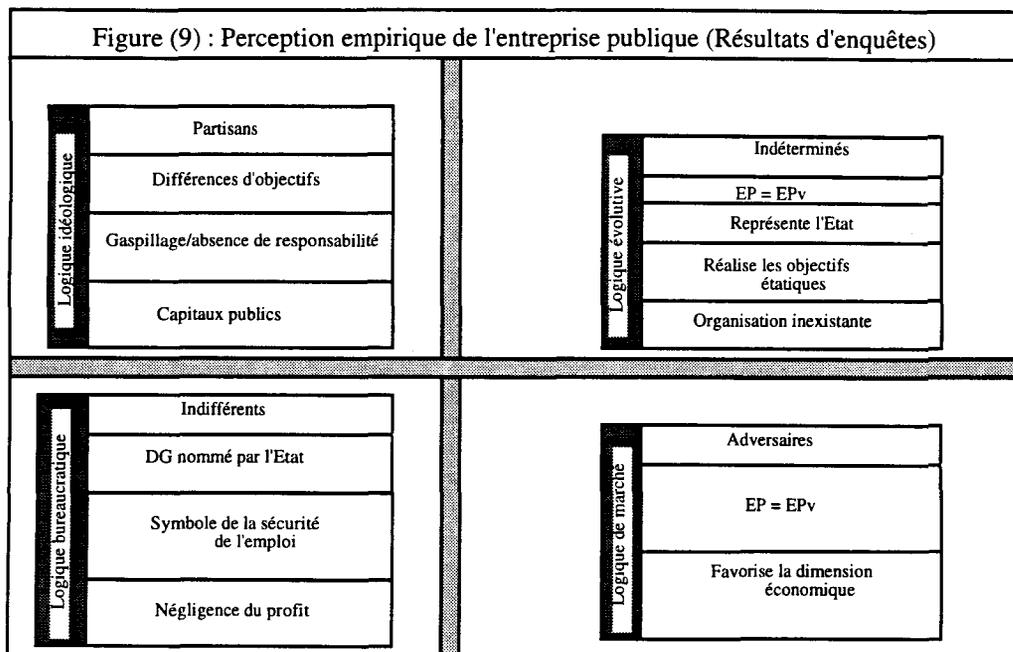
appuyer cette conclusion par un sentiment éprouvé lors de nos entretiens. On a pu constater, à maintes reprises, une certaine "récitation" classique des traités économiques de la notion d'entreprise et dans une moindre mesure les traités ayant une approche sociologique de l'entreprise. Une telle interprétation reste d'une portée très limitée, étant donné la mauvaise qualité de représentation de ces modalités sur la carte factorielle.

2.2. Interaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception du concept d'entreprise publique.

La simple lecture de la carte factorielle (figure 7.), nous fournit les résultats relatifs à cette dimension de notre analyse. Les items 9 (*l'entreprise publique n'a pas les mêmes objectifs qu'une entreprise privée*), 15 (*l'entreprise publique appartient à l'État*), 17 (*l'entreprise publique : lieu de gaspillage et d'absence de responsabilité*) sont associés aux partisans de l'intervention de l'État dans l'entreprise publique. Les items 11 (*l'entreprise publique est symbole de la sécurité de l'emploi*), 16 (*l'entreprise publique ne s'intéresse pas au profit*), et dans une moindre mesure, 13 (*dans une entreprise publique, les DG sont nommés par l'État*) sont corrélés avec une position d'indifférence face à l'interventionnisme. Les items 12 (*l'entreprise publique réalise les objectifs de l'État*), 14 (*l'entreprise publique représente l'État*), et plus accessoirement 19 (*actuellement, l'entreprise publique est inexistante*) sont en relation avec ceux qui ont une attitude indéterminée face à l'intervention, seul l'item 18 (*Actuellement, dans l'entreprise publique c'est la dimension économique qui prime*) est franchement associé à une position d'adversaire face à l'intervention.

Enfin, l'item 10 (*l'entreprise publique est pareille qu'une entreprise privée*) se situe à mi-chemin entre ceux qui sont en position d'adversaire et ceux qui sont en position d'indéterminé. On observe également qu'aucun des items de cette rubrique n'est partagé par les acteurs en présence.

Comme nous l'avons déjà précisé, il ne faut surtout pas se limiter à ces résultats descriptifs. L'examen des contributions relatives était nécessaire. En procédant ainsi, les résultats à interpréter peuvent être présentés à travers la figure suivante :



Le fait que l'entreprise publique n'ait pas les mêmes objectifs que l'entreprise privée et que la propriété publique de ses capitaux soit fortement corrélée avec la position des partisans, nous semble tout à fait cohérent avec nos propos. Ce groupe d'acteurs reconnaît ouvertement la particularité de l'entreprise publique (item 9) ainsi qu'une existence évidente du pouvoir de l'État sur celle-ci à travers ses droits de propriété. Surtout que la propriété des capitaux est totale (100%).

Ce qui reste surprenant, c'est l'association de ce groupe à l'entreprise publique des qualificatifs comme le gaspillage et le manque de responsabilités. Décrire ainsi l'entreprise publique peut nous confirmer le rôle de "spectateur" de ce groupe de "dirigeant". Autrement dit, on est en présence d'une fonction purement exécutive avec tout le danger que cela peut entraîner sur l'entreprise. Sous réserve de vérification du profil des partisans, nous pouvons dire que cette catégorie est capable d'évaluer le fonctionnement de l'entreprise, ceci ne peut que justifier les intérêts personnels qu'elle tire de ses relations avec l'État.

En outre, la perception du concept d'entreprise publique semble être en cohérence avec une position d'indifférence. En effet, les indifférents caractérisent l'entreprise publique par tout ce qui peut l'éloigner de la logique économique. La forte corrélation existante entre les items considérant l'entreprise publique, à la fois comme symbole de la sécurité de l'emploi et comme organisation n'ayant pas comme objectif la réalisation de profit, confirme notre interprétation. L'item, lié à la nomination du Directeur Général par l'État, ne peut être considéré que légèrement en raison de sa faible contribution relative.

Malgré la faible corrélation de cet item par rapport à cette position, une telle perception reste toujours dans le même schéma perceptif reflétant une forte présence d'une orientation politique. La position dominante (celle des adversaires) de notre typologie s'est contentée d'exprimer, comme le montre la forte corrélation avec l'item (18), sa perception par rapport à une nouvelle "réalité".

Cette "réalité" exprime les priorités du présent qui seront à caractère économique. En tout cas cet aspect montre le caractère multiple des objectifs à réaliser par les entreprises publiques qui est souvent mentionné dans la littérature qui leur est consacrée.

La catégorie des indéterminés ne se démarque pas par rapport à la position dominante. Elle perçoit l'entreprise publique comme un souvenir. Durant son existence, l'entreprise publique est marquée par une large orientation politique qui se traduit, d'une part à travers la réalisation des objectifs fixés à partir de considérations politiques, d'autre part par une identité politique qui lui confère une personnalité non distincte de celle de l'État.

2.3. Interaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception des principales différences entre le secteur public et le secteur privé

Avec le pôle des adversaires de l'intervention de l'État, on constate que les items 24 (*la nature des capitaux*), et 26 (*le centre de décision*) lui sont associés, par contre les items 21 (*l'entreprise publique est soumise à des pressions étatiques*), et 25 (*l'entreprise privée est gérée avec plus de rigueur*) sont situés à égale distance entre les intervenants ayant une position neutre et ceux qui sont à la fois favorables et défavorables à l'intervention. L'item 20 (*l'entreprise publique et l'entreprise privée se ressemblent*) est partagé par les partisans de l'intervention de l'État, d'une part, et par ceux qui sont en position d'indétermination, d'autre part. Quant à l'item 23 (*on peut appliquer les mêmes outils de gestion*), il est situé à l'intérieur du polygone. De ce fait, il est relativement polyvalent entre les différentes positions face à l'interventionnisme. L'item 22 (*l'entreprise publique et l'entreprise privée n'ont pas les mêmes contraintes*) est exclusif d'une position partisane. A partir de ces résultats et les tableaux d'aide à l'interprétation (surtout le tableau des contributions relatives), nous pouvons présenter les résultats qui seront l'objet d'interprétation comme suit :

Figure(10) : Perception des principales différences entre l'entreprise privée et l'entreprise publique	
Perception en termes d'opposition	Perception en termes de ressemblance
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise publique subit des pressions étatiques (<i>indifférents/indéterminés</i>) - Leur environnement leur impose des contraintes différentes (<i>Partisans</i>) - Nature de propriété (<i>Adversaires</i>) - L'entreprise privée a une gestion rigoureuse (<i>indifférents/indéterminés</i>) - Le centre de décision (<i>Adversaires</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les deux organisations sont identiques (<i>Partisans /indéterminés</i>) - Elles appliquent les mêmes outils de gestion (<i>Les quatre positions</i>)

Les adversaires de l'intervention considèrent que la propriété publique des capitaux est à l'origine de l'existence d'un centre de décision externe à l'entreprise

publique. De ce fait, le message nous paraît clair, et il peut d'ailleurs appuyer le concept du contre-pouvoir indirect précédemment développé. Ce message confirme la légitimité de l'intervention de l'État dans le processus de prise de décision des entreprises publiques.

Souligner un tel aspect, à ce stade de leurs expressions, ne paraît pas sans intérêt par rapport à nos présentes préoccupations. Si on pousse l'analyse au-delà de ce message, on se rend compte d'une certaine manifestation d'un regret de la part de ce groupe d'interlocuteurs, pouvant cacher la cause explicative du non-aboutissement de leurs diverses tentatives ou en tout cas, un obstacle sérieux freinant la volonté de la Direction Générale.

Par ailleurs les indifférents mentionnent que la soumission de l'entreprise publique aux différentes pressions gouvernementales et le fait que leur homologue privée échappe à cette particularité (ce qui nous paraît pas toujours le cas), lui donne la possibilité d'être gérée avec plus de rigueur. Pour ce groupe d'acteurs, l'autonomie de décision apparaît comme une condition préalable à toute gestion rigoureuse.

Les partisans, à leur tour, mettent l'accent sur la spécificité des contraintes qui pèsent sur les deux types d'organisations. Cette perception concorde davantage avec la position partisane. Une telle vision peut cacher le sens de l'action déterminé par la nature même de ces contraintes (subir ou agir). Autrement dit, l'entreprise privée a toujours la possibilité d'agir pour, plus ou moins atténuer les effets des différentes contraintes que lui pose son environnement, tandis que la particularité des contraintes des entreprises publiques réside dans l'absence de cette possibilité d'action.

Le fait de remarquer que les indéterminés ne sont pas corrélés de manière statistiquement significative avec telle ou telle perception nous paraît un résultat en soi. Surtout que ce groupe est assez représenté dans notre échantillon. L'indétermination de cette catégorie par rapport à l'intervention de l'État peut refléter la complexité des

frontières entre les deux organisations et, au lieu de chercher des différences vidées de sens, il faudrait peut-être s'intéresser à gérer cette complexité. Cette dernière est à l'origine d'un arbitrage entre des avantages et des inconvénients classiques des deux types d'organisations.

2.4. Interaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception de l'autonomie

Les items 31 (*rentabilité*), 36 (*rapidité de la prise de décision*), et surtout les items 33 (*apparition de la notion du client*), 27 (*disparition des différences entre le public et le privé*), 29 (*responsabilisation de l'entreprise*) sont corrélés avec le pôle des "adversaires" de l'interventionnisme. L'item 37 (*pas de changement réel*) est corrélé avec ceux qui sont pour l'intervention. Les deux positions opposées semblent partager l'item 28 (*initiatives*). Les items 32 (*prise de risque*), 35 (*le DG est un gestionnaire et non plus un homme politique*), et 38 (*substitution de la tutelle par les fonds de participation*) sont corrélés au pôle de ceux qui sont à la fois favorables et défavorables à l'intervention (les indéterminés), quant à l'item 30 (*suppression de la tutelle*), il reste corrélé à ce pôle, mais dans une mesure faible. Enfin, l'item 34 (*liberté de décision*) est partagé par les acteurs interrogés quelle que soit leur position d'appartenance.

A travers ces résultats bruts et les tableaux d'aide à l'interprétation, les résultats définitifs sont présentés dans la grille d'analyse suivante :

1. L'autonomie des entreprises : Champs favorisant l'émergence de nouvelles valeurs

- Initiative (*Partisans/Adversaires*)
- Responsabilisation de l'entreprise (Adversaires)
- Rentabilité (Adversaires)
- Prise de risque (Indéterminés)
- Notion de client (Adversaires)
- Liberté de décision (Les quatre positions)
- Rapidité de prise de décision (Adversaires)

2. L'autonomie des entreprises : Introduction des changements

- Absence des différences public/privé (Adversaires)
- Suppression de la tutelle (Indéterminés)
- DG gestionnaire (Indéterminés)

3. L'autonomie des entreprises : objet de commentaire et d'évaluation

- N'introduit pas de réels changements (Partisans)
- Substitution de la tutelle par les fonds de participation (Indéterminés)

Les adversaires n'attribuent aucun caractère bureaucratique à la réforme portant sur l'autonomie des entreprises publiques. On constate que les items corrélés à ce pôle d'acteur montrent que l'autonomie est plutôt considérée comme un cadre propice à l'émergence de nouvelles valeurs telle que : la rentabilité, la notion du client et la responsabilité et dans une considération faible la rapidité de prise de décision (faible contribution relative). Ceci permet d'ailleurs de confirmer que le critère basé sur la propriété des capitaux est dépassé en tant qu'élément de distinction entre les deux types d'entreprises.

Pour cette catégorie d'acteurs, la réforme est le moment de la rupture officielle d'une époque où l'on pouvait toujours trouver des motifs pour la fuite des responsabilités et la non atteinte des objectifs.

Ce thème montre bien cette logique du marché attribuée à la réforme par les adversaires, les oppose totalement aux partisans qui ne lui assignent aucun symbole de

changement organisationnel réel. La vision des partisans n'accorde aucune place à un espoir relatif à l'aboutissement des réformes, ce qui peut rendre leur collaboration difficile à envisager et leur résistance fort probable.

La réforme est pour les indéterminés un domaine intéressant permettant de les caractériser. A travers l'autonomie, cette catégorie est associée à deux perceptions très distantes. D'un côté, ils montrent leur conviction de l'apparition d'un champ d'action donnant une large priorité à la dimension économique et, de l'autre, une perception en termes de subordination hiérarchique de l'entreprise publique à une nouvelle institution étatique appelée Fonds de Participation. Le premier item présente l'autonomie comme une réforme qui favorise la prise de risque pour l'entreprise afin de garantir sa pérennité. Cette prise de risque rend l'entreprise publique comme une organisation pilotée par des considérations managériales et non politiques.

Les indéterminés ne croient pas à la disparition de la présence étatique dans les entreprises publiques, ce qui peut expliquer leur attitude face à l'intervention de l'État. Cette intervention, quelque soit son impact sur le fonctionnement des entreprises publiques, reste malgré tout présente et une dimension importante à gérer.

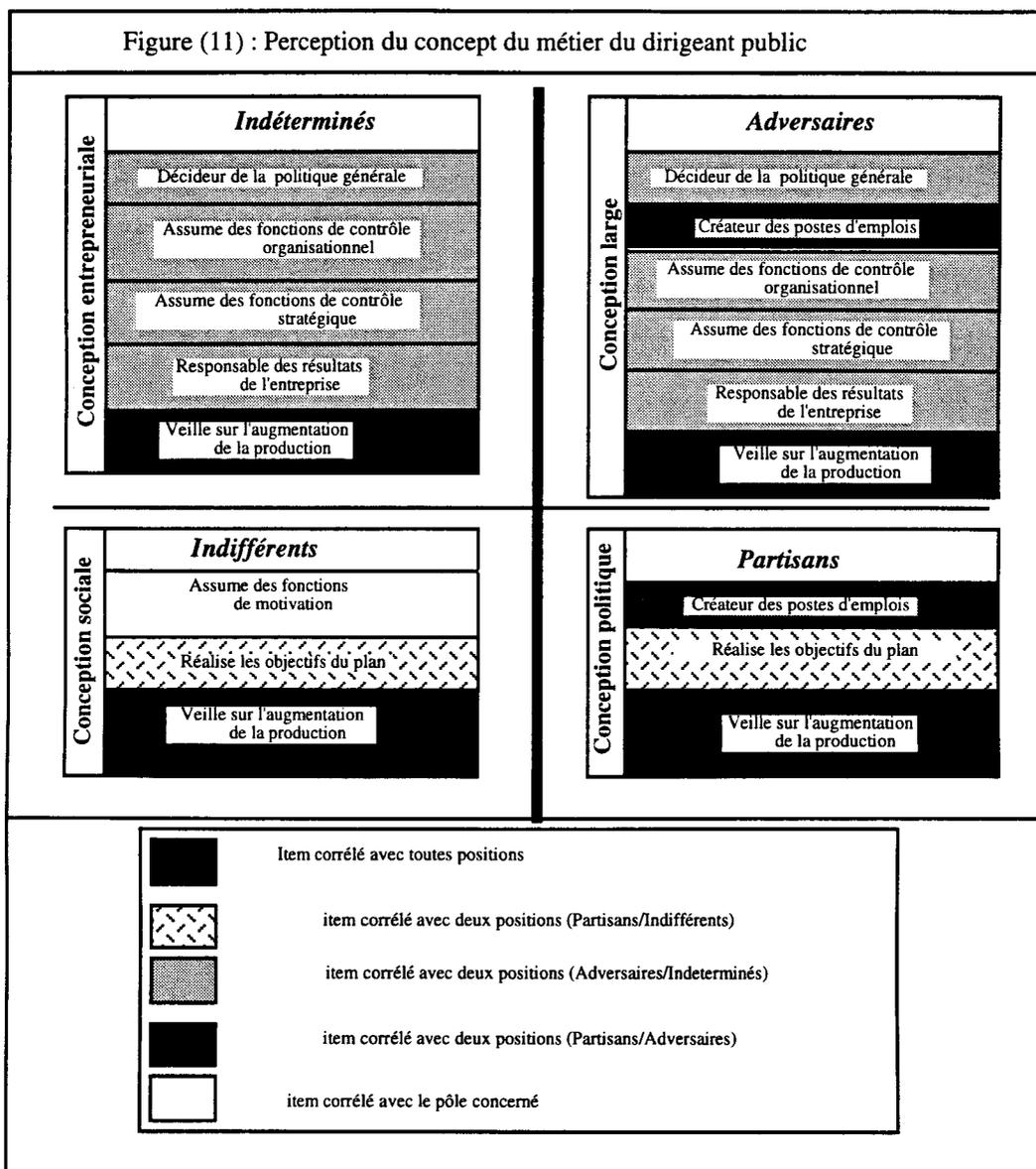
Notre dernière catégorie d'acteurs (les indifférents) reste indifférente par rapport à cet aspect.

2.5. Réaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception du métier du dirigeant

la lecture de la carte factorielle (figure 7) permet d'observer que les items 45 (*responsable des résultats du fonctionnement de l'entreprise*), 44 (*assume les fonctions du contrôle stratégique*), 39 (*décideur de la politique générale de l'entreprise*), et 43 (*assume les fonctions du contrôle organisationnel*) sont à mi-chemin entre les adversaires de l'intervention et ceux qui y voient avantages et inconvénients. Cependant, l'item 41 (*réalisateur des objectifs de plan*) est à mi-chemin entre les partisans de l'intervention et

ceux qui ont une position d'indifférence, tandis que l'item 40 (*créateur des postes d'emplois*) est à mi-chemin entre les partisans et les adversaires. L'item 42 (*assume les fonctions de motivation et de mobilisation des travailleurs*) est légèrement corrélé avec une position d'indifférence, et l'item 46 (*veilleur sur l'augmentation des capacités productives*) est au centre de gravité. Enfin, les items 47 (*perception des qualités par rapport à un système de valeurs*), 48 (*perception des qualités en termes d'expérience*), 49 (*perception des qualités en termes de formation*) restent partagés par les acteurs ayant des positions plus ou moins lointaines face à l'interventionnisme.

Avant de passer à l'interprétation brute de ces résultats, il faut examiner les tableaux d'aide à l'interprétation pour apprécier la qualité de corrélation. Une telle procédure, nous permet de présenter nos résultats définitifs de cette variable de la modélisation (figure 11).



L'item 46 (*Dirigeant veilleur sur l'augmentation des capacités productives*) confirme un rôle classique et fondamental du dirigeant algérien. L'environnement algérien caractérisé par la fréquence des pénuries, d'une part, et par le souci de ses gouvernements de réduire les importations, d'autre part, rend ce rôle très important et très prioritaire.

Qu'une telle perception se trouve au centre de gravité, montre bien que la prise de conscience d'une responsabilité sociale de la part des dirigeants du secteur public. Devant ce résultat, on constate que cette responsabilité sociale est générale et non exclusive à telle ou telle catégorie d'acteurs.

Aux yeux des partisans, le métier du dirigeant se limite surtout à la réalisation des objectifs du plan. Jusqu'ici, ce groupe de dirigeant fournit des perceptions qui nous paraissent en cohérence totale avec sa position.

Les indifférents, en étant très attachés au contexte interne et externe de leurs organisations, définissent leurs rôles et fonctions à travers la motivation et la mobilisation des ressources humaines. Une telle perception traduit à notre sens, la sagesse et la pertinence perceptive de ce groupe d'acteurs. Le poids de l'environnement externe pèse lourdement sur le moral des travailleurs ce qui rend nécessairement cette fonction et ce rôle très complexe, mais avec des résultats certains si on est y arrive.

A partir d'une telle vision du métier et la position d'indifférence, on peut souligner l'existence d'une situation d'urgence et de crise nécessitant, d'abord des actions immédiates : " Devant une situation de crise, il faut remettre, avant tout, la machine en marche".

Les indéterminés et les adversaires construisent une perception de leur métier sur la base du "modèle" de l'entreprise privée. Le métier du dirigeant englobe les choix stratégiques de l'entreprise et le contrôle stratégique et organisationnel. Sans vouloir adhérer aux idées selon lesquelles la distinction entre la formulation stratégique et la mise en oeuvre stratégique font un usage courant, nous pouvons dire que ce résultat empirique révèle cette distinction classique.

Le métier ainsi perçu, suppose que les deux catégories d'acteurs, reconnaissent toute leur responsabilité par rapport aux résultats dégagés. On peut considérer que pour ces catégories, la responsabilité est le résultat d'un engagement effectif.

De telles perceptions ne s'éloignent pas de la logique du marché et les deux catégories d'acteurs peuvent intérioriser les valeurs nécessaires pour l'action managériale dans un contexte plus ou moins guidé par les lois du marché.

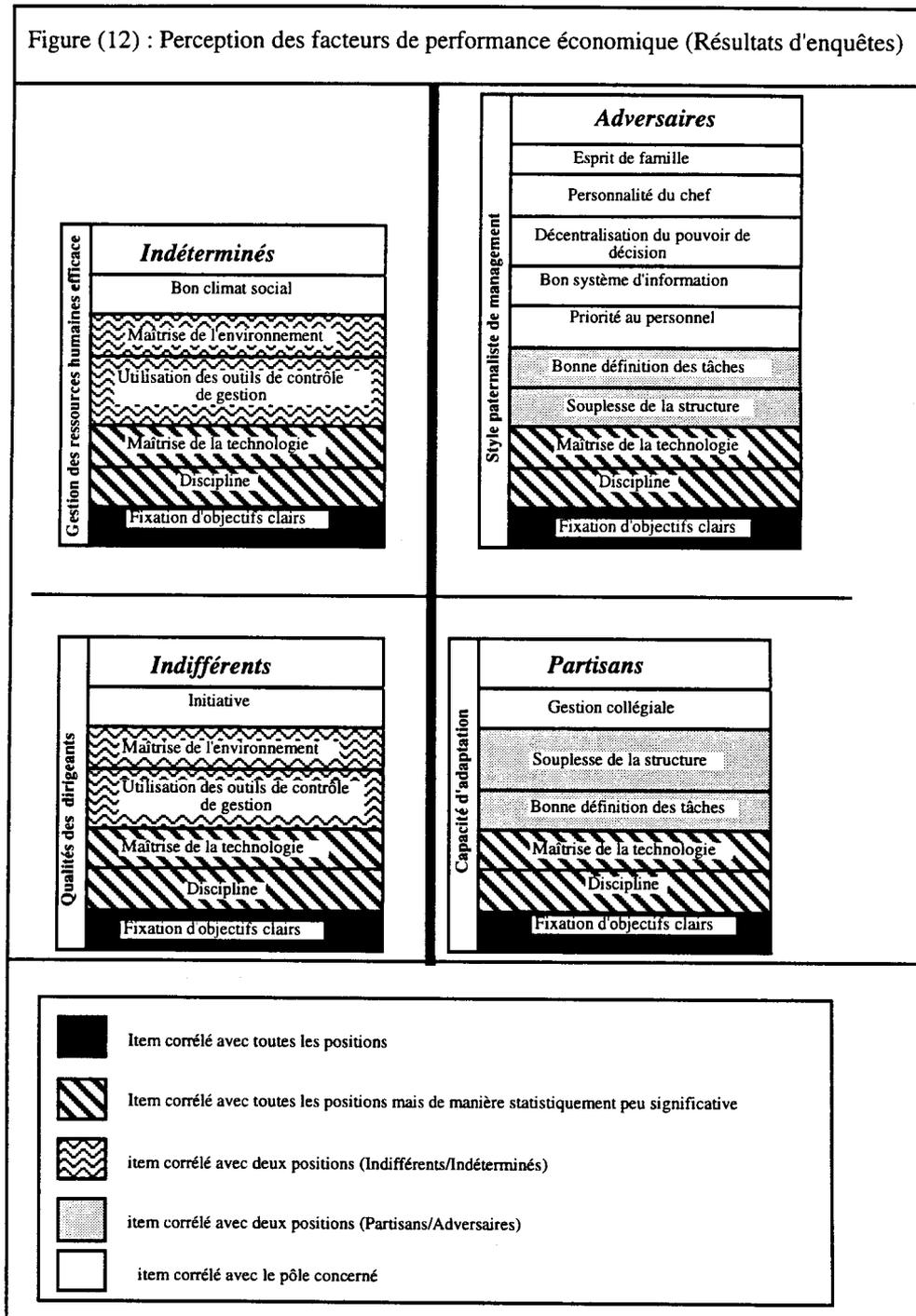
Les adversaires de l'intervention donnent à leur rôle une certaine responsabilité sociale (celle-ci avait un poids statistique faible qui apparaît à travers la qualité de sa projection sur notre carte factorielle) à travers leur proximité d'une perception en termes de création d'emplois. Cette situation est aussi celle des partisans, ce qui peut nous laisser supposer que, si on part d'une priorité sociale, on peut porter atteinte à l'aspect économique et que l'inverse peut s'avérer faux.

2.6. Relation entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception de la notion de performance économique

Autour du pôle des indéterminés, on constate la proximité des items 61 (*initiatives*), 59 (*bon climat social*), tandis qu'autour du pôle des adversaires, on remarque l'association des items 52 (*degré de décentralisation important de l'organisation*), 53 (*un bon système d'information*), 63 (*esprit de famille*), 64 (*personnalité du chef*) et dans une moindre mesure l'item 60 (*priorité au personnel*). Les items 56 (*maîtrise de la technologie*), 54 (*fixation d'objectifs clairs*), et 62 (*discipline*) sont à proximité du centre de gravité.

Ce qui peut être frappant, c'est qu'on n'observe aucun item spécifique aux deux positions restantes (celle des indifférents et celle des partisans). Par contre, des positions intermédiaires peuvent être signalées. Les partisans et les adversaires de l'intervention partagent les items 50 (*souplesse de la structure*), 51 (*bonne définition des tâches*), et 58 (*gestion collégiale*), tandis que les items 55 (*maîtrise de l'environnement*), et 57 (*utilisation des mécanismes de contrôle*) se positionnent entre les indifférents et les indéterminés.

Pour la dernière variable de notre modélisation, nous poursuivons la même démarche que précédemment. On ne va pas se contenter des résultats tels qu'ils se disposent sur la carte factorielle. L'examen du tableau des contributions relatives permet de rassembler les résultats définitifs dans la figure suivante :



Les adversaires de l'intervention expliquent le succès en se concentrant sur le contexte purement interne de l'organisation. Les items associés à ce pôle ont trait aux hommes de l'entreprise et à leurs capacités d'organiser avec un souci de décentralisation de l'organisation et de coordination par la mise en place d'un système d'information adéquat.

Ce qui peut nous intéresser ici, c'est que le succès est observé, en ne faisant allusion à aucune intervention d'un organisme externe (par exemple la forme et le contenu des aides de l'État). Les items liés aux personnes peuvent soulever des éléments d'analyse très importants. La personnalité du chef est considérée comme un facteur de réalisation de performance ce qui peut expliquer la possibilité d'existence des jeux de pouvoir. Ces jeux de pouvoir nécessitent un esprit combatif et le rassemblement de l'ensemble des salariés autour des différents projets, en leur donnant la priorité par une culture d'entreprise faisant appel à des valeurs comme l'esprit de famille et la solidarité.

Les adversaires ainsi que les partisans se trouvent à mi-chemin par rapport à des perceptions pouvant être assimilées à des perspectives. De part et d'autre, on recherche des structures souples et non rigides, une bonne définition des tâches pour responsabiliser et développer la spécialisation. On peut considérer ces propos, comme des incitations à abandonner les schémas organisationnels trop formalisés et mettre à la disposition de l'entreprise des compétences spécialisées à travers une gestion collégiale.

Enfin, pour les indéterminés, le succès d'une entreprise réside dans la capacité de la Direction Générale à encourager la prise de l'initiative et dans le maintien ou la création d'un cadre de travail répondant aux attentes et aux aspirations des travailleurs.

Par rapport à nos objectifs de recherche, on peut admettre que la forte corrélation de ces deux items avec ce pôle révèle une certaine relation entre les deux perceptions. Les indéterminés semblent concevoir que la prise de l'initiative trouve effectivement son

poids, si elle garantit un bon climat social. Ce résultat statistique, est intéressant, dans la mesure où il montre que les pouvoirs publics sont prêts à accepter une certaine autonomie de l'entreprise comme une récompense pour les dirigeants qui peuvent assurer l'objectif essentiel du gouvernement. Cet objectif est celui du maintien de la paix sociale dans l'entreprise, source de stabilité du pouvoir politique.

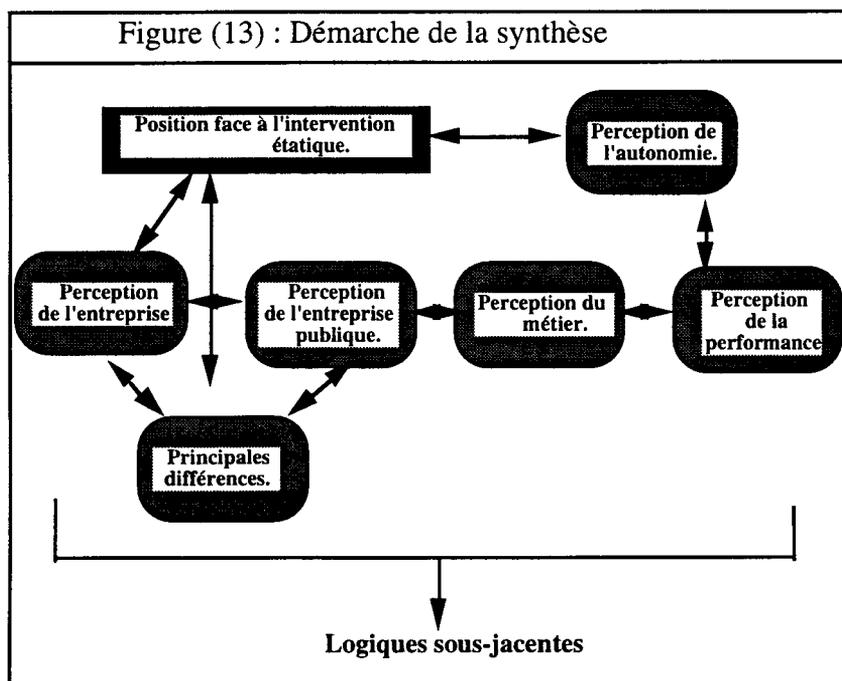
A son tour, cette catégorie se trouve à mi-chemin avec les indifférents concernant certains items. Ces deux groupes ayant une position floue face à l'intervention de l'État se trouvent plus ou moins proches d'une perception simple du succès organisationnel. La pérennité de l'organisation pourra être assurée par une maîtrise de l'environnement interne et externe. La Direction Générale sera capable de garantir le succès à son entreprise, si elle est en mesure de connaître son environnement externe et si elle est en mesure de mettre en place les mécanismes de contrôle nécessaires, pour être surtout informée de ce qui se passe au niveau interne de l'organisation.

La maîtrise de la technologie et la fixation claire des objectifs organisationnels sont les deux facteurs traduisant à la fois une réalité liée à un contexte économique et social sous-développé, d'une part, et à une particularité des entreprises publiques qui demande de plus en plus de clarté, d'autre part. Le fait que ces items ne soient pas exclusifs à telle ou telle catégorie, confirme d'une certaine façon des éléments déjà connus, mais rarement présentés comme des résultats d'une étude empirique.

Puisque nous examinons la projection sur les deux premiers facteurs représentant les éléments principaux de structuration du système analysé, ces résultats auraient pu être les mêmes si nous avions utilisé une classification automatique.

§ 3. VERS UNE SYNTHÈSE : ÉLÉMENTS DE MODÉLISATION COMME REPÈRE DES LOGIQUES D' ACTIONS DES "DIRIGEANTS PUBLICS"

Tout d'abord, nous essayons de schématiser notre démarche :



Cette démarche nous a permis de prévoir une tendance de la logique des différents acteurs que nous présentons dans les développements qui suivent.

3.1. Les "partisans" de l'intervention et leurs logiques

Les résultats de nos analyses montrent la fidélité des partisans à l'idéologie socialiste. Comme il apparaît dans le schéma (8), ce petit groupe d'acteurs n'est corrélé à aucune perception de la notion d'entreprise qui lui est spécifique. Cependant, il est intéressant de constater que les partisans n'ont pas adopté une perception propre à une notion située au centre même de la pensée libérale. Les perceptions barycentriques sont tellement générales qu'elles perdent leur qualité interprétative.

Le fait que les partisans perçoivent, avec les autres catégories, l'entreprise comme une organisation soumise à la logique de profit, ne peut que confirmer leur attachement à la doctrine socialiste. On sait qu'une telle perception constitue l'argumentation

fondamentale pour rejeter les principes libéraux. Cette catégorie n'est pas loin du courant marxiste qui considère la recherche du profit comme explicative de la lutte des classes, liée à l'exploitation des détenteurs de la force de travail par les détenteurs des capitaux.

Concernant la perception de la notion d'entreprise publique, les partisans se sont exprimés par rapport à deux niveaux d'analyses complémentaires :

1) Le premier niveau rappelle les caractéristiques essentielles de l'entreprise publique : elle permet une appropriation collective des moyens de production et réalise des objectifs issus d'un cadre global déterminé au niveau de la planification centrale. Ce niveau d'analyse peut faire allusion à une parfaite adaptation du statut des entreprises publiques aux fondements de l'idéologie socialiste.

2) Le deuxième niveau peut être considéré comme un "moyen d'autodéfense" idéologique. Le fait de qualifier les entreprises publiques comme des organisations où le gaspillage des ressources et l'absence de responsabilité de leurs personnels ne peut pas être le simple résultat du hasard. L'échec récent de l'idéologie socialiste n'a pas laissé ses sympathisants passifs. Ces derniers sont convaincus que ce n'est pas le système socialiste qui a fait défaut, mais son application.

Il semble que les partisans de l'intervention de l'État soient avant tout les partisans du système socialiste. Un tel résultat se confirme à travers leur non-adhésion à la crédibilité du "système alternatif", la perception de leur métier, et la notion de performance des entreprises publiques. Les partisans ne croient pas à l'efficacité de l'autonomie des entreprises⁷; leur position est cohérente et appuie les interprétations précédentes. Ils ont tendance à percevoir leur métier en fonction de ses retombées macro-économiques. Cette tendance apparaît de manière explicite à travers la réalisation des objectifs de la

⁷ Rappelons que l'autonomie des entreprises constitue une sorte d'alternative à un système centralisé

planification, et de manière implicite, à travers la lutte contre le chômage par la création des emplois et la lutte contre les pénuries en augmentant la production.

Enfin, les partisans de l'intervention considèrent que la réussite de toute organisation dépend de l'implication massive du personnel dans sa gestion. Rappelons que l'implication du personnel dans la gestion de l'entreprise, exprimé à travers l'item "gestion collégiale", trouve ses sources dans la gestion socialiste des entreprises (GSE).

Les différentes dimensions de l'analyse, plus ou moins indépendantes l'une de l'autre, confirment l'attachement des partisans à l'idéologie socialiste.

L'appartenance au groupe des partisans nous donne suffisamment de renseignements sur la nature des rapports État-entreprises publiques. Cette position semble largement dépasser une allusion à un type de rapport coopératif précédemment signalé, elle pose de manière sérieuse la question sur les frontières entre l'entreprise publique et l'État.

Une direction générale partisane de l'intervention étatique ne nous autorise pas à parler d'entreprise. De ce fait, on est loin de formuler la problématique en termes d'évolution d'entreprise. *Une direction générale à tendance partisane met l'entreprise publique en situation de discontinuité fonctionnelle.*

3.2. Les "adversaires" et leurs logiques

Les adversaires de l'intervention de l'État considèrent les entreprises publiques ou privées comme des lieux de prise de décision et de création de richesses. A travers une telle perception, il peut être admis que toute entreprise, quelle que soit son statut, est avant tout un lieu d'action pour garantir une certaine production de richesses.

La logique sous-jacente à cette argumentation semble consacrer une large place à l'environnement économique de l'entreprise. Celui-ci, par son caractère changeant, légitime l'existence du pouvoir de décision au niveau interne de l'entreprise. L'entreprise doit pouvoir décider pour s'adapter à son environnement et ajuster sa principale fonction, celle de la création des richesses, le seul garant permanent de sa survie d'abord, et de son développement ensuite.

Néanmoins, les adversaires de l'intervention semblent respecter la logique bureaucratique qui a dominé pendant longtemps le fonctionnement des entreprises publiques algériennes. Cette interprétation se confirme par le fait que ce groupe de dirigeants déclare que l'autonomie des entreprises publiques algériennes est le moment de rupture avec l'ancienne logique, à savoir la logique bureaucratique.

Les adversaires nous adressent le message d'un contenu qui n'est pas inintéressant : *on ne peut mettre sérieusement fin à un système existant que par la mise en place d'un système alternatif*. La perception des principales différences entre les entreprises publiques et les entreprises privées, appuie le message adressé, dans la mesure où on peut la considérer comme source explicative du respect de la logique bureaucratique. Les dirigeants adversaires de l'intervention étatique mentionnent une différence de fond et une différence de forme entre les deux organisations. La différence de forme concerne la nature de la propriété des capitaux, et celle de fond reconnaît au propriétaire des capitaux, tous les pouvoirs de décision.

A ce stade de l'analyse, il paraît qu'une position d'adversaire vis-à-vis de l'intervention étatique n'est pas forcément synonyme d'une relation d'affrontement État-entreprises publiques, et, par conséquent, on peut admettre qu'il s'agit du respect d'un cadre institutionnel préétabli de la part de ce groupe d'acteurs.

Les précédents propos se confirment à travers la perception du système alternatif. Ce système est fortement soutenu par les adversaires de l'intervention étatique. Ces derniers croient aux changements introduits par l'autonomie ainsi qu'à la possibilité que celle-ci peut offrir pour faire émerger de nouvelles valeurs au sein des entreprises. Ces valeurs sont la responsabilité de l'entreprise, la rentabilité et l'apparition de la notion de client.

En ce qui concerne la perception de leur métier, les adversaires ont tendance à réconcilier des exigences macro-économiques telles que la lutte contre le chômage, la pénurie des produits, et des exigences micro-économiques, à savoir la formulation de la stratégie et le contrôle de sa mise en oeuvre. Le souci du contrôle stratégique trouve certainement ses origines dans le sens de responsabilité auquel sont dévoués les adversaires de l'intervention étatique.

En outre, ce groupe d'acteurs reste convaincu que le succès organisationnel dépend de la décentralisation du pouvoir de décision. Ils mettent aussi l'accent sur l'importance du système d'information. L'efficacité d'un tel système facilite énormément le fonctionnement d'une organisation qui se veut autonome. Les adversaires mentionnent aussi l'utilité du système de valeurs dans l'explication du succès. Ainsi, une forte personnalité leur semble nécessaire pour affronter tous les défis de l'environnement auxquels ils seront exposés. Les efforts pour atteindre le succès seront l'objet de compromis, si la direction générale ne met pas en place une politique favorisant l'émergence d'une culture qui donne la priorité au personnel de l'entreprise, et privilégie l'apparition d'un "esprit de famille" synonyme de solidarité et de fidélité au chef.

3.3. Les "indifférents" et leur logique

Les indifférents vis-à-vis de l'intervention étatique appréhendent l'entreprise comme un lieu de prise des initiatives et d'exercice de responsabilités.

Pour les indifférents, l'entreprise peut symboliser une logique d'action et de prise de l'élan (initiative) confortée par le concours du sens de responsabilité. A ce niveau leur logique est claire, il ne peut y avoir d'initiatives sans qu'on se sente responsable.

Autant cette catégorie d'acteurs reconnaît à l'entreprise une certaine dynamique fonctionnelle, autant elle identifie l'entreprise publique à une sorte d'organisation inerte. Tous les qualificatifs associés à l'entreprise publique, sont d'ordre bureaucratique (figure 8), lui attribuant ainsi une rigidité organisationnelle.

S'agissant des perceptions des principales différences entre les entreprises publiques et les entreprises privées, les indifférents ne fournissent pas d'éléments susceptibles d'une interprétation particulière. Quoique leur perception en termes d'opposition (figure 10) ne leur est pas totalement propre, elle n'accorde pas de place à l'incohérence de leur logique telle qu'elle est appréciée à travers l'approche perceptive des deux organisations.

Par ailleurs, ce groupe d'acteurs ne possède aucune notion propre du système alternatif, à savoir l'autonomie des entreprises. Ce résultat nous semble intéressant, dans la mesure où il accorde plus de poids à la position même de ces acteurs face à l'intervention étatique. Autrement dit, toute prise de position de la part des indifférents, en faveur ou en défaveur du système alternatif, aurait été une bonne raison pour remettre en cause leur position d'indifférence face à l'intervention étatique.

Jusqu'ici, les *indifférents* apparaissent bien avoir une logique dichotomique : *ils distinguent les entreprises publiques d'une part et les entreprises privées de l'autre.*

Les autres dimensions perceptives, à savoir celles du métier et du succès, restent à nos yeux fondamentales pour cerner davantage ce groupe d'acteurs.

Les indifférents, en percevant leur métier à travers ses retombées macro-économiques, d'une part, et à l'échelle de l'entreprise par l'assurance de la fonction de motivation, d'autre part, essayent plus de jouer un rôle de médiateur entre ceux qui fixent les objectifs (l'État), et ceux qui sont sur le terrain pour réaliser ces objectifs (les travailleurs).

Enfin, mis à part les autres facteurs qui peuvent être à l'origine du succès et que les indifférents partagent avec tel ou tel autre groupe d'acteurs, il y a un seul facteur de succès propre aux indifférents qui attire notre entière attention : celui de la possibilité de la prise d'initiatives. Si on fait le lien entre cet aspect et celui de la perception du concept d'entreprise, on s'aperçoit que le succès est une caractéristique de l'entreprise privée.

Étant donné que les indifférents peuvent être l'exemple de tentatives de conciliation de tous les efforts pour atteindre les objectifs planifiés, leur cas apparaît très riche en enseignements. Si on se situe dans une perspective de réussite organisationnelle, l'adhésion des indifférents au système centralisé semble nous suggérer le modèle de l'entreprise libérale, ayant le sens de responsabilité économique et sociale, comme statut alternatif à l'entreprise publique.

3.4. La logique des "indéterminés"

Pour cette dernière catégorie d'acteurs, l'entreprise est un lieu de prise de risque et l'entreprise publique un ancien "souvenir".

Le fait que le système alternatif permette aux entreprises algériennes de prendre des risques, rend clair qu'aucune différence ne sera désormais notable entre les deux types d'organisations. En examinant les autres items de l'autonomie des entreprises, tels que la suppression de la tutelle et le changement du rôle du directeur général au niveau des entreprises publiques, on peut estimer que la tutelle exerçait jadis un contrôle considérable

sur les entreprises publiques, et que le champ d'action légitime du directeur général était bien délimité.

Ces changements "véhiculés" par l'autonomie des entreprises sont aux yeux des indéterminés le moteur de la transformation de l'entreprise publique en entreprise à part entière. En effet, le système alternatif semble provoquer certaines craintes pour ce groupe d'acteurs. Ils supposent que les fonds de participation vont jouer le rôle de la tutelle et, par conséquent, se substituer à elle.

La conception du métier de ces acteurs est totalement entrepreneuriale (figure 11), et considèrent que le succès organisationnel est surtout lié à l'existence d'un bon climat social à l'intérieur de l'entreprise. Une direction générale ayant une position d'indétermination envers l'intervention étatique est consciente que la réalisation des tâches qu'elle se fixe dépend de la réunion des bonnes conditions de travail. Compte tenu de la situation que traverse l'Algérie, surtout depuis les événements d'octobre 1988, il est clair qu'un tel facteur de succès reste extrêmement difficile à concrétiser.

Afin de tenter une validation de notre première hypothèse, l'ensemble des résultats précédents sont récapitulés dans la grille d'analyse suivante :

		Positions face à l'intervention étatique				Commentaires
		Partisans	Indifférents	Adversaires	Indéterminés	
Les différentes dimensions perceptives	1.Entreprise	-Perception idéologique	-Action, responsabilité et initiative	-Action, décision et production	-Risque	Cohérence perceptive
	2.Entreprise publique	- Organisation au service de la justice sociale, méritant d'être soutenue et préservée	-Organisation rigide	-Action, décision et production	-Organisation ayant subi une évolution notable	Cohérence perceptive
	3. Différences publique/privée			-Nature des capitaux -Droit de propriété		Cohérence perceptive
	4.Autonomie	- système alternatif non crédible	-Position d'indifférence	-Emergence de nouvelles valeurs -Disparition des différences public/privé	-L'entreprise publique est devenue une entreprise à part entière	Cohérence perceptive
	5.Métier du "dirigeant public"	-Dirigeant au service de la politique économique	-Rôle de médiateur	-Harmonise les exigences micro avec des exigences macro-économique	-Perception entrepreneuriale	On constate des perceptions extrêmes et des perceptions intermédiaires.
	6.Notion de performance	-Perception ayant ses origines dans la gestion socialiste des entreprises	-Initiative	-Décentralisation du pouvoir de décision -Système d'information adéquat - Autres valeurs	-Bon climat social	Le succès est lié de façon unanime et dominante au seul système de valeurs de l'entreprise
Logique(s) sous-jacente(s)	(I) Absence de la logique du marché	(II) Logique polyvalente (marché/bu reaucratie)	(III) Logique du marché et conscience du rôle social de l'entreprise	(IV) Pure logique du marché		
Situation de l'entreprise	↓ Discontinuité fonctionnelle		↓ Continuité fonctionnelle			
Continuum	_____ (I) _____ (II)		_____ (III) _____ (IV)			

SECTION III : LES LOGIQUES D' ACTIONS MANAGÉRIALES, QUEL DEGRÉ DE LIAISON AVEC LES VARIABLES CONTEXTUELLES

Ici, notre objectif consiste à examiner les effets des différentes variables contextuelles sélectionnées, sur l'adoption de telle ou telle position face à l'intervention étatique. .

§ 1. VARIABLES D'IDENTIFICATION DES ACTEURS ET POSITIONS À L'ÉGARD DE L'INTERVENTION DE L'ÉTAT

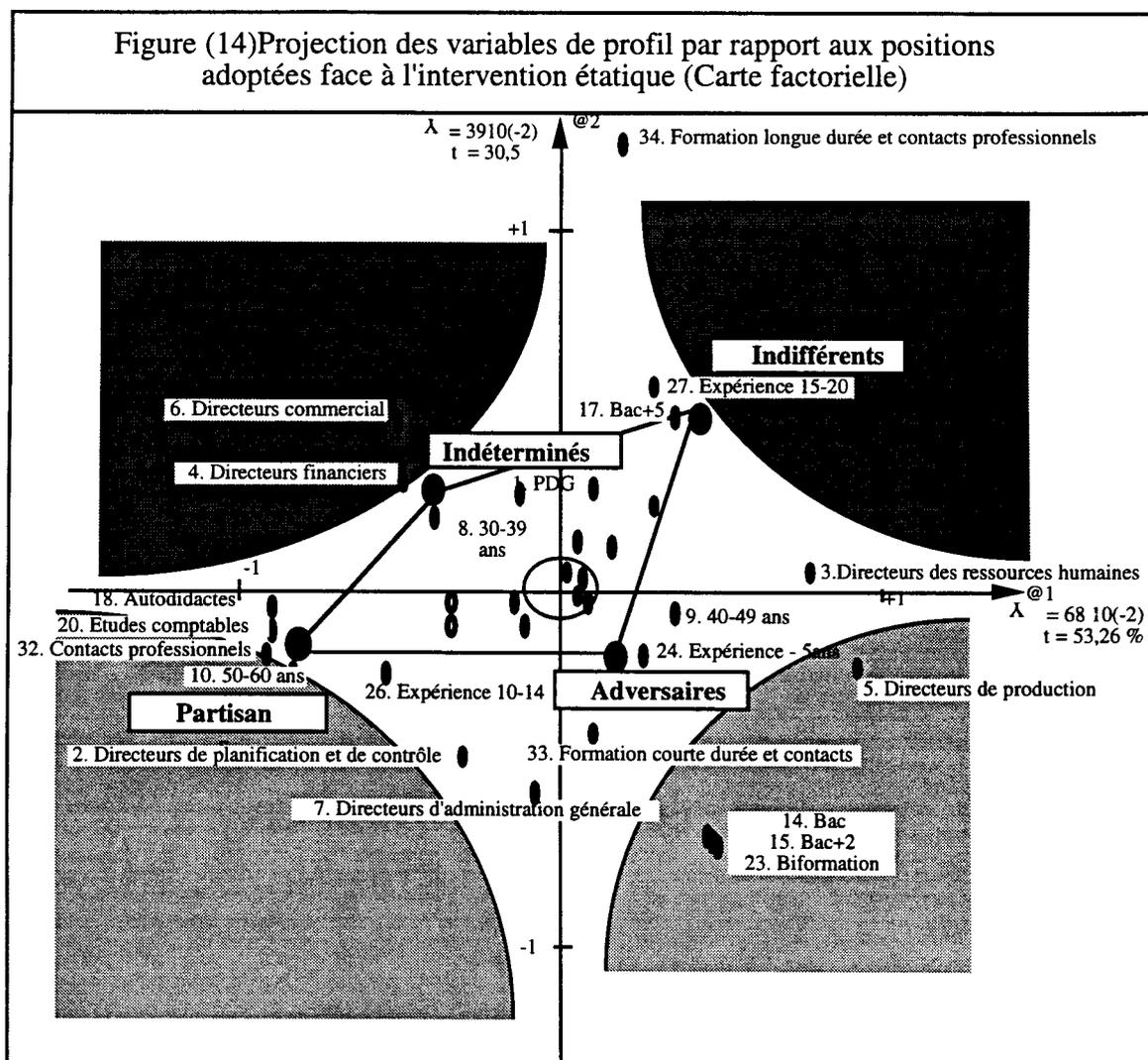
Ici, notre objectif consiste d'examiner les effets du parcours des acteurs sur la position adoptée face à l'intervention étatique. A ce niveau de notre modélisation, le choix des variables était guidé surtout par un souci méthodologique consistant à repérer ce qui pourrait être comme favorisant des comportements autonomes de ce qui ne l'est pas⁸.

Le nombre de variables d'identification est de 8 ayant 34 modalités (voir annexe). L'ensemble de cette information a été rassemblé sous forme d'une suite de 8 matrices de contingence. Ces matrices distribuent les 57 dirigeants sur la base de leurs positions face à l'intervention de l'État (espace j) et de leurs variables d'identification (espace i)

La matrice dans sa globalité (34x4) a été soumise à une analyse factorielle des correspondances afin de rechercher les relations croisées entre ces différents caractères. La recherche des corrélations se fait, d'une part, entre les différents éléments de la matrice et d'autre part, avec les positions des acteurs face à l'intervention de l'État. Chaque élément (Kij) de la matrice correspondra à la probabilité de rencontrer une association entre le caractère objectif (i) et la position face à l'intervention étatique (j).

⁸ Huit variables d'identification ont été délibérément choisies. Ces variables peuvent être classées dans trois grandes lignes. La première grande ligne rassemble des variables pouvant influencer l'individu avant même d'intégrer telle ou telle entreprise publique (niveau d'étude, origine sociale, niveau de formation, génération, type de formation). La deuxième grande ligne regroupe les variables relatives au parcours professionnel poursuivi (Statut, Expériences professionnelles dans le poste de direction et la nature même de cette expérience professionnelle). Enfin, la troisième grande ligne est relative au degré d'ouverture des acteurs sur le bloc capitaliste ou l'ex-bloc socialiste.

Dans le cas présent, l'analyse factorielle des correspondances nous a permis de procéder à la projection des variables d'identification dans un espace à quatre dimensions (cet espace correspond à l'ensemble des positions adoptées face à l'intervention étatique), et vice-versa les différentes positions face à l'intervention étatique dans un espace à 34 dimensions (cet espace correspond à la somme de toutes les modalités relatives aux huit variables d'identification des acteurs). Pour notre analyse, l'axe @1 et l'axe @2 ont été retenus. Ces derniers rassemblent successivement 53,26% et 30,5% de l'information analysée, soit au total 83,76%, ce qui est très important d'un point de vue statistique. Ainsi la carte factorielle se présente comme suit:



Cependant, afin d'éviter une analyse descriptive se limitant à une simple lecture de cette carte factorielle, nous avons examiné la qualité des corrélations des variables d'identification avec les différentes positions adoptées face à l'intervention de l'État. De ce fait, les résultats qui suivent sont le fruit d'une double démarche. La première est qualitative (lecture de la carte factorielle) et la deuxième est quantitative (Annexes 17.1).

1.1. Le profil des "Partisans"

Les partisans de l'intervention étatique sont corrélés à la tranche d'âge la plus grande, à savoir 50-60 ans. Ils se disent autodidactes et semblent s'intéresser à des études de type comptable. Ils sont aussi corrélés à une expérience professionnelle dans le poste de direction allant de 10 à 14 ans et déclarent avoir des contacts professionnels avec l'étranger. Ces résultats ne nous semblent pas révéler un parcours qui puisse nous interpeller. Cependant, un tel profil peut nous inciter à formuler une double interrogation :

1) notre première remarque s'intéresse au fait que les partisans sont autodidactes d'un côté et ayant poursuivi des études comptables de l'autre. Un certain éclairage pourra être trouvé au niveau du système scolaire. Aux yeux de nos interlocuteurs, le fait de ne pas avoir la chance de suivre l'itinéraire scolaire classique (primaire, collège, lycée, faculté), leur accorde le statut d'autodidacte. Il est important de signaler que cette catégorie d'acteurs a appris à lire et écrire dans le cadre d'une politique de lutte contre l'analphabétisme, pour suivre ensuite des cours du soir pour apprendre la comptabilité.

2) notre seconde interrogation concerne l'appartenance des partisans à la génération des dirigeants les plus proches de la retraite alors que leurs expériences dans un poste de direction n'est pas importante. Nous pouvons admettre qu'une telle situation confère une cohérence au profil des partisans. Autrement dit la réponse à la première interrogation peut expliquer un certain retard dans l'exercice des fonctions de direction de la part des partisans.

1.2. Le profil des "Adversaires"

Les adversaires de l'intervention étatique sont corrélés à deux niveaux d'études voisins à savoir le niveau Bac et le niveau Bac+2, une classe d'âge entre 40-49 ans, une biformation, une expérience professionnelle dans le poste de direction inférieure à 5 ans, une formation de courte durée, et des contacts professionnels avec l'étranger. Enfin, le statut le plus lié aux adversaires est celui de directeur central de la production ou celui de directeur central d'administration générale.

Les statuts de directeurs centraux de production et de l'administration générale semblent favorisés une position critique et de rejet face à l'intervention étatique. L'interprétation de ce résultat nécessite surtout une connaissance du centre de responsabilité des deux "types" de dirigeants. Le premier étant responsable de la qualité et de la quantité de la production dans l'entreprise. Il ne peut, à notre sens, qu'être hostile à un environnement de pénurie et à tous les rouages administratifs bloquant les tentatives d'importation des produits et fournitures facilitant le respect des normes techniques internationales de production. Le deuxième, étant responsable de la gestion du personnel, ne peut qu'exprimer son mécontentement devant une situation de sureffectifs et de négociations difficiles avec les banques pour l'octroi des crédits, afin de payer les salariés. A titre d'exemple, un directeur central de l'administration générale de l'entreprise E10, n'a pas pu s'empêcher de s'exprimer par rapport à un recrutement abusif. Lors de nos entretiens, il a souligné qu'il était obligé de maintenir un salarié en poste de responsabilité pendant longtemps, et ceci grâce à son lien de parenté avec le ministre de tutelle. Les conséquences d'une telle situation étaient graves pour l'ensemble de l'entreprise, surtout, que cet élément a tout fait pour ne pas passer inaperçu et s'est permis de violer très facilement le règlement intérieur de l'entreprise.

Le fait que les adversaires appartiennent à une tranche d'âge de 40 à 49 ans d'un côté et ayant une expérience assez modeste dans un poste de direction de l'autre, a suscité notre curiosité, surtout, qu'on sait que cette catégorie d'acteurs n'a pas suivi de longues

études. Devant de tels résultats, il est important de ne pas anticiper les interprétations surtout quand on n'a pas soulevé d'arguments lors de l'analyse des discours. Terminons notre panorama sur le profil des adversaires, en se prononçant sur leur ouverture d'esprit. Cette ouverture apparaît à la fois à travers leur formation théorique et leur expérience professionnelle. En effet, c'est le type et le lieu d'acquisition de leurs connaissances qui témoignent de leur ouverture d'esprit. Les adversaires de l'intervention sont corrélés à un type de formation technique et sociale et semblent avoir poursuivi des études de BTS en deux disciplines (la chimie ou la gestion). La poursuite d'étude a eu lieu généralement en France.

Enfin, les modalités relatives au profil des acteurs, issues de notre analyse factorielle, et concernant le pôle des Adversaires ne paraissent pas avoir révélé des incohérences.

1.3. Le profil des "indéterminés"

La position des indéterminés est en corrélation avec la variable d'identification concernant le statut des acteurs ainsi que celle liée à leur âge. Les statuts qui sont en parfaite proximité avec la position d'indétermination sont le statut financier et commercial. La classe d'âge de 30-39 ans est à son tour proche des acteurs ayant adopté une position qui reconnaît en même temps à l'intervention étatique des avantages et des inconvénients pour l'entreprise. A travers la nature des corrélations, la position d'indétermination face à l'intervention étatique paraît riche. Les acteurs ont essayé de mentionner la nature complexe des rapports État-entreprises publiques tels qu'ils les ont perçus. La richesse de la relation réside dans l'impossibilité de peser le "pour" et le "contre" de l'intervention étatique et se prononcer de manière dichotomique. Une perception de l'intervention étatique se voulant "objective" nous semble tout à fait cohérente à la fois avec des spécialités assez techniques telles que la finance et le "Marketing"⁹ et l'appartenance à la

⁹ Dans un environnement comme celui de l'Algérie, cette fonction se limite dans la plus part des cas à l'utilisation des outils techniques de la gestion des stocks.

plus jeune classe d'âge des dirigeants. Il ne nous semble pas étonnant que de telles caractéristiques du profil tendent à privilégier l'esprit cartésien.

1.4. Le profil des "Indifférents"

Les acteurs liés au pôle d'indifférence possèdent un niveau d'étude supérieure (ils disposent soit d'un diplôme de troisième cycle universitaire, soit d'un diplôme d'ingénieur d'État) et une formation de longue durée à l'étranger. Dans le cadre de leur activité, ces acteurs entretiennent des relations de travail avec des partenaires étrangers, le plus souvent l'Europe de l'ouest. Enfin, cette position est corrélée avec l'expérience la plus longue dans le poste de direction.

Si on examine chacune des variables corrélées avec le pôle des indifférents, on peut tirer des renseignements ayant une certaine cohérence. Par exemple, il nous semble que l'adoption d'une position d'indifférence, telle que nous l'avons précédemment définie, trouve tout son poids devant un profil de dirigeant ayant le plus haut niveau d'étude, une plus longue expérience dans un poste de direction et une grande ouverture sur l'étranger. Cependant, une question se pose : comment pouvoir exercer un poste de direction pendant très longtemps alors qu'on a poursuivi un long cursus scolaire ?

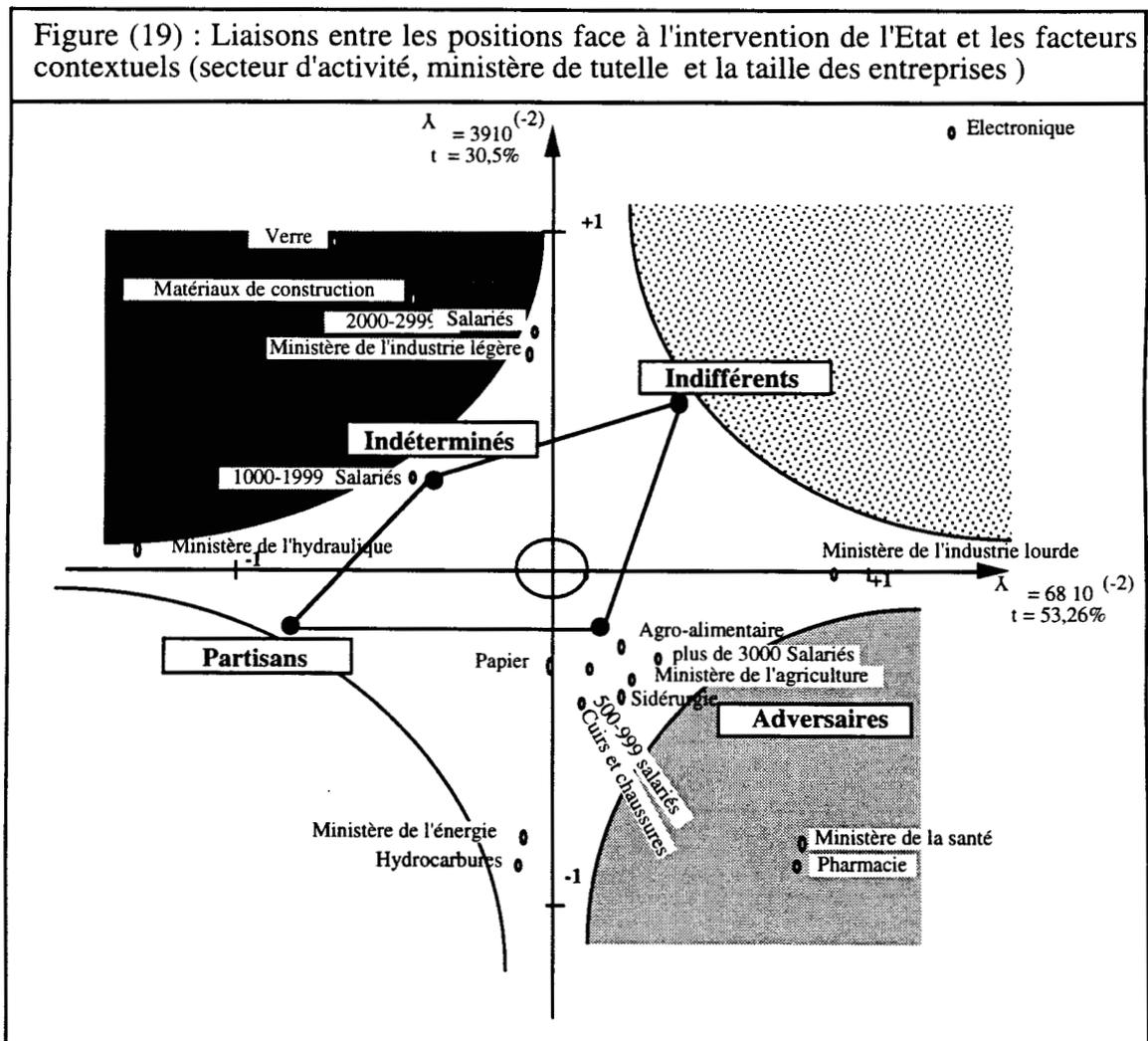
§ 2. LES VARIABLES CONTEXTUELLES ET POSITION À L'ÉGARD DE L'INTERVENTION DE L'ÉTAT

Cette étape développe un nombre de résultats ayant trait à la validation de notre modèle d'analyse. La recherche, ici, est basée sur le postulat selon lequel l'émergence du contre-pouvoir de la Direction Générale dépend à la fois de certaines variables externes et internes à l'entreprise. Concernant les variables externes, nous avons choisi l'ex-ministère de tutelle des entreprises, et pour les variables internes, nous avons sélectionné le secteur d'activité et la taille des entreprises mesurée à partir de ses effectifs de travailleurs.

Quant à la démarche de traitement des données liées aux variables contextuelles, il est à préciser qu'il était question de recourir à une simulation mathématique. C'est-à-dire

que nos variables ont été projetées sur le même espace distributionnel relatif aux variables d'identification des acteurs. Ainsi, traiter les données du contexte des entreprises montre bien une utilisation dynamique de l'analyse factorielle des correspondances. L'intérêt d'une telle démarche, c'est qu'elle peut enrichir un modèle descriptif préexistant (ici la carte factorielle relatif aux variables d'identification des acteurs), pour pouvoir passer d'une phase descriptive à une phase explicative.

La carte factorielle peut se présenter ainsi :



A partir de là, nos commentaires se présentent comme suit :

2.1. Les effets du secteur d'activité

Les résultats de la carte factorielle peuvent montrer les liens existant entre, d'une part, le secteur d'activité des entreprises étudiées, et d'autre part, les positions de l'ensemble des acteurs face à l'intervention de l'État. L'hypothèse sous-jacente à ce niveau, consiste à voir l'intensité de l'intervention en fonction de l'appartenance sectorielle des entreprises de l'échantillon.

Cette variable sectorielle ne concerne pas la position des partisans. Cette position n'est corrélée avec aucun secteur d'activité. Comme la représentativité de ce type d'acteur est quasi nulle dans notre échantillon, on ne peut pas conclure, ici, que le secteur d'activité ne favorise pas l'existence de rapports coopératifs entre l'entreprise et l'État.

Les secteurs pharmaceutique et sidérurgique, par leur forte corrélation avec une position d'adversaire, semblent favoriser l'émergence de rapports entre l'entreprise et l'État ayant une tendance plutôt non coopérative. Les secteurs du cuir et chaussures et l'agro-alimentaire vont légèrement dans ce sens d'interprétation compte tenu leur degré de corrélation, bien que modéré.

Concernant les positions tranchées, quatre secteurs peuvent paraître importants pour influencer de manière statistiquement significative la position des acteurs envers les interférences étatiques.

Pour les positions floues, on remarque la forte corrélation du secteur de l'électronique avec une position d'indifférence, d'une part, et, les secteurs de l'industrie du verre et des matériaux de construction avec une position d'indétermination, d'autre part. Ce constat peut confirmer notre analyse. Le secteur de l'électronique est plus ouvert à la concurrence internationale et son succès dépend plus de ses capacités propres de croissance que des types des relations qu'il tisse avec l'État. Le secteur de l'industrie du verre, qui affiche une position d'indétermination, paraît tout à fait normal. Ce secteur a

profité des aides de l'État pour un lancement très important de projets lucratifs, et il réclame une certaine autonomie pour faire face de manière satisfaisante à la concurrence sans cesse développée du secteur privé sur certains créneaux.

2.1.1. Exploration des liens entre l'état fonctionnel de l'entreprise et son secteur d'activité

Nous procédons à une analyse sans regroupement sectoriel (a) et à une analyse avec regroupement sectoriel (b) :

a) Analyse sans regroupement sectoriel

Les résultats qui précèdent s'intéressent aux positions des personnes ainsi qu'à leurs liaisons aux différents pôles d'intervention. Pour que notre étude sur les personnes soit une étape de l'analyse et non pas une fin en soi, il sera primordiale d'étudier les liens existant entre les états fonctionnels des entreprises et les secteurs d'activités qui leur correspondent. De ce fait, pour répondre à l'objectif de recherche relatif à un test de détermination du secteur d'activité de l'entreprise sur son état fonctionnel, nous superposons tout simplement la carte factorielle relative aux liens des positions face à l'interventionnisme étatique aux différents secteurs d'activités, ainsi que la carte factorielle qui correspond aux ventilations des entreprises en fonction des quatre pôles de l'intervention étatique. Commençons, tout d'abord, par la présentation des résultats graphiques de cette opération.

D'après la présentation graphique, nous pouvons résumer nos résultats par rapport à cette dimension de l'analyse comme suit :

- Le secteur des matériaux de construction est corrélé à une position d'indétermination, ce qui favorise le classement de ces entreprises dans un état de continuité fonctionnelle. Cependant, l'examen de la distribution des entreprises qui le composent sur la carte factorielle, montre que les entreprises E6 et E8 avoisinent la

position d'indétermination et les entreprises E5 et E7 se trouvent à proximité de la position d'indifférence. Ce secteur d'activité comporte quatre entreprises qui se classent à égalité dans deux états fonctionnels opposés. Le secteur des matériaux de construction n'affecte pas de manière convaincante l'état fonctionnel de l'entreprise.

- Le secteur agro-alimentaire est à proximité d'une position d'adversaire. En effet, l'étude de l'emplacement des entreprises qui le composent sur le plan factoriel (@1,@2), indique que l'entreprise E12 se différencie des autres entreprises du groupe, et ceci en se plaçant à proximité d'une position lui conférant un état fonctionnel différent. Ce secteur n'influence pas la totalité des entreprises qui le compose pour adopter des comportements en faveur du marché.

- Le secteur des hydrocarbures ne permet pas à son tour d'avancer dans l'exploration de la variable sectorielle. La projection des secteurs en fonction des quatre positions relatives à l'intervention étatique montre que ce secteur est partagé entre le pôle partisan et le pôle adversaire. En revanche, la distribution factorielle en fonction des quatre pôles permet de constater que ce secteur est plus attiré vers une position d'adversité que vers une position partisane. Le faible poids statistique de l'entreprise E19 nous autorise à émettre beaucoup de réserves pour admettre une attirance de ce secteur vers le pôle partisan. En définitive, on renonce aux effets de ce secteur.

- Le secteur sidérurgique ne laisse pas de place au flou; bien que l'entreprise E4 se détache du groupe pour être à proximité d'une position d'indétermination, l'état fonctionnel de toutes les entreprises du secteur demeure commun. L'état de continuité fonctionnelle reste lié uniquement à ce secteur. Le tableau résume l'ensemble des résultats relatifs à cette dimension de l'analyse :

Comme l'état de continuité fonctionnel n'est pas exclusif à tel ou tel secteur, aucun pronostic sur les effets de la variable sectorielle ne sera possible.

b) Analyse par regroupement sectoriel

L'examen de la variable "secteur d'activité", comme une variable discriminante de l'état de *continuité/discontinuité fonctionnelle*, suppose le recours à un regroupement¹⁰ des secteurs en présence.

En fonction des résultats obtenus, deux postulats vont permettre la formulation d'un certain nombre d'hypothèses¹¹ :

1. Soit un état de continuité fonctionnelle est corrélé à des secteurs importants. Ici, c'est le concept de pouvoir qui va guider l'interprétation : on considère que les entreprises opérant dans les secteurs "stratégiques" de l'économie nationale disposent de marges de manoeuvre et du pouvoir de négociation, ce qui leur permet de ne pas toujours sacrifier leurs intérêts.

2. Soit un état de discontinuité fonctionnelle est corrélé à des secteurs moins importants. Dans ce cas, c'est la notion d'intensité du contrôle qui orientera l'interprétation : une entreprise opérant dans les secteurs les moins "stratégiques" de l'économie nationale ne semble pas être soumise à une intensité forte du contrôle étatique, ce qui peut permettre l'émergence des logiques d'action décalées par rapport au fonctionnement tel qu'il devrait être officiellement.

Penser à une classification sectorielle en termes de secteurs stratégiques et non stratégiques, nous paraît contestable compte tenu de l'état de l'environnement économique. Ce dernier peut conférer à toute cellule économique un aspect stratégique. En outre, envisager un classement en secteur concurrentiel/monopolistique ne peut pas être un meilleur critère. Malgré la présence conjointe du secteur privé et public dans

¹⁰ Ce regroupement doit se faire par rapport à des critères pertinents. Sa nécessité découle du nombre limité des entreprises ayant servi à cette étude.

¹¹ Il est bien évident qu'on reste au stade de la formulation d'hypothèses pour des raisons de représentativité statistique et de manque d'informations qualitatives permettant d'affiner les résultats obtenus.

certaines activités économiques, on ne peut parler de concurrence puisque l'état de l'offre est loin de satisfaire la demande. Par contre, une classification sectorielle en termes de secteurs ayant une forte opportunité stratégique et de secteurs menacés à terme par une disparition serait féconde pour l'analyse. Cependant, ce critère de classification s'avère très ambitieux; il réclame une masse d'informations et des capacités d'anticipation hors de notre portée pour l'instant.

Enfin, des variables de regroupement telles que les secteurs à forte ou faible intensité capitaliste et secteurs exportateurs/non exportateurs peuvent être des critères très intéressants. Cependant, le regroupement sectoriel obéit aussi à sa faisabilité technique. Comme le montre les résultats graphiques de la superposition des cartes factorielles (Annexes 18), le regroupement sectoriel selon les critères sélectionnés reste une voie de recherche possible non corroborée par les résultats de notre échantillon. Cette faisabilité technique bute sur deux problèmes :

- Les résultats de la superposition des cartes factorielles montrent une dispersion non négligeable des secteurs d'activité qui peuvent être regroupés en fonction d'un même critère de classification.

- Lorsque les secteurs appartenant à une même classe se concentrent dans un même endroit sur le plan, les autres secteurs de la classe opposée se dispersent ce qui rend impossible l'analyse comparative.

Étant donné que le regroupement des secteurs d'activités selon un critère peut les ramener au centre de gravité du plan factoriel, nous concluons que cette variable de notre analyse n'aura aucun caractère discriminant.

§ 3. LES EFFETS DU RATTACHEMENT À UN MINISTÈRE DE TUTELLE

A ce stade de réflexion, les rapports État-entreprises publiques nous paraissent être influencés par l'institution ministérielle chargée directement de superviser l'entreprise. Nous considérons que les différentes institutions ne disposent pas des mêmes moyens et l'efficacité de leur contrôle reste variable selon leurs possibilités humaines et matérielles.

La carte factorielle montre une forte corrélation du ministère de la santé avec une position d'adversaire. Cette dernière position est corrélée de manière satisfaisante avec le ministère de l'agriculture.

Les acteurs dont l'entreprise est rattachée au ministère de la santé et de l'industrie lourde semblent avoir un contexte très favorable leur permettant de développer des positions d'adversité. L'explication nous paraît résider dans le type d'activité des entreprises qui nécessite un personnel hautement qualifié, et par conséquent, une Direction Générale ayant les compétences requises. Par contre, du côté du secteur de l'agriculture, notre interprétation favorise plutôt les moyens humains et matériels dont dispose ce ministère. Une telle situation est loin d'être capable d'assurer un contrôle efficace, et par conséquent, le champ reste plus ou moins libre aux dirigeants pour développer leurs marges de manoeuvre.

Ce résultat confirme celui lié aux secteurs d'activité, ceci s'explique par le fait que le rattachement ministériel des entreprises publiques algériennes est fonction de leur secteur d'activité. Cette variable, incluse dans notre analyse, peut associer un caractère redondant à notre étude. Cette limite est due à la taille de l'échantillon et nettement moins à la pertinence des variables admises dans l'analyse.

La validation de notre modèle d'analyse s'intéresse à l'observation des résultats relatifs aux liens qui peuvent être dégagés entre l'état fonctionnel de l'entreprise et son

ministère de rattachement. Notre démarche est semblable à celle utilisée pour étudier la variable sectorielle. Les principaux résultats figurent sur le plan factoriel suivant :

Contrairement aux résultats relatifs à la variable sectorielle, ce niveau d'analyse montre qu'aucun ministère ne se compose totalement d'un groupe d'entreprises partageant un même état fonctionnel. Les résultats nécessaires à la validation de cette hypothèse permettent de constater que l'état de continuité fonctionnelle n'est en aucun cas exceptionnel à tel ou tel secteur. Cette variable ne revêt pas par conséquent un caractère discriminant dans notre analyse.

§ 4. LES EFFETS DE LA TAILLE DES ENTREPRISES

Le cadre exploratoire de notre recherche ne nous permet pas de préciser l'importance de la taille. Si nous nous apercevons qu'un état de continuité fonctionnelle est lié à une moyenne taille, nous considérons que le contrôle étatique ne s'exerce que modestement, laissant ainsi de larges marges de manoeuvre aux principaux acteurs des entreprises de taille moyenne, pour privilégier un management obéissant plus à la volonté des "dirigeants publics". En revanche, si un état de continuité fonctionnelle semble être lié à une grande taille, nous pouvons considérer que celle-ci est une source de contre-pouvoir.

Les moyennes entreprises se présentent sur la carte factorielle faiblement corrélées à une position d'adversaire, et les grandes entreprises fortement corrélées avec la même position. En revanche, les entreprises ayant un effectif entre 1000 et 1999 salariés sont fortement corrélées avec une position d'indétermination face à l'intervention étatique. Quant aux partisans et aux indifférents, ils ne sont corrélés avec aucune taille.

Ces résultats ne nous permettent pas de conférer un caractère discriminant à la variable taille. Notre volonté de savoir si un état de continuité fonctionnelle est lié au fait que l'entreprise soit de moyenne ou de grande taille, reste non confirmé.

Deux raisons jouent en faveur d'une non-validation de l'hypothèse relative à la taille :

1. Si la variable taille est corrélée aux positions qui reflètent un état de *continuité fonctionnelle*, nous ne disposons pas en revanche de résultats où la variable taille est corrélée à des positions traduisant un état de *discontinuité fonctionnelle*.

2. Même si la position d'adversité est d'un côté liée à une grande taille (plus de 3000 salariés) de manière statistiquement significative, elle est de l'autre faiblement liée à la moyenne taille. Ce résultat peut montrer, malgré tout, le caractère non exclusif du lien de la variable taille à telle ou telle position adoptée face à l'intervention étatique.

SECTION IV : TEST D'HYPOTHÈSES

Dans cette section nous examinerons si nos hypothèses ont été vérifiées.

§ 1. TEST DE L'HYPOTHÈSE I

Rappelons que nous nous sommes intéressé uniquement aux origines internes du changement au niveau des entreprises industrielles et commerciales algériennes. On en conclut que les origines de ce changement sont endogènes en fonction de la position adoptée par les principaux acteurs de l'entreprise face à l'intervention de l'État ainsi que leurs logiques sous-jacentes. Le tableau récapitulatif des résultats empiriques rassemble l'information nécessaire permettant de poser les conditions de validation de l'hypothèse I :

- Une entreprise publique sous une direction partisane de l'intervention étatique ne peut que subir le changement. Le changement ici aura un caractère totalement exogène confirmé par l'absence de logique du marché prouvée par un attachement très significatif à "l'idéologie socialiste". Avec ce type d'acteurs au "sommet" de l'entreprise, la situation de discontinuité fonctionnelle aura un caractère apparent.

- Une Direction Générale adverse de l'intervention étatique est en situation de continuité fonctionnelle, ce qui rend possible l'existence d'un changement à caractère endogène. Dans ce cas, une présence de la logique du marché ne semble pas toucher l'entreprise dans sa globalité. Au cours de l'analyse des données, on a pu soulever que les adversaires ne sont favorables à l'action¹² en fonction de leur conviction qu'à travers une mise en place du système correspondant.

De ce fait, une situation de continuité fonctionnelle ne semble pas être le cas si nous prenons en considération les phénomènes d'inertie de la part du personnel. Cependant, la perception du succès organisationnel de la part des adversaires éclaircit, à notre avis, un point très intéressant : l'appréciation de la logique des adversaires semble soulever tout simplement la présence d'une situation complexe et paradoxale liée d'une part aux contraintes du statut de l'entreprise, et d'autre part, au système de valeurs que ces dirigeants doivent enseigner et préserver.

Ce groupe de dirigeant adopte un comportement tout à fait intelligent vis-à-vis des interférences étatiques d'un côté, et de ses engagements envers l'entreprise de l'autre. Malgré sa position d'adversité envers l'intervention étatique, nous n'avons constaté aucune disposition pour des tentatives pouvant porter atteinte :

- à la nature des rapports État-entreprises publiques
- au personnel de l'entreprise par un ajustement intelligent entre les valeurs qu'il faut prévaloir et les contradictions de la réalité quotidienne.

Ce type d'acteurs suggère une situation de continuité fonctionnelle ayant un caractère latent.

¹² Ici, on vise uniquement les actions susceptibles d'être considérées comme des attaques directes à la politique gouvernementale, et par conséquent qui peuvent nouer au dirigeant en question.

- Une Direction Générale à position floue, à savoir une attitude d'indifférence face à l'intervention étatique, favorise l'hypothèse d'existence d'un changement à caractère exogène. Les indifférents n'ont pas tendance à vouloir participer à la conception du système économique, par contre ils s'adaptent mieux à la réalité présente pour assumer les responsabilités qui en découlent de leur engagement personnel. Les entreprises où prévaut ce type de Direction Générale seront en situation de discontinuité fonctionnelle, mais avec une grande capacité d'adaptation aux nouvelles exigences. Dans ce cas, nous considérons que la discontinuité fonctionnelle a plus un caractère latent.

- Une Direction Générale ayant une position d'indétermination face à l'intervention étatique nous met principalement devant un changement possédant un caractère entièrement endogène. Malgré la position floue des ses acteurs envers l'intervention étatique, l'examen des différents axes de pensée ne laisse aucune ambiguïté quant à leur volonté de rejet du système centralisé. Les entreprises dirigées par des indéterminés face à l'intervention étatique suggère une situation de continuité fonctionnelle apparente.

1.1. Problème de la démarche

La démarche, telle qu'elle se présente à ce stade, ne permet pas d'avoir un résultat opérationnel en ce qui concerne notre échantillon d'entreprises. L'obstacle est celui de la possibilité d'avoir des positions diverses face à l'intervention étatique de la part d'acteurs appartenant à une même entreprise (schéma 15).

Schéma (15) : Les positions adoptées par des acteurs appartenant à une même entreprise.

Positions Entreprises	Positions tranchées		Positions floues		Observations
	Adversaires	Partisans	Indéterminés	Indifférents	
1) Entreprise E1				■ ■	1) Les deux acteurs interrogés partagent la même position
2) Entreprise E2	■ ■ ■ ■				2) La position d'adversaire est totalement partagée par les quatre acteurs interrogés
3) Entreprise E3	■ ■ ■ □		□ □ □ ■		3) Trois acteurs contre un, partagent une position d'adversaire
4) Entreprise E4		▨ □		□ ▨	4) Acteurs adoptant une position différente et automatiquement équilibrée.
5) Entreprise E5	■ □ □	□ ■ □	□ □ ■		5) Les trois acteurs interrogés se répartissent de façon équilibrée. Toutes les positions sont minoritaires.
6) Entreprise E6			■ ■		6) Position totalement partagée par les deux acteurs interrogés.
7) Entreprise E7	■ □ □		□ ■ □	□ □ ■	7) La position des trois acteurs est minoritaire dans trois positions.
8) Entreprise E8			■ ■ ■ □	□ □ □ ■	8) Trois acteurs contre un, partagent une position d'indétermination.
9) Entreprise E9		■ □ □ □	■ ■ ■ □	□ □ □ ■	9) La position d'indétermination reste dominante, étant donné que la majorité l'adopte.
10) Entreprise E10	■ ■ ■ □		□ □ □ ■		10) idem (3)
11) Entreprise E11	■ ■ ■ □		□ □ ■		11) La position d'adversaire est dominante
12) Entreprise E12	■ ■ ■ □		□ □ □ ■	□ □ □ ■	12) La position d'adversaire est dominante
13) Entreprise E13	■ ■ ■ □		□ □ □ ■		13) La position d'adversaire est dominante
14) Entreprise E14	■ ■ ■ □		□ □ ■		14) La position d'adversaire est dominante
15) Entreprise E15	■ ■ ■ ■				15) La position d'adversaire est totalement partagée
16) Entreprise E16	■ ■ ■ ■				16) La position d'adversaire est totalement partagée
17) Entreprise E17	■				17) La position d'adversaire est automatiquement partagée.
18) Entreprise E18	■ ■				18) La position d'adversaire est totalement partagée
19) Entreprise E19		■			19) La position d'adversaire est automatiquement partagée.

Position totalement partagée
 Position moyennement partagée
 Position majoritaire
 Position minoritaire

Le nombre de cases correspond au nombre d'individus interrogés au niveau de chaque entreprise.

L'identification de la position des entreprises face à l'intervention étatique, est une étape plus que nécessaire à la validation de notre première hypothèse. La solution qui consiste à opérer un classement des entreprises, en fonction des quatre positions possibles face à l'intervention étatique, est à écarter à cause de l'impossibilité de pouvoir retenir un même nombre d'interviewés au niveau de toutes les entreprises de l'échantillon.

L'ambition de ce travail fait que les obstacles sont courants et la rigueur méthodologique difficilement respectable. On admet qu'il faut chercher les particularités organisationnelles des entreprises publiques au niveau du vécu personnel de leurs principaux acteurs plutôt que dans leurs statuts juridiques et/ou le système économique dominant. On a jugé utile que ce vécu soit apprécié par une multiplication, dès que possible, du nombre des acteurs au sein d'une même entreprise. Cette procédure est importante pour maximiser nos chances d'avoir des informations de qualité, mais elle est loin de ne pas poser des problèmes quant à la poursuite de l'analyse.

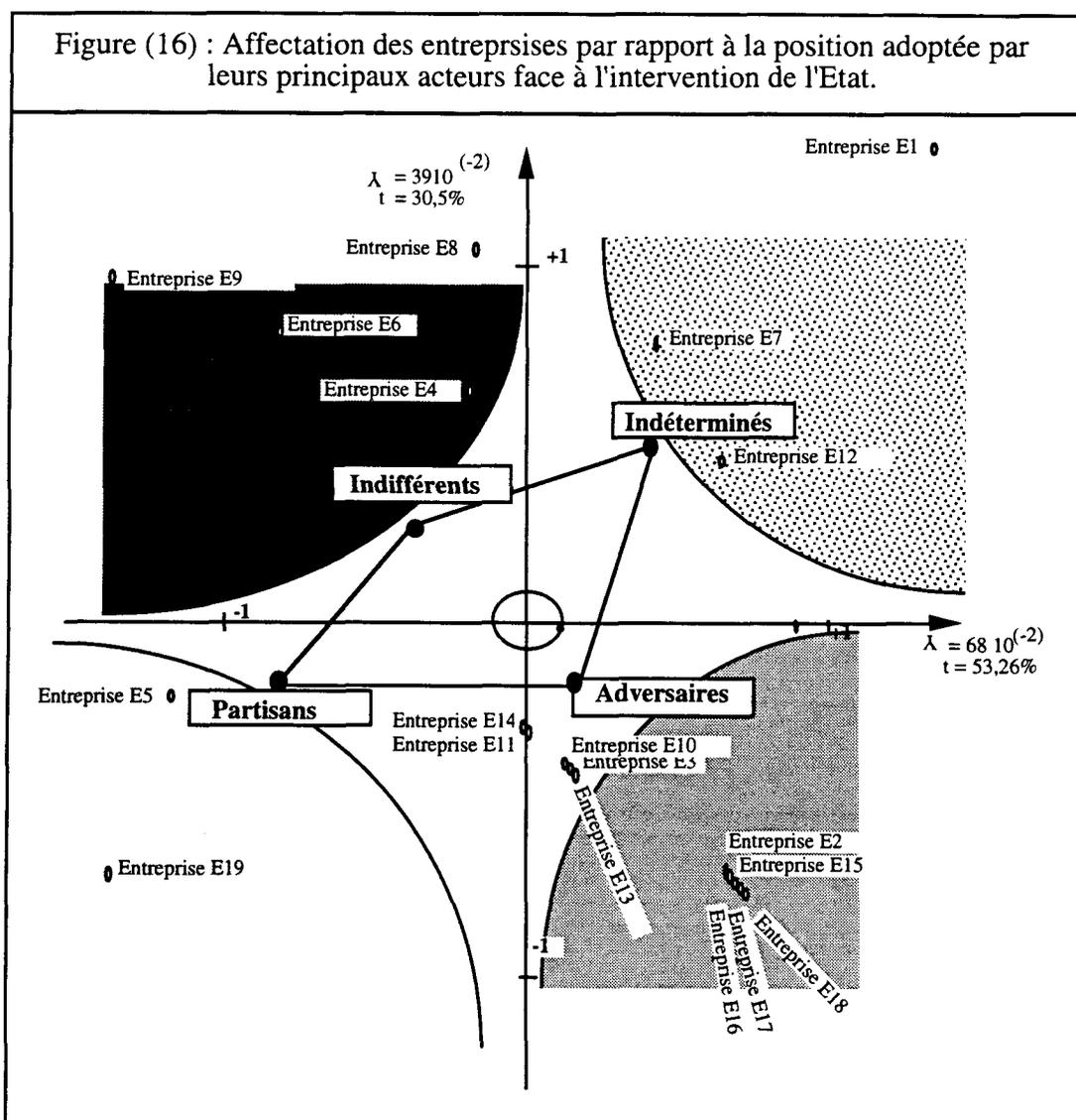
Une modélisation basée sur des comportements et des perceptions humaines ne favorise pas toujours l'aboutissement des démarches normatives, car en procédant ainsi on n'est pas à l'abri de situations complexes où une même personne peut afficher des positions apparemment contradictoires et non mutuellement exclusives. Malgré ces limites méthodologiques, le caractère exploratoire de notre recherche rend la démarche tout à fait intéressante. Le fait de se retrouver devant des situations paradoxales permet de soulever des problématiques très intéressantes loin de toute simplification abusive de la réalité.

1.2. Solution adoptée

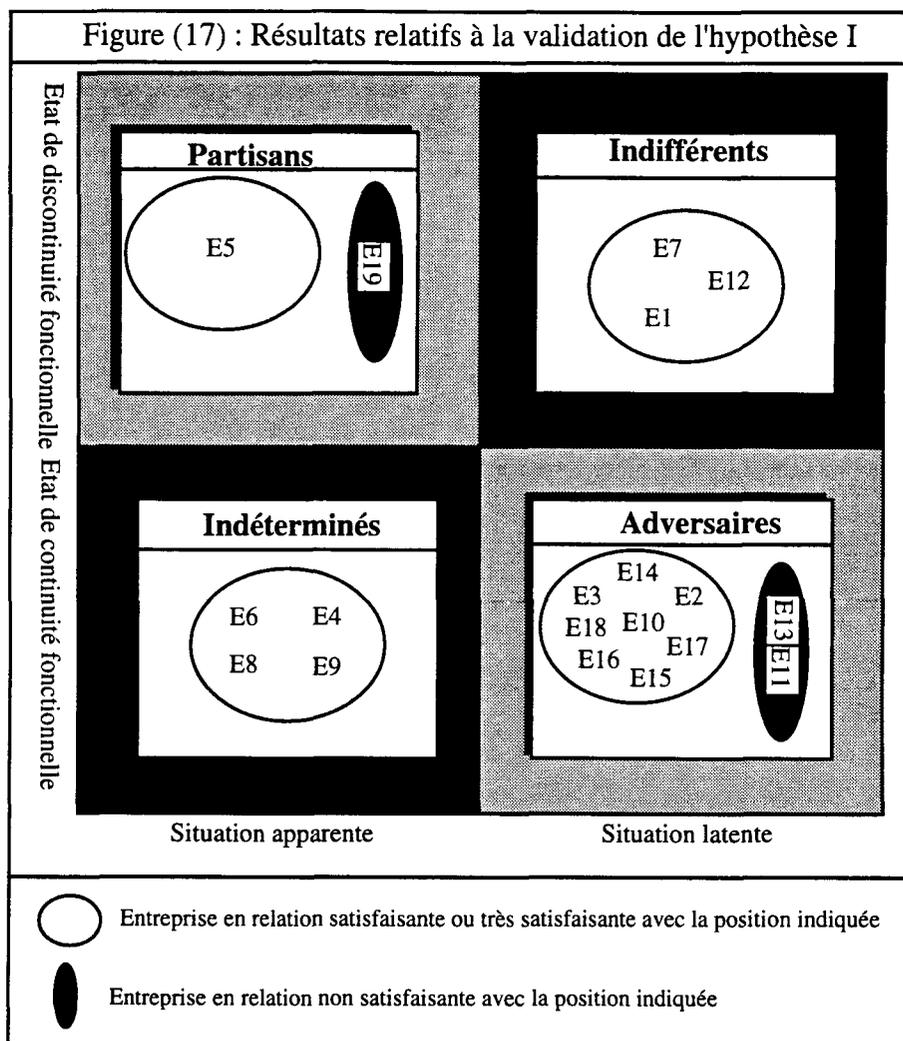
La solution qui nous a paru la mieux adaptée à notre problème consiste à considérer les entreprises de l'échantillon comme une variable supplémentaire de l'analyse. Ainsi nous avons constitué avec les données de base un tableau de contingence

de 19 lignes (les entreprises) et quatre colonnes (positions des acteurs face à l'intervention étatique) que nous avons ensuite soumis à une analyse factorielle des correspondances.

Une telle démarche est intéressante dans la mesure où elle a permis de conserver le critère de la position dominante et de relativiser la position de telle ou telle entreprise en fonction du nombre de ses acteurs pris dans l'analyse (figure 16).



Ainsi d'après une lecture de la carte factorielle et examen de la qualité des corrélations (annexe 17.3), ont permis de présenter les résultats à travers le schéma suivant :



1.3. Validation de l'hypothèse I.1

Pour valider cette hypothèse, il suffit de se limiter aux résultats obtenus pour les entreprises en situation de continuité fonctionnelle latente ou apparente. De ce fait, les positions d'adversaires et d'indéterminés sont les seules à nous intéresser. Les résultats obtenus à partir d'un tri croisé, montrent que 96% des adversaires, et 80% des indéterminés associent à leurs entreprises un degré d'intervention étatique fort. Cependant, la méthode du tri croisé ne suffit pas à elle seule pour infirmer ou de confirmer l'hypothèse I.1.

Afin de tester cette hypothèse, il faut d'abord identifier parmi les entreprises en situation de continuité fonctionnelle, celles qui sont considérées comme étant dans une continuité convictionnelle, et celles qui sont supposées être en situation de continuité

opérationnelle. La distinction est faite sur la base des données de l'enquête ayant trait à deux interrogations :

- La première interrogation concerne notre volonté de savoir s'il y a présence ou absence, de la part de l'entreprise en question, de tentatives de manifester son mécontentement lors d'une intervention qui ne se soucie guère de son propre intérêt.

- La deuxième interrogation va plus loin pour nous aider à connaître s'il y a eu des tentatives de telle ou telle entreprise pour prendre des décisions de façon autonome, alors qu'une telle décision relève des prérogatives de sa tutelle.

La difficulté d'obtenir des informations précises concernant cette double interrogation nous a poussé à considérer que la seule présence de manifestation de mécontentement envers les interventions étatiques suffisait pour admettre que l'entreprise n'était plus en situation de continuité convictionnelle mais dans une situation de continuité opérationnelle mineure. En revanche, l'entreprise en question sera en situation de continuité opérationnelle majeure dès qu'il s'avère qu'elle a déjà pris des initiatives pour décider de manière autonome.

Le tableau suivant récapitule les résultats d'une telle tentative de validation d'hypothèse :

Résultats relatifs à la validation de l'hypothèse I.1				
	Tentatives d'actions exprimant un rejet de l'intervention étatique	Tentatives d'actions exprimant une prise de décision autonome	Types de continuité fonctionnelle	Degré de l'intervention étatique tel qu'il est perçu
E2	Existante	Existante	<i>Continuité opérationnelle majeure</i>	Un degré fort totalement partagé
E3	Existante	Non existante	<i>Continuité opérationnelle mineure</i>	Un degré fort totalement partagé
E10	Existante	Non existante	<i>Continuité opérationnelle mineure</i>	Un degré fort totalement partagé
E14	Non existante		<i>Continuité convictionnelle</i>	Un degré fort totalement partagé
E15	Non existante		<i>Continuité convictionnelle</i>	Un degré fort totalement partagé
E16	Existante	Non existante	<i>Continuité opérationnelle mineure</i>	Un degré fort totalement partagé
E17	Non existante		<i>Continuité convictionnelle</i>	Un degré fort totalement partagé
E18	Existante	Existante	<i>Continuité opérationnelle majeure</i>	Un degré fort totalement partagé
E6	Existante	Existante	<i>Continuité opérationnelle majeure</i>	Un degré fort totalement partagé
E8	Existante	Non existante	<i>Continuité opérationnelle mineure</i>	Degré fort dominant (3/4)
E9	Existante	Non existante	<i>Continuité opérationnelle mineure</i>	Degré fort dominant (3/4)

Position d'adversaire
 Position d'indéterminé

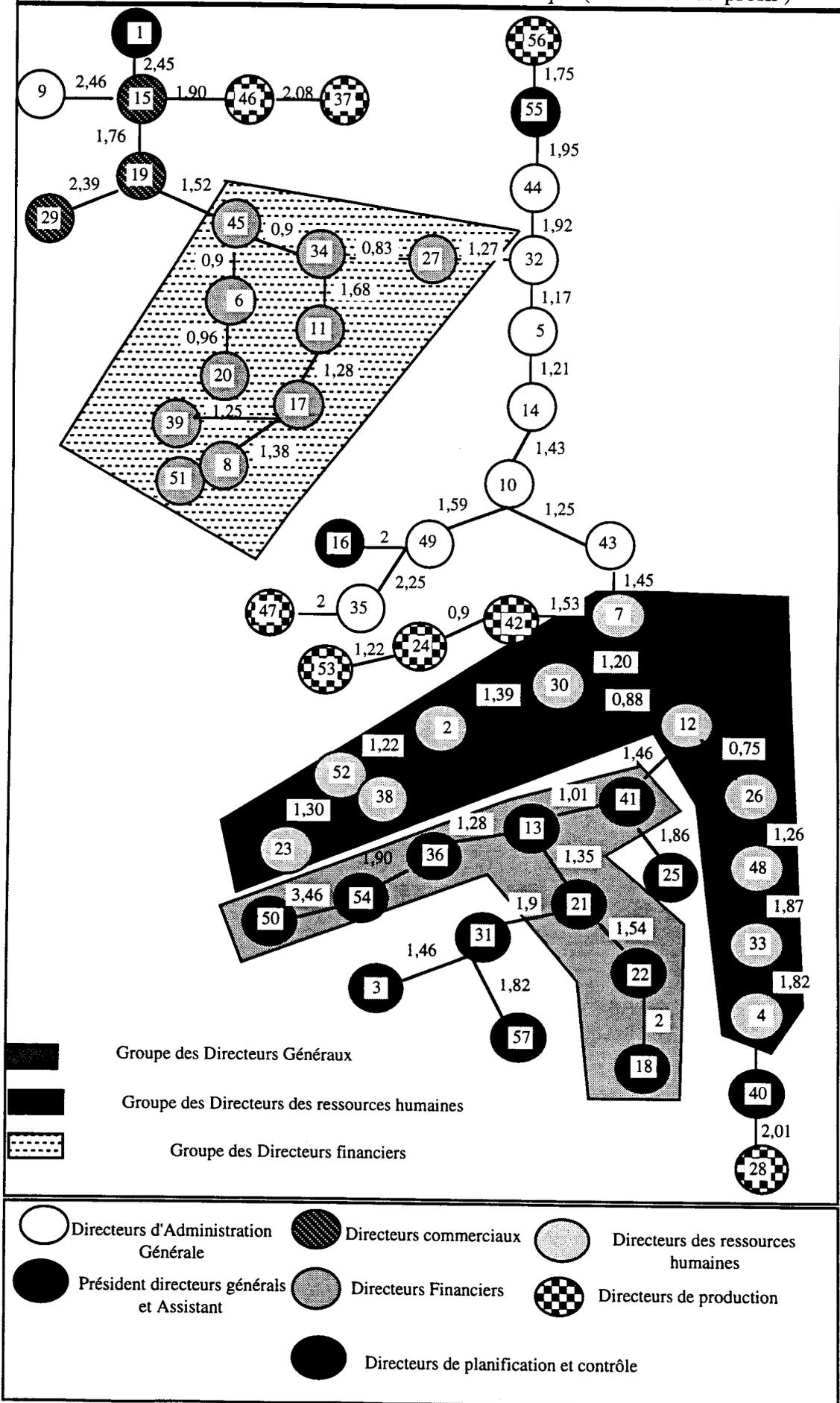
L'hypothèse selon laquelle la présence d'une continuité convictionnelle s'explique par le fait que l'entreprise est soumise à une intervention forte de l'État est à rejeter. Nous avons vu que l'intensité du degré d'intervention n'est pas discriminante, ni par rapport aux positions adoptées par les acteurs face à l'intervention étatique, ni par rapport au type de continuité fonctionnelle où se trouve l'entreprise. L'hypothèse (I.1) n'est pas validée.

§ 2. VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE I.2

Savoir si un changement à caractère endogène est lié aux variables d'identification des acteurs ne manque d'importance. Il permet une meilleure connaissance des dirigeants et peut donner à notre méthodologie en termes de cohérence/incohérence plus de poids scientifique. Pour valider cette hypothèse, nous proposons une démarche de validation globale, et une démarche de validation détaillée :

- La démarche globale : Elle consiste à apprécier les proximités entre l'ensemble des acteurs, sur la base de la totalité des variables d'identification. Une fois que les proximités sont établies entre acteurs, on a identifié ceux ayant les positions susceptibles de placer leur entreprise en état de continuité fonctionnelle.

Figure (18) : Résultats de la classification automatique (variables du profil)



Les résultats de l'analyse de la classification automatique non hiérarchique (annexe 12.2) montrent que les acteurs en position d'adversaire et d'indéterminé envers l'intervention étatique, ne s'approchent pas les uns des autres d'une manière permettant de conférer un caractère discriminant aux variables d'identification. Cependant, le statut des acteurs dans l'entreprise peut s'avérer discriminant. La figure précédente montre bien la proximité des financiers, des directeurs des ressources humaines et des directeurs généraux, et ceci sur la base de l'ensemble des critères du profil. Quant à la proximité de ces trois groupes de dirigeants, on constate que les directeurs des ressources humaines se rapprochent plus que les financiers des directeurs généraux. On peut conjecturer que le directeur des ressources humaines a un profil qui lui donne plus de chance de succéder au Directeur Général.

La démarche globale n'a pas permis de constater un profil identique en fonction de la position adoptée face à l'intervention étatique. Une telle démarche favorise le refus de l'hypothèse I.2. Cependant nous ne pouvons pas nous contenter de ce résultat, il est nécessaire de voir l'influence de chaque variable d'identification sur la position des acteurs face à l'interventionnisme étatique.

- Démarche détaillée : elle permet de tester l'influence des variables d'identification de type I, II et III sur les positions adoptées face à l'intervention étatique. Sur la base de réflexion menée pour valider l'hypothèse I, les positions des acteurs face à l'intervention étatique sont à leur tour des indicateurs de l'état de continuité fonctionnelle. La démarche est dite détaillée dans la mesure où nous étudions l'influence de chaque modalité des huit variables d'identification des acteurs sur l'intervention étatique. La validation de l'hypothèse se base sur les résultats obtenus à partir de l'analyse factorielle des correspondances multiples présentée précédemment. Nous pouvons regrouper les principaux résultats relatifs à la validation de l'hypothèse I.2 dans le tableau suivant :

Résultats relatifs à la validation de l'hypothèse I.2					
			Etat de discontinuité fonctionnelle		Commentaires
	Adversaires	Indéterminés	Partisans	Indifférents	
Age	40-49	30-39	50-60		Variable acceptée
Niveau de formation	Bac ou Bac+2		Autodidactes	Bac +5	Variable rejetée
Type de formation	Biformation			Comptable	Variable acceptée
Expérience professionnelle dans le poste de direction	Moins de 5 ans		10-14	15-20	Variable acceptée
Statut dans l'entreprise	DP, DAG	DFC, DC			Variable acceptée
Formation à l'étranger	Courte durée		Longue durée		Variable rejetée
Contacts avec l'étranger	Contacts		Contacts	Contacts	Variable rejetée
Commentaires	Aucune incohérence apparente	Aucune incohérence apparente	Aucune incohérence apparente	Profil suscitant des interrogations	

Variables de typeI
 Variables de typeII
 Variables de typeIII

DP : directeurs de production	DFC : directeurs financiers
DAG : directeurs d'administration générale	DC : directeurs commerciaux

Notre analyse détaillée aboutit aux résultats qui suivent :

- Un changement ayant un caractère endogène est déterminé par des variables de type I, telles que l'âge et le type de formation :

*Plus l'entreprise est dirigée par une équipe jeune, plus elle aura tendance à être en situation de continuité fonctionnelle apparente.

* Plus l'entreprise est dirigée par une équipe possédant une formation à la fois technique et gestionnaire, plus elle sera en une situation de continuité fonctionnelle latente.

- Un changement ayant un caractère endogène est déterminé par des variables de type II, telles que le statut des acteurs dans l'entreprise, et la durée de leur expérience professionnelle dans un poste de direction :

* Un statut de directeur de production ou de directeur d'administration générale favorise l'existence d'un état de continuité fonctionnelle latente, tandis qu'un statut de financier ou de commercial favorise l'existence d'un état de continuité fonctionnelle apparente.

* Plus la durée de l'expérience professionnelle dans un poste de direction est courte, plus l'entreprise est en état de continuité fonctionnelle latente.

L'hypothèse I.2 se valide selon la méthode détaillée : un changement ayant un caractère endogène est déterminé par certaines variables de type I et de type II. L'influence des variables de type III est à exclure.

§ 3. TEST DE L'HYPOTHÈSE I.4 : RELATION ENTRE L'ÉTAT DE CONTINUITÉ/DISCONTINUITÉ FONCTIONNELLE ET LA SITUATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES.

La validation de notre hypothèse I.4 permet de comparer les orientations des directions générales avec leurs résultats concrets. Notre démarche consiste tout simplement de constater l'évolution de quelques indicateurs financiers sur une période allant généralement de 1983 à 1990 (annexes 18). Deux indicateurs ont été retenus. Le premier est le résultat d'exploitation réalisé à chaque exercice comptable et le deuxième est la valeur ajoutée comptable. Le résultat d'exploitation englobe les charges et les produits hors exploitation tandis que la valeur ajoutée se limite à la prise en compte des charges et des produits relatifs à l'exploitation régulière de l'entreprise. Le deuxième critère financier

peut indiquer la capacité ou l'incapacité de maîtrise du fonctionnement régulier de l'entreprise.

Selon l'état fonctionnel de l'entreprise, notre objectif se limite à observer la volonté constante des entreprises pour améliorer leur indicateurs financiers. Nous procédons successivement par observer la situation des entreprises classées en situation de discontinuité fonctionnelle pour passer ensuite à celles de la situation contraire.

3.1. SITUATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES EN ÉTAT DE DISCONTINUITÉ FONCTIONNELLE

Comme le montre notre matrice (figure 17), cet état fonctionnel se constitue de deux groupes. Le premier groupe est présenté essentiellement par l'entreprise E5 tandis que le deuxième se compose de trois entreprises (E1, E7, et E12). Nous présentons la situation financière du premier groupe et ensuite celle du deuxième.

3.1.1. SITUATION FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE E5

Cette entreprise a réalisé des déficits de manière successive. Sur l'ensemble de période, elle a réussi à baisser le niveau de ses pertes en trois exercices comptables. La première baisse était enregistrée en 1984, la deuxième en 1985, et la troisième en 1986. Concernant la valeur ajoutée, elle a été positive uniquement en 1984. Quant à l'évolution globale des deux indicateurs, elle ne semble pas avoir une interprétation qui confirme ou infirme nos hypothèses. Cette entreprise diminue ses pertes au moment où elle réalise une valeur ajoutée négative (le cas de l'année 1984), et augmente ses pertes quand elle aboutit à des augmentations successives de sa valeur ajoutée. Le cas de cette entreprise montre le poids des charges hors exploitation qu'elle subit. Vu son secteur d'activité en pleine croissance, il n'est pas étonnant qu'elle enregistre sans cesse des pénalités de retard relatives aux livraisons. Malgré les opportunités que lui offre son environnement,

l'entreprise affiche des pertes en augmentation à partir de 1987. Les améliorations de sa valeur ajoutée à partir de 1985 semble être du à l'entrée en fonctionnement de ses nouveaux usines modernement équipés.

3.1.2. SITUATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES (E1,E7 ET E12)

L'entreprise E12 est totalement déficitaire sur l'ensemble de la période (82-90). Ses déficits ont connu une évolution croissante jusqu'à 1986. A partir de 1987, sa valeur ajoutée a commencé de baisser progressivement pour devenir négative en 1989-1990 et ses résultats ont eu globalement tendance à se dégrader. Ces résultats peuvent confirmer la position d'indifférence adoptée par cette entreprise à l'égard de l'intervention étatique. Cette entreprise est totalement dépendante du niveau de son budget devises et du cours du dollars pour assurer ses approvisionnements. D'ailleurs la baisse progressive de sa valeur ajoutée confirme, à la fois, la chute de son niveau d'activité et son caractère stratégique pour l'économie nationale. Ce cas montre la gravité de la situation. C'est-à-dire l'État est devenu incapable d'assurer les devises nécessaires pour maintenir un approvisionnement correcte à une entreprise qui doit répondre à un besoin de première nécessité pour toute une région. Quant à l'entreprise E7 est presque totalement déficitaire à l'exception de l'année 1990. Sa valeur ajoutée est positive sur l'ensemble de la période (83-90) mais avec des variations instables dans les deux sens (positif ou négatif). Pour cette entreprise, le poids des conditions climatiques reste déterminant. La sécheresse et le manque d'infrastructures hydrauliques conditionnent le niveau de son activité plus que d'autres variables. La dernière entreprise (E12) semble être la meilleure de son groupe. Pendant la période (82-90), elle était quatre fois bénéficiaires et cinq fois déficitaires. Sa valeur ajoutée est totalement positive sur la période, la baisse la plus significative a été enregistrée en 1989 mais l'entreprise a réussi à la remonter l'année suivante. Cette variation presque subite peut indiquer l'importance du contexte et ses influences sur l'entreprise. Les résultats d'exploitation, enregistrés entre 1982 et 1986, montrent une progression vers une réalisation meilleure. La période 82-84 se caractérise par une

compression des déficits, la période 85-86 par le démarrage des résultats bénéficiaires et les années 87-89 par une chute libre pour arriver en 1990 à un résultat bénéficiaire. Le secteur d'activité de cette entreprise est influencé par le poids de la conjoncture internationale. La dégradation des recettes algériennes en devises à partir de 1986 semble expliquée la baisse de la valeur ajoutée et des résultats d'exploitation pendant la période 87-89.

Ces éléments, ainsi présentés, ne nous permettent pas de se prononcer provisoirement sur la confirmation ou l'infirmité de l'hypothèse II. L'analyse longitudinale des résultats réalisés n'illustre pas une dégradation ou une amélioration susceptible d'être attribué à la détermination des dirigeants. Le contexte dans lequel se sont enregistrés ces résultats est déterminant.

3.2. SITUATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES EN ÉTAT DE CONTINUITÉ FONCTIONNELLE

Cet état fonctionnel se présente à travers deux groupes d'entreprises. Le premier regroupe essentiellement¹³ les entreprises E2, E3, E10, E14, E15 et E16. En revanche, le deuxième se compose des entreprises E4, E6, E8 et E9¹⁴. Nous présentons la situation financière du premier groupe et ensuite celle du deuxième.

3.2.1. SITUATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES "ADVERSAIRES"

L'entreprise E2 était bénéficiaire dans les deux premières années ayant suivies sa création. Ses résultats bénéficiaires et déficitaires ont une variation qui ne favorise aucune

¹³ Les entreprises E17 et E18 sont des unités d'une importance organisationnelle inférieure à celle des autres entreprises du groupe. Comme nous basons notre analyse principalement sur des résultats issus des bilans consolidés, nous préférons ne pas inclure des données issus des bilans des unités.

¹⁴ Nous n'avons pas pu obtenu les résultats concernant l'entreprise E4 et E6. De ce fait, l'analyse se contente de ceux des entreprises E8 et E9.

interprétation. Sa valeur ajoutée est positive. Celle-ci a eu toujours tendance à augmenter mis à part en 1987 et 1989. La deuxième entreprise, à savoir l'entreprise E3, était principalement déficitaire. Elle a effectué un effort pour réduire ses pertes en 1987 qui a été corroboré en 1990 par la réalisation de son premier résultat bénéficiaire. Cependant, sa valeur ajoutée a enregistré une série d'augmentation. Quant à l'entreprise E10 était essentiellement bénéficiaire sauf pendant sa première année d'existence. Sa valeur ajoutée est évidemment positive. La quatrième entreprise (E14) est arrivée à décroître son déficit en 1986 et enregistré un résultat positif en 1987. Mis à part ces deux efforts, cette entreprise était déficitaire sur le reste des années de la période. Sa valeur ajoutée était positive avec des variations vers la baisse durant les années 1984, 1988, et 1989. En revanche, l'effort de l'entreprise E15 est considérable. Elle réussit à affaiblir le niveau de ses déficits pendant les exercices 1984, 1985, et 1987, et maintenir une valeur ajoutée toujours en progression. Enfin l'entreprise E16 était globalement bénéficiaire, mais elle a commencé à connaître des difficultés à partir de 1988. Elle est arrivée à un résultat négatif en 1990. Sa valeur ajoutée était positive, mais avec beaucoup de variation à la baisse.

Concernant l'entreprise E11 et E13, qui ne sont pas tellement représentatives de ce groupe, elles ont réalisé des pertes de manière continue. Cependant, l'entreprise E13 présentait un seul résultat bénéficiaire tout au début de la période (1982-1991). Quant à leurs valeurs ajoutées, elles étaient totalement positives avec des variations à la baisse.

3.2.2. SITUATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES "INDÉTERMINÉES"

Seuls les chiffres de deux entreprises seront analysés. L'entreprise E8 était bénéficiaire en 1986. Elle a pu diminuer ses pertes en 1984 et en 1990. Quant à sa valeur ajoutée était totalement positive sur la période (1988-1990). La deuxième entreprise, à savoir l'entreprise E9 a pu baisser ses déficits en 1988 et dégager un résultat positif en 1989. Sa valeur ajoutée était toujours en augmentation à l'exception en 1987.

Sans pouvoir valider l'hypothèse I.4, nous nous contentons de constater que les entreprises classées en état de continuité fonctionnelle, faute de dégager des résultats bénéficiaires notables, elles n'ont jamais réalisé une valeur ajoutée négative. Cette dernière montre que leur activité n'est pas menacée, en tout cas à moyen terme, et qu'elles ont une certaine maîtrise sur les différents facteurs internes de production. En outre, les résultats réalisés par les entreprises indifférentes peuvent renforcer la qualité et la cohérence de nos données. A cet égard, on n'a pu constater le poids du contexte de ces entreprises sur la réalisation des résultats financiers. Autrement dit, les facteurs de contexte (essentiellement la sécheresse pour les entreprises agro-alimentaires et les capacités d'approvisionnement du marché étranger pour les entreprises industrielles) se sont avérés déterminants.

Pour ne pas alourdir le texte, nous ne reprenons pas les résultats des tests d'hypothèses. Nous pensons qu'ils étaient clairement présentés. L'ensemble de nos résultats montre la richesse de notre domaine de recherche. Même si toutes nos hypothèses n'étaient pas validées, la démarche poursuivie reste prometteuse pour explorer suffisamment un champ de recherche difficile, voir décourageant. Cependant, il faut souligner notre démarche peut constituer un préalable intéressant pour des études beaucoup plus approfondies (recherches monographiques, études de cas).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Notre travail de recherche met au premier rang la notion de l'entreprise publique telle qu'elle est construite à partir de leur propre contexte dans toute réflexion relative à leur transition dans une économie de marché. De ce fait, il comporte des apports et des limites (I). Mais la recherche ne s'arrête jamais et des pistes restent ouvertes, qu'il conviendra d'explorer (II).

I. Apports et limites de la recherche

Concernant les apports (a), on soulignera ceux qui ont une nature théorique, méthodologique ainsi que les intérêts de la recherche. Ensuite, on exposera ses limites (b).

a) Apports

Les apports de travail seront abordés selon un plan théorique et méthodologique :

- Sur le plan théorique : l'originalité de ce travail consiste à exposer la différenciation des divers travaux existants pour embrasser ensuite le cheminement de leur intégration. L'intégration de ces travaux consiste à transposer les divergences sur les dimensions essentielles dans le domaine, en les considérant comme variables qui permettent de souligner l'homogénéité ou l'hétérogénéité des entreprises publiques. Dans un domaine caractérisé par un foisonnement de connaissances, cette démarche peut s'avérer intéressante pour le chercheur en gestion qui veut construire des cadres conceptuels garantissant à la fois son ouverture sur les autres disciplines et l'élaboration de problématiques susceptibles de s'ajouter à sa propre discipline. On peut également souligner la prise en compte des apports théoriques et méthodologiques de la théorie des organisations pour tisser le cadre d'une recherche en gestion sur les entreprises publiques.

Ce cadre d'analyse proposé et les concepts qui lui sont associés (continuité/discontinuité fonctionnelle) peuvent s'avérer pertinents pour mieux situer les entreprises publiques et, de là, orienter les transformations qu'elles doivent subir.

- Sur le plan méthodologique : la méthodologie suivie présente une certaine originalité. Mis à part, les difficultés qui caractérisent l'objet de notre investigation empirique, on aurait pu aboutir à des résultats vidés de sens, voire impossible à interpréter. Notre méthodologie consistait à identifier les logiques de l'action managériale dans les entreprises industrielles et commerciales publiques, et ceci en *combinant plusieurs dimensions perceptives*. Cette combinaison était complétée par une *confrontation*, selon un principe de *cohérence/incohérence perceptive*, avec les positions des acteurs face à l'interventionnisme étatique.

Ce cheminement passe de l'observation des entreprises publiques dans leur environnement à l'analyse des visions de leurs principaux acteurs confrontés aux différents problèmes de ce même environnement. Dans cette perspective, on se contraint pas de révéler les variables causales qui permettraient une manipulation rationnelle ni de proposer une ensemble de moyens nécessaires, tout au moins, à la maîtrise de la gestion de la phase de transition. Nous nous contentons de proposer quelques idées qui devraient permettre de mieux appréhender les entreprises publiques pour conduire leur transition de façon lointaine de toute proposition qui se veut à caractère général.

L'intérêt de cette recherche se relie naturellement à la problématique retenue. On considère que l'hétérogénéité des entreprises publiques doit être le premier facteur à prendre en compte lorsqu'on traite le problème de leur transition vers l'économie de marché, ou tout simplement la soumission de leur fonctionnement aux critères d'efficacité économique. Nous avons ressenti le besoin de dépasser les propos qui les mettaient

d'emblée dans une situation totalement étrangère à la logique du marché. Ainsi, notre approche exclue totalement l'imagination de processus d'adaptation ou de redressement des entreprises sans impliquer leurs dirigeants. L'approche que nous proposons est un outil de réflexion, plus qu'une méthode d'application immédiate pour l'État ou pour les dirigeants des entreprises publiques. Elle insiste implicitement sur le fait que les dirigeants doivent puiser dans leurs propres histoires les énergies et les démarches pour gérer leurs nouvelles situations avec des outils adaptés.

Ce travail, à condition d'une stabilité politique éventuelle à caractère durable, peut intéresser les partenaires étrangers des entreprises publiques algériennes. Il peut corriger certains *a priori* en mettant l'accent sur le fait que le système d'économie planifiée n'a pas totalement effacé l'esprit d'entreprise chez les dirigeants économiques algériens et que ces derniers recherchent une coopération internationale pour relancer leur développement.

b) Les limites

Elles sont d'ordres théoriques et méthodologiques :

- Limites théoriques : les concepts de clan et de coalition auraient pu enrichir notre analyse si on leur a accordé suffisamment d'attention en abordant la notion de l'équipe dirigeante. L'homogénéité ou l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante peuvent être essentielles dans ce genre de problématique. Cependant, ce niveau d'analyse nous semble fort pertinent et peut constitué à lui seul un travail de recherche. De ce fait, il pourra être classé parmi les perspectives de ce travail.

- Limites méthodologiques : trois types de limites méthodologiques nécessitent d'être soulignés :

- La collaboration de l'acteur principal (PDG ou DG) peut présenter un biais méthodologique dans le choix des interlocuteurs pertinents. Il est tout à fait possible, que ce collaborateur privilégie les interlocuteurs ayant un niveau supérieur au détriment des "vrais" acteurs qui nous intéressent davantage. Ce comportement peut être lié au souci de donner une bonne image à l'entreprise. Consciemment ou inconsciemment, celui-ci voudra peut être nous transmettre le message suivant : *Cette entreprise abrite des cadres compétents*. Cette limite pourrait être surmontée par le caractère exploratoire de notre recherche. Il aurait été intéressant d'interrogé l'ensemble de l'équipe dirigeante. En revanche, on peut reprocher à notre démarche qu'elle se limite à des opinions. Si on n'analyse pas les faits en tant que tels, on s'intéresse, par contre, à la représentation que les acteurs impliqués dans l'action font de ces faits. D'ailleurs les études basées sur des faits ne sont pas à l'abri des critiques. L'analyse des faits reconstruits a posteriori est critiquée par le fait que ces faits sont abondants (Thiétart et Forgues, 1993).

- Les instabilités qui caractérisent l'environnement politique et économique des entreprises publiques algériennes ne permettent pas de poursuivre nos recherches. En effet, une telle évolution des événements politiques en Algérie n'a pas été prévisible lors du démarrage de nos travaux.

- La corrélation entre les positions adoptées face à l'interventionnisme étatique et les différentes dimensions perceptives n'ont pas été significatives, d'une part, pour les proximités ayant des contributions relatives inférieures ou égales à 5% et d'autre part pour celles qui sont inférieures à la moitié de l'inertie totale du système analysé. On peut en conclure que les items à faible corrélation ont été écartés. Or nous savons que des corrélations faibles peuvent avoir une importance concernant la nature du fonctionnement des entreprises (Moles, 1990). Cet inconvénient peut être relativisé compte tenu notre

objectif n'était pas d'aboutir à des modèles basés sur des informations complètes, mais suffisamment claires pour souligner l'hétérogénéité des entreprises publiques.

Enfin, il semble que notre recherche est susceptible de susciter des travaux complémentaires, qui en approfondissant la réflexion menée, peuvent enrichir notre connaissance dans un domaine qui souffre d'un manque considérable de travaux empiriques. Par exemple, pour saisir les logiques de l'action managériale, on peut réaliser des études de cas qui deviennent une méthodologie de plus en plus légitime. En outre, il nous semble que les entreprises publiques constituent un terrain intéressant pouvant servir efficacement les orientations récentes des sciences de l'organisation (théorie de la complexité et la gestion des paradoxes). Les sciences de l'organisation ont franchi des stades qui leur permettent de dépasser largement les différences apparentes entre les organisations.



ANNEXES

Annexes

I. Guide d'entretien et listes des expressions thématiques issues de l'analyse de contenu

Annexe 1. Guide d'entretien

Annexe 2. Liste des expressions thématiques

Annexe 2.1. Éléments du diagnostic des entreprises

Annexe 2.2. Dimensions perceptives

Annexe 2.3. Les items d'identification des acteurs et modalités des variables contextuelles

II. Quelques cas d'entreprises publiques algériennes

Annexe 2. Quelques cas d'entreprises

III. Informations préalables au choix des entreprises de l'échantillon

Annexe 3. Répartition des entreprises publiques nationales par "Wilayates" (Tous secteurs confondus)

Annexe 3.1. Les Entreprises Publiques Nationales de la région du centre

Annexe 3.2. Les Entreprises Publiques Nationales de la région de l'Est

Annexe 3.3. Les Entreprises Publiques Nationales de la région de l'ouest

Annexe 4. Répartition des Entreprises Publiques Nationales par secteur d'activité et par "Wilayates"

IV. Traitement des données

Annexe 5. Programme de la saisie des données

Annexe 6. Coordonnées des variables perceptives sur le plan factoriel

annexe 6.1. Coordonnées des positions face à l'intervention étatique

Annexe 7. Contributions absolues des variables perceptives

7.1. Contributions absolues des positions face à l'intervention de l'État

Annexe 8. Contributions relatives des variables perceptives

annexe 8.1. Contributions relatives des positions face à l'intervention de l'État

Annexe 9. Qualité de corrélation des variables perceptives

annexe 9.1. Perception de l'entreprise

Annexe 9.2. Perception de l'entreprise publique

Annexe 9.3. perception des principales différences entre secteur public et privé

Annexe 9.4. Perception de l'autonomie de l'entreprise

Annexe 9.5. Perception du métier du dirigeant et de ses qualités

Annexe 9.6. Perception de la performance de l'entreprise publique

Annexe 10. Coordonnées des variables d'identification des acteurs

Annexe 10.1. Coordonnées des positions face à l'intervention étatique

Annexe 11. Contributions absolues des variables d'identification

Annexe 11.1. Contributions absolues des positions face à l'intervention étatiques

Annexe 12. Contributions relatives des variables d'identification

Annexe 12.1. Contributions relatives des positions face à l'intervention étatique

Annexe 12.2. Calculs relatifs à la classification automatique

Annexe 13. Contributions relatives des secteurs d'activités

Annexe 13.1. Coordonnées des modalités relatives au secteur d'activité

Annexe 14. Contributions relatives des ministères de tutelle

Annexe 14.1. Coordonnées des modalités relatives au ministère de tutelle

Annexe 15. Contributions relatives de la taille

Annexe 15.1. Coordonnées des modalités relatives à la taille

Annexe 16. Contributions relatives au projection des entreprises sur le plan factoriel

Annexe 16.1. Coordonnées des différentes entreprises

Annexe 17. Qualité des corrélations

Annexe 17.1. Variables d'identification

Annexe 17.2. Variables contextuelles

Annexe 17.3. Projection des entreprises sur le plan factoriel

Annexe 18. Cartes factorielles relatives au regroupement sectoriel

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN**I. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE**

1. Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?
2. Quels sont vos principaux produits ?
3. Pouvez-vous décrire la politique générale de votre entreprise ?
4. Vos produits sont-ils commercialisés au niveau du marché régional, national ou international ?
5. Dans quel type de marché réalisez-vous le chiffre d'affaires le plus important ?
6. Quels sont les atouts et les handicaps de votre entreprise ?
7. Quels sont vos objectifs prioritaires ?

II. PERCEPTION DE L'ENTREPRISE ET DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

1. Qu'évoque pour vous la notion d'entreprise en général ?
2. Comment percevez-vous votre entreprise ?
4. D'après vous, quels en sont les principales différences ?
5. A votre avis, est-ce-qu'elles devraient être gérées différemment ?
4. Que signifie pour vous la réforme portant sur l'autonomie des entreprises publiques ?

III. ORIGINES DES RÉFORMES

1. Avant la réforme, quelle est votre perception du degré de l'intervention de l'État dans votre processus de prise de décision ?
2. Vis-à-vis de cette intervention, quelle attitude avez vous ?
3. Que pensez vous de la réforme portant sur l'autonomie de l'entreprise ?
4. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients qu'elle présente pour votre entreprise ?
5. Au moment où votre entreprise était soumise à l'intervention étatique, quelle était votre attitude d'adopter un mode de gestion autonome ?
6. Avez vous essayez de concrétiser cette "attitude" ?
7. Est-ce que vous vous êtes donnés les moyens pour réaliser cette fin ?
8. Pouvez-vous nous en citer les principaux ?
9. Pensez-vous que cette attitude était générale, ou bien spécifique à certaines entreprises ?
10. D'après vous à quels moments une entreprise publique éprouve la nécessité d'un fonctionnement autonome ?
11. Votre entreprise a-t-elle connu cette nécessité ?
12. Pouvez-vous nous citer les dates et les principales caractéristiques de ce moment ?
13. Malgré les différentes directives de votre tutelle, la nécessité d'un mode de fonctionnement autonome a-t-elle trouvée une certaine mise en oeuvre ?
14. Quelle est votre évaluation de cette mise en oeuvre ?

IV. LE MÉTIER DU DIRIGEANT

1. Quelles sont les principales tâches d'un dirigeant d'entreprise ?
2. Parmi les tâches du dirigeant, quelles sont celles qui sont réellement exercées dans votre entreprise ?
3. Quel est le statut administratif de celui qui accomplit ces tâches dans votre entreprise ?
4. Selon vous y-a-t-il des qualités spécifiques qui permettent de mieux réaliser ces tâches ?
5. Pouvez-vous les indiquer ?

V. LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE

1. D'une manière générale, quelles sont les principaux facteurs qui expliquent le succès d'une entreprise ?
2. Dans quelle mesure, ces facteurs expliquent le succès de l'entreprise publique algérienne ?
3. Le contexte de l'entreprise publique algérienne induit-il à une définition spécifique de la performance ?
4. Comment définissez-vous une entreprise publique algérienne performante ?

VI. PROFIL PERSONNEL

1. Combien d'emplois avez vous déjà exercé ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous un poste de direction ?
3. Est-il possible de savoir votre âge et votre niveau d'étude ?
4. Avez-vous suivi des études (ou des formation) à l'étranger .
5. Quelle est la profession de votre père ?

Annexe (2.1) : Principales éléments du diagnostic des entreprises

A) Les points forts

Au niveau humain : - Expérience et qualification
- Esprit maison

Au niveau technique : - Possession d'un patrimoine productif
- Maîtrise de la technologie utilisée
- Production demandée
- Absence de concurrence

Au niveau commercial : 1) distribution :
- Existence d'un réseau de distribution
- Existence d'une demande importante
- Possibilité de réorganisation
- Possibilité d'acquisition d'aires de stockage
2) transport :
- Existence d'un parc important
- Existence des ateliers de maintenance

B) Les points faibles

Au niveau humain : - Manque de qualification dans certaines filières
- Manque de perfectionnement de l'encadrement

Au niveau technique : - Problème des pièces de rechange
- Surexploitation de l'outil productif
- Absence de maintenance
- Problème de localisation géographique des usines

Au niveau commercial : 1) distribution :
- Densité du réseau
- Infrastructure inadéquate
- Coût de distribution élevé
- Gel des prix
2) transport :
- Manque de pièces de rechange et de pneumatique
- Hétérogénéité de marques
- Vieillesse du matériel

Au niveau financier : - Découvert bancaire
- Gel des prix, blocage des subventions, et compression du budget devise
- Héritage des dettes de l'entreprise mère
- Insuffisance des crédits de passage à l'autonomie

Ces caractéristiques issues de l'analyse des documents, procurés au sein de toutes les entreprises étudiées, concernent toutes les entreprises de notre échantillon à des degrés différents. Ainsi, les caractéristiques de l'environnement seront considérées comme des constantes et ne seront pas intégrées dans notre analyse.

Annexe (2.2) : Dimensions perceptives issues de l'analyse de contenu

1. PERCEPTION DE L'ENTREPRISE

1. L'entreprise est un centre de décision
2. L'entreprise est un lieu de création de richesse
3. L'entreprise est soumise à la logique du profit.
4. L'entreprise est un lieu de concertation et de résolution de conflit
5. L'entreprise est un lieu de prise de risque
6. L'entreprise réalise des objectifs déjà fixés
7. L'entreprise est un lieu de prise de responsabilité
8. L'entreprise est un lieu de prise de l'initiative

2. PERCEPTION DU CONCEPT D'ENTREPRISE PUBLIQUE

- Perception par rapport à l'entreprise privée

1. Elle n'a pas les mêmes les objectifs que l'entreprise privée
2. Elle est pareille qu'une entreprise privée
3. Elle est le symbole de la sécurité de l'emploi

- perception par rapport à ses relations avec l'État

1. Réalise les objectifs étatiques
2. Les DG sont nommés par l'État
3. Elle représente l'État

- Perception par rapport à la nature des capitaux

1. Ses capitaux appartiennent à l'État

- Perception de l'entreprise publique en tant qu'une organisation

1. Elle ne s'intéresse pas au profit
2. Elle se caractérise par le gaspillage et l'absence de responsabilité
3. Actuellement, c'est la dimension économique qui prime
4. Actuellement, elle est inexistante

3. PERCEPTION DES PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ET L'ENTREPRISE

1. Les deux types d'organisations se ressemblent
2. L'entreprise publique est soumise à des pressions étatiques
3. Les deux types d'organisations n'ont pas les mêmes contraintes
4. On peut appliquer les outils de gestion
5. La nature des capitaux
6. L'entreprise est gérée avec plus de rigueur
7. Le centre de décision

4. PERCEPTION DE L'AUTONOMIE

1. Disparition des différences entre le public et le privée
2. Initiative
3. Responsabilisation de l'entreprise
4. suppression de la tutelle
5. Rentabilité
6. Prise de risque
7. Apparition de la notion du client
8. Liberté de décision
9. Le directeur Général est un gestionnaire et non plus un homme politique
10. Rapidité de prise de décision
11. Pas de changement réel
12. Substitution de la tutelle par les fonds de participation.

Annexe (2.2) suite : Dimensions perceptives issues de l'analyse de contenu**5. PERCEPTION DU MÉTIER DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE***-perception stratégique*

1. décideur de la politique générale de l'entreprise
 2. créateur des postes d'emplois
- Perception en terme de mise en oeuvre stratégique*
1. réalisateur des résultats du plan
 2. assume les fonctions de motivation et de mobilisation des travailleurs.
- perception en terme de contrôle*
1. assume les fonctions du contrôle organisationnel
 2. assume les fonctions du contrôle stratégique
 3. responsable des résultats du fonctionnement de l'entreprise
 4. veilleur de l'augmentation des capacités productives

6. PERCEPTION DES QUALITÉS DU MÉTIER DU DIRIGEANT

1. perception des qualités par rapport à un système de valeurs
2. perception des qualités en terme d'expérience
3. perception des qualités en terme de formation.

7. PERCEPTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE*- perception organisationnelle*

1. souplesse de la structure
2. bonne définition des tâches
3. degré de décentralisation de l'organisation important
4. un bon système d'information

- perception stratégique

1. fixation des objectifs clairs
2. maîtrise de l'environnement

- perception technique

1. maîtrise de la technologie
2. utilisation des mécanismes de contrôle

- perception sociale

1. gestion collégiale
2. bon climat social
3. priorité au personnel

- perception en terme de culture d'entreprise

1. initiative
2. discipline
3. esprit de famille
4. personnalité du chef.

Annexe (2.3) : Les items d'identification des acteurs et les modalités du contexte	
A) VARIABLES D'IDENTIFICATION DES ACTEURS	B) VARIABLES D'IDENTIFICATION DES ENTREPRISES
<p>1) Statuts 1. PDG et Assistants 2. Directeurs de la planification et du contrôle 3. Directeurs des ressources humaines 4. Directeurs financiers 5. Directeurs de production 6. Directeurs commerciaux 7. Directeurs d'administration générale</p> <p>2) Age 8. 30 - 39 9. 40 - 49 10. 50 - 60</p> <p>3) Origine sociale 11. Milieu commerçant 12. Milieu intellectuel 13. Milieu ouvrier</p> <p>4) Niveau de formation 14. Bac 15. Bac +2 16. Bac +4 17. Bac +5 et plus 18. Autodidactes</p> <p>5) Type de formation 19. Économie et gestion 20. Études comptables 21. Sciences sociales 22. Sciences techniques 23. Biformation</p> <p>6) Expérience professionnelles dans le poste de direction 24. Moins de 5 ans 25. 5 - 9 26. 10 - 14 27. 15 - 20</p> <p>7) Nature de l'expérience professionnelle 28. Variée 29. Non variée</p> <p>8) Contacts avec l'étranger 30. Formation courte durée 31. Formation longue durée 32. Contacts professionnels 33. Formation courte durée et contacts professionnels 34. Formation longue durée et contacts professionnels</p>	<p>1) Autorité de tutelle 1. Ministère de l'agriculture 2. Ministère de l'énergie 3. Ministère de l'industrie lourde 4. Ministère de l'industrie légère 5. Ministère de l'hydraulique 6. Ministère de la santé</p> <p>2) Secteur d'activité 1. Agro-alimentaire 2. Matériaux de construction 3. Sidérurgie métallurgie 4. Hydrocarbures 5. Industrie de papier 6. Industrie de verre 7. Industrie de cuirs et chaussures 8. Électronique 9. Secteurs des produits pharmaceutiques</p> <p>3) La taille (en nombre de salariés) 1. 500-999 2. 1000-1999 3. 2000-2999 4. 3000 et plus</p>

Annexe (2): Quelques exemples d'entreprises

1. Le cas l'E.R.C.C.

Sur les 4 entreprises de ciment installées en Algérie, l'E.R.C.C. arrive en troisième position au plan des capacités installées et réalise 80 % de son chiffre d'affaires par la vente du ciment produit. Son président directeur général, M. Boubekeur sait, d'après la première expériences des entreprises passées à l'autonomie, que cette dernière nécessite du temps, de l'argent et des initiatives pour donner les résultats attendus. Ce directeur général estime que les mentalités sont en train de changer et les travailleurs savent qu'il va falloir vivre avec les ressources de l'entreprise, mais il reste quand même difficile de rompre avec un comportement vieux d'un quart de siècle. Ce cadre dirigeant a rendu hommage à ses salariés qui ont compris que la survie de l'entreprise dépend de leur production. Pendant 5 ans, cette entreprise a pratiqué des prix administrés et non soutenus. Malgré une première révision des prix, l'entreprise a continué de perdre 20 dinars par tonne de ciment. En outre, la dévaluation du dinar, le remboursement du coût de la cimenterie de Sour El-Ghozlane réalisée par une entreprise danoise continue à peser lourdement sur la trésorerie de l'entreprise. Les pertes de l'entreprise étaient de 30 millions dinars en 1988 et de 40 millions en 1989. L'entreprise réclame une augmentation du prix de vente afin de sortir du tunnel. Avec l'autonomie des entreprises, l'entreprise souffre d'un seul problème qui est celui du sureffectif. Ce sureffectif trouve ses origines selon la direction dans la dissolution de l'entreprise *Distrimac* décidée par la tutelle. Cette dernière a imposé à l'entreprise d'accepter l'effectif de l'entreprise dissoute. Une année après son passage à l'autonomie, cette entreprise a des difficultés à parvenir au moins à l'équilibre financier. Les mesures prises en faveur du personnel en novembre 1988 ont gonflé la masse salariale de l'entreprise de 30 %. Ces mesures d'augmentation ont permis d'apaiser les conflits dans l'entreprise et aucune grève n'a été enregistrée. La direction de l'entreprise opte pour une stratégie de redéploiement industriel et la création d'unités supplémentaires de production. La réalisation de cette stratégie pousse les dirigeants de l'entreprise à trouver par eux-mêmes les ressources en devises nécessaires. La soumission des contrats dont le montant est supérieur à 2 millions de dollars à l'accord d'un comité ad hoc est contesté par la direction qui maîtrise la situation sur le marché intérieur.

2. Le cas l'E.N.D.E.I.

Cette entreprise est créée le premier janvier 1983 à partir de la division équipement industriel de l'ex-Sonacome. Le directeur général de l'entreprise, M. Ould Hamouda, a déclaré que l'entreprise est pratiquement autonome depuis janvier 1988. Cet acteur regrette l'arrivée tardive de l'autonomie et surtout son arrivée dans un moment où les ressources sont limitées compressant ainsi les possibilités d'investissement pour l'entreprise. Suite à la compression des autorisations globales d'importation de l'entreprise passées de 620 millions de dinars en 1984 à 100 millions seulement en 1987, l'entreprise a vu son chiffre d'affaire subir une chute libre de 1.227 millions de dinars en 1984 à 615 millions de

minimum d'importation de pièces pour fabriquer ses équipements sur place. La production des moteurs électriques par l'E.N.L. a ouvert de nouvelles perspectives à l'E.N.D.E.I. L'entreprise importait une seule pièce à une entreprise privé de Médéa (située à 150 km au sud d'Alger) qui, à son tour, produit des prouesses à carreaux vendues par l'E.N.D.E.I.

La direction générale, malgré la baisse de ses ressources financières estime que la disparition du monopole est une délivrance des entreprises. En citant l'exemple suivant, le directeur général de l'entreprise montre la perte de temps et d'argent engendrés par ces monopoles : "l'E.N.D.E.I. importait, il y a quelques années, des ateliers de confection complets à 98 %. La machine à repasser qui représente les 2 % restants dépend du monopole de l'ENAPAT dont le retard ou les multiples ennuis auxquels elle a eu à faire face se répercute sur la disponibilité de l'atelier importé. Parfois, l'entreprise importait 80 % de l'atelier et les 20 % restants relèvent de 12 monopoles différents. M. Taoui, directeur d'unité de cette entreprise, disait que la G.S.E. avait des représentants dont toutes les unités de l'entreprise. Mais l'autonomie envisage que deux représentants des travailleurs siègent au niveau du conseil d'administration. L'autonomie responsabilise les représentants des travailleurs dans la gestion, ce qui n'était pas le cas dans le cadre de la G.S.E. Le président de l'A.T.E. de l'entreprise disait que "le directeur général était le principal interlocuteur de la tutelle et personne dans l'entreprise ne la ressentait en tant que telle. Le passage à l'autonomie ne provoque dans ce cas aucun bouleversement sur lequel ne peuvent se fixer les mémoires. Tout continu comme avant." Cette entreprise se sentait autonome depuis longtemps mais elle ne s'est pas encore doté des organes prévues par la nouvelle loi. Cette entreprise était dans la liste des entreprises autonomes parue durant l'été 1989. L'autonomie n'a pas abrogé l'ordonnance portant gestion sociales des entreprises. Les travailleurs et les gestionnaires peuvent donc invoquer et se prévaloir aussi bien de l'une que de l'autre.

3. Le cas l'E.N.C.G.

Selon M. Hamouche, directeur général de l'entreprise, il faut réexaminer le système économique de telle façon à garantir un meilleur revenu au producteur. Il estime que le système actuel rémunère le spéculateur. Le marché des corps gras accorde 6 % de marge bénéficiaire aux producteurs et 30 % aux distributeurs.

4. Le cas E.R.I.A.D.

Le directeur général de l'entreprise, M. Ameur, affirme que les travailleurs ont démontré qu'ils ont un sens aigu de leur responsabilité : "Pendant les événements d'octobre, le personnel a défendu les usines, assuré les livraisons, pris l'initiative de vendre de la semoule directement à partir de l'usine." Le directeur général pense que les travailleurs sont capables de se mobiliser à 100 % à condition qu'ils soient convaincus qu'on s'efforce de résoudre leurs problèmes. La difficulté réside dans l'incapacité des gestionnaires d'agir sur le salaire, le prix et la dépendance de l'entreprise à 100 % de l'importation avec un enveloppe en devises qui ne cesse de se rétrécir et des différentes contraintes de service public et

les investissements nécessaires. Ainsi, dans le cadre d'un programme d'extension de 14 semouleries, 11 chantiers ont été ouverts au cours du second semestre 1988. Onze autres chantiers ont également démarré pour réaliser des mini moulins dans les zones les plus enclavées et les zones céréalières. L'objectif est d'assurer un meilleur approvisionnement et d'inciter les agriculteurs à produire davantage de céréales. L'entreprise s'est trouvée pratiquement en situation d'autosuffisance en farine et les 8 % de la production à importer sont destinés exclusivement à augmenter les stocks. L'entreprise continue à importer 8 millions de quintaux de semoule, soit le tiers environ de ses besoins. Ledit programme devrait permettre l'autosuffisance à partir de 1992.

5. Le cas de l'E.D.I.L.

Ce directeur général pense que la conjoncture économique internationale de l'Algérie permet un apprentissage pour mieux gérer les approvisionnements, les stocks et d'utiliser de manière rationnelle les ressources. Les exportations sont un axe fondamental de développement de chaque entreprise. L'État doit rendre le cas réglementaire plus favorable que par le passé. Les importations nous contraignent à une recherche permanente d'une meilleure qualité qui aura ses répercussions positives sur la qualité des produits mis en vente sur le marché local. L'autonomie nous permettra de s'associer avec d'autres entreprises pour réaliser des projets dans d'autres pays d'Afrique. L'autonomie permettra de changer beaucoup de choses dans l'évolution et le développement de l'entreprise et d'améliorer notamment la situation économique et financière en levant les blocages et en libérant les initiatives. Cet acteur estime que la restructuration des entreprises n'a pas donné les résultats attendus à cause de son caractère limité et incomplet, dans la mesure où elle n'agissait pas sur l'environnement de l'entreprise. En outre, sur les 500 entreprises restructurées, seules 270 ont bénéficié des mesures d'assainissement financier.

6. Le cas de l'E.N.E.P.

Le président directeur général de l'Entreprise nationale d'engineering pétrolier (l'E.N.E.P.) considère l'autonomie comme porteuse d'un changement au niveau de la prise de décision. Ce processus est considéré comme étant trop éclaté entre plusieurs administrations, le ministère de tutelle et l'entreprise. Avec l'autonomie, ce processus gagnera en efficacité (Vassalluci, 1989). L'intervention de l'État a porté atteinte aux relations entre l'entreprise et les banques. Dans ce domaine, elle a permis à certaines entreprises de continuer à fonctionner avec des découverts équivalents à 100 % de leur chiffre d'affaires. Avec l'autonomie, cette entreprise assure totalement son risque de gestion et tous ses investissements sont guidés par le seul souci de rentabilité. Le dirigeant de l'entreprise considère que celle-ci est performante. Cependant, il y a des mesures à prendre telles que l'augmentation des prix de prestations, la souplesse de la réglementation de travail et l'instauration de plus de flexibilité au niveau de la gestion des ressources humaines.

7. Le cas de l'INDITEX

L'entreprise a une stratégie consistant à réaliser des I.V.P.E. (investissements légers de valorisation du potentiel existant). L'entreprise s'est d'abord basée sur son histoire caractérisée dans le passé par un coût moyen exorbitant de ses investissements et sur un souci d'amélioration de sa production en maîtrisant le coût. Tels sont les deux raisons qui fondent ce choix stratégique. La mise en oeuvre de la stratégie de cette entreprise a consisté à maintenir la production à un niveau compatible avec ses possibilités de commercialisation et à une diversification de ses produits afin de s'adapter à la demande. Le souci d'adaptation de l'entreprise l'a conduit à produire des tentes à usage de bâtiment et de serres de bâtiments agricoles.

La production des tentes de grande dimension est parfaitement adaptée à un pays comme l'Algérie où les entreprises de bâtiment sont saturées et où on ne peut réaliser un projet sans de longs mois voire même des années d'attente. En outre, l'Algérie a aussi le triste privilège d'avoir les coûts de construction les plus élevés du Maghreb renforcés par des coûts relatifs aux délais de réalisation. La production de serres et bâtiments agricoles illustrent également l'effort d'adaptation de l'appareil de production aux besoins du marché. En 1986, l'entreprise a lancé sur le marché un tuyau d'irrigation souple, léger, pratique, maniable, plus résistant et moins coûteux que le tuyau produit par l'Entreprise nationale des plastiques et caoutchoucs (ENPC) et des bâches de protection pour matériel agricole, notamment les moissonneuses-batteuses, sachant que ce matériel est utilisé les trois quart de l'année. Sur le plan financier, l'entreprise a mené une restructuration financière pour résorber l'héritage du passage et pour mieux gérer le présent afin d'éviter de nouveaux déséquilibres. L'aspect financier, autrefois négligé, est devenu une priorité importante. L'entreprise est désormais non déficitaire.

8. Le cas de l'ELATEX

Les responsables de l'entreprise affirment que la technologie acquise par l'entreprise dans les années 70 permettait d'avoir une qualité comparable à celle des nouvelles usines. La principale différences réside dans la productivité. Le rendement des anciennes usines est inférieur à celui des usines récentes de presque 50 %. En revanche, les usines mises en service entre 1982 et 1987 représentent l'avant-garde la technologie de l'industrie lainière dans le monde. ELATEX exploitait 280 métiers Sulzer dans la seule usine de Biskra, alors que la société italienne Marzotto, qui a construit l'usine, en avait très peu et réservait ses équipements haute qualité à la production destinée à l'exportation. La situation est comparable pour les jets de teinture en service à Souk Ahras qui sont les derniers modèles du marché. L'entreprise, consciente de ses atouts, cherchait l'aide de partenaires étrangers pour suivre l'aide et créer de nouveaux produits. Elle a fait appel aux services de l'International Wool Service. Cet organisme fonctionne plus, selon l'entreprise, comme un bureau d'études que comme un producteur industriel. Les responsables pensent que l'Australie se distingue plus par sa production de laine brute que par son industrie lainière.

9. Le cas de SOTEX

Le souci de rentabilité a poussé l'entreprise à pratiquer la vérité des prix. Au cours de l'année 1986, elle a augmenté de 36 %. Dans l'évaluation des effets indirects du cours du dollar et la fluctuation du dinar, l'entreprise prend non seulement en compte le coût des importations régulières. La détermination du prix de vente est basée sur ces fluctuations monétaires et sur le prix de revient des achats individuels effectués par les particuliers qui se rendent à l'étranger pour l'achat des vêtements. L'entreprise a constaté qu'elle est compétitive si elle prend en compte les frais de voyage et les taux de change. Les professionnels du textile considèrent qu'ils sont en mesure de couvrir toute la demande nationale, à condition que l'outil de production tournera 8 heures/jour. Cette position est contradictoire avec l'idée couramment répandue. L'appréciation pessimiste couramment répandue se base davantage sur la constatation d'une situation de fait que sur une réelle évaluation du potentiel de confection.

10. Le cas de l'ENIE

Les conséquences des grèves et des conflits sociaux ont été difficiles à supporter par cette entreprise. Suite à ces grèves, le niveau de production oscille entre 0 et 5 % et la trésorerie qui était positive en 1988 (180 millions de dinars) est devenue fin 1989 un découvert de 120 millions de dinars. 60 salariés ont demandé leur démission et les prix ont augmenté des 20 %.

**Annexe (3) : Répartition des Entreprises Publiques Nationales par
"Wilayates" (Tous secteurs confondus)**

Codes postaux	"Wilayates" (Provinces)	Nombre d'entreprise	%
01	ADRAR	02	0,5
02	CHLEF	05	1,25
03	LAGHAOUAT	02	0,5
04	OUM EL BOUAGHI	02	0,5
05	BATNA	07	1,74
06	BEJAIA	03	0,75
07	BISKRA	02	0,50
08	BECHAR	03	0,75
09	BLIDA	22	5,45
10	BOUIRA	05	1,25
11	TAMANRASSET	01	0,25
12	TEBESSA	02	0,5
13	TLEMCEN	09	2,23
14	TIARET	06	1,48
15	TIZI OUZOU	03	0,75
16	ALGER	156	38,7
17	DJELFA	01	0
18	JIJEL	03	0,25
19	SETIF	08	0,75
20	SAIDA	02	1,98
21	SKIKDA	05	0,50
22	SIDI BEL-ABBES	04	1,25
23	ANNABA	18	1
24	GUELMA	03	4,46
25	CONSTANTINE	22	0,75
26	MEDIA	08	5,45
27	MOSTAGANEM	03	1,98
28	M'SILA	02	0,75
29	MASCARA	04	0,50
30	OUARGLA	11	1
31	ORAN	31	2,73
32	EL BAYDAH	0	7,70
33	ILLIZI	0	0
34	BORDJ BOU-ARRERIDJ	1	0
35	BOUMERDES	20	0,25
36	EL TAREF	0	5
37	TINDOUF	0	0
38	TISSEMSILT	01	0
39	EL OUED	0	0,25
40	KHENCHELA	0	0
41	SOUK-AHRAS	0	0
42	TIPAZA	17	0
43	MILA	0	4,21
44	AIN DEFLA	04	0
45	NAAMA	0	1
46	AIN TEMOUCHENT	0	0
47	GHARDAIA	04	0
48	RELIZANE	0	1
			0
TOTAUX	48 "WILAYATES"	403	100

Source : Données recueillies auprès de l'Office National des Statistiques, Oran août 1990.

Annexe (3.1) : Les Entreprise Publiques Nationales de la région du centre

Codes postaux	"Wilayates"	nombre d'entreprise	%
03	1. LAGHOUAT	02	0,82
09	2. BILIDA	22	9,05
10	3. BOUIRA	05	2,05
15	4. TIZI OUZOU	03	1,23
16	5. ALGER	156	64,2
17	6. DJELFA	01	0
26	7. MEDIA	08	0,41
35	8. BOUMERDES	20	3,30
42	9. TIPAZA	17	8,23
44	10. AIN DEFLA	04	7
47	11. GHARDAIA	04	1,64
11	12. TAMANRASSET	01	1,64
			0,41
TOTAUX	12 "WilayatesS"	243	100

Source : Calculs effectués sur la base de l'annexe (3)

Annexe (3.2) Les Entreprise Publiques Nationales de la région de l'est

Codes postaux	"Wilayates"	nombre d'entreprise	%
04	1. OUM EL BOUAGHI	02	2,22
05	2. BATNA	07	7,77
06	3. BEJAIA	03	3,33
07	4. BISKRA	02	2,22
12	5. TEBESSA	02	2,22
18	6. JIJEL	03	3,33
19	7. SETIF	08	8,88
21	8. SKIKDA	05	5,55
23	9. ANNABA	18	20
24	10. GUELMA	03	3,33
25	11. CONSTANTINE	22	24,4
28	12. M'SILA	02	4
30	13. OUARGLA	11	2,22
33	14. ILLI ZI	00	12,2
34	15. BORDJ BOU-ARRERIDJ	01	2
36	16. EL TAREF	01	00
39	17. EL OUED	00	1,11
40	18. KHENCHELA	00	1,11
41	19. SOUK AHRAS	00	00
43	20. MILA	00	00
TOTAUX	20 "WilayatesS"	90	100

Source : Calculs effectués sur la base de l'annexe (3)

Annexe (3.3) Les Entreprises Publiques Nationales de la région de l'ouest

Codes postaux	"Wilayates"	nombre d'entreprise	%
01	1. ADRAR	02	2,85
02	2. CHELEF	05	7,14
08	3. BECHAR	03	4,28
13	4. TLEMCEM	09	12,85
14	5. TIARET	06	8,57
20	6. SAIDA	02	2,85
22	7. SIDI BEL ABBES	04	5,71
27	8. MOSTAGANEM	03	4,28
29	9. MASCARA	04	5,71
31	10. ORAN	31	44,28
32	11. EL BAYADH	00	00
37	12. TINDOUF	00	00
38	13. TISSEMSILT	01	1,42
45	14. NAAMA	00	00
46	15. AIN TEMOUCHENT	00	00
48	16. RELIZAINE	00	00
TOTAUX	16 Wilayates	70	100

Source : Calculs effectués sur la base de l'annexe (3)

Annexe (4) : Répartition des entreprises publiques nationales par secteurs d'activités et par "Wilayates"

"Wilayates"	Secteurs d'activités								total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. ADRAR								1	1
2. CHLEF		1					1		2
3. LAGHAOUAT									0
4. OUM EL BOUAGHI	1								1
5. BATNA							1	2	3
6. BEJAIA									0
7. BISKRA									0
8. BECHAR								1	1
9. BLIDA	3				1	2	1	8	15
10. BOUIRA								1	1
11. TAMANRASSET									0
12. TEBESSA					1				1
13. TLEMCEM						2	2		4
14. TIARET	1	1				1		1	4
15. TIZI OUZOU		1				1			2
16. ALGER	2	2	2	2	1	8		18	35
17. DJELFA								1	1
18. JIJEL									0
19. SETIF		1				3			4
20. SAIDA									0
21. SKIKDA					1			1	2
22. SIDI BEL-ABBES						2		1	3
23. ANNABA		1				4		5	10
24. GUELMA					2				2
25. CONSTANTINE		1			1	1	3	2	8
26. MEDIA	1	1				1		3	6
27. MOSTAGANEM	1								1
28. M'SILA								1	1
29. MASCARA							1	1	2
30. OUARGLA		1		4				3	8
31. ORAN	1	1				2	3	6	15
32. EL BAYDAH									0
33. ILLIZI									0
34. BORDJ BOU-ARRERIDJ									0
35. BOUMERDES				2		2	1	11	15
36. EL TAREF								1	1
37. TINDOUF									0
38. TISSEMSILT									0
39. EL OUED									0
40. KHENCHELA									0
41. SOUK-AHRAS									0
42. TIPAZA	1		1			1		1	4
43. MILA									0
44. AIN DEFLA						1		1	2
45. NAAMA									0
46. AIN TEMOUCHENT									0
47. GHARDAIA									0
48. RELIZANE									0
Total	11	11	3	8	5	33	13	71	155

1. Agriculture, pêche, chasse, syviculture

2. Eau et énergie

3. Hydrocarbures

4. Services et travaux publics pétroliers

5. Mines et Carrières

6. Industrie sidérurgique, métal, mécanique, électrique (ISMME)

7. Matériaux de construction, céramique, verre

8. Bâtiments et travaux publics

	Secteurs d'activités								Total
	9	10	11	12	13	14	15	16	
1. ADRAR									0
2. CHLEF							1	1	2
3. LAGHAOUAT			1						1
4. OUM EL BOUAGHI					1				1
5. BATNA		1	1					1	3
6. BEJAIA			1				1		2
7. BISKRA		1							1
8. BECHAR							1	1	2
9. BLIDA		1			2			3	6
10. BOUIRA	2	1						1	4
11. TAMANRASSET									0
12. TEBESSA			1						1
13. TLEMEN			2				1		3
14. TIARET							1		1
15. TIZI OUZOU			1						1
16. ALGER	1	6			14	4	13	20	58
17. DJELFA									0
18. JIJEL				1	1		1		3
19. SETIF	1	1						1	3
20. SAIDA		1						1	2
21. SKIKDA	1						1		2
22. SIDI BEL-ABBES		1							1
23. ANNABA	1	1					2	1	5
24. GUELMA		1							1
25. CONSTANTINE		2			2		2	3	9
26. MEDIA	1								1
27. MOSTAGANEM					1		15		2
28. M'SILA			1						1
29. MASCARA		1		1					2
30. OUARGLA							1	1	2
31. ORAN		1			2		5	2	10
32. EL BAYDAH									0
33. ILLIZI									0
34. BORDJ BOU-ARRERIDJ					1				1
35. BOUMERDES					1		1		2
36. EL TAREF									0
37. TINDOUF									0
38. TISSEMSILT								1	1
39. EL OUED									0
40. KHENCHELA									0
41. SOUK-AHRAS									0
42. TIPAZA									0
43. MILA									0
44. AIN DEFLA		1							1
45. NAAMA									0
46. AIN TEMOUCHENT									0
47. GHARDAIA									0
48. RELIZANE									0
Total	7	20	8	2	25	4	31	39	131

9. Chimie, Caoutchouc, Plastique

10. Industrie agro-alimentaire, Tabacs et allumettes

11. Industrie textiles, Bonneterie, Confection

12. Industrie de cuirs et chaussures

13. Industrie du bois, liège, papier, imprimerie

14. Industries diverses

15. Transport

16. Commerces

"Wilayates"	Irs d'activités						Total
	17	18	19	20	21	22	
1. ADRAR	1						1
2. CHLEF		1					1
3. LAGHAOUAT		1					1
4. OUM EL BOUAGHI							0
5. BATNA						1	1
6. BEJAIA						1	1
7. BISKRA	1						1
8. BECHAR							0
9. BLIDA		1					1
10. BOUIRA							0
11. TAMANRASSET	1						1
12. TEBESSA							0
13. TLEMCEN	1	1					2
14. TIARET	1						1
15. TIZI OUZOU							0
16. ALGER	3	33	2	11		14	63
17. DJELFA							0
18. JIJEL							0
19. SETIF		1					1
20. SAIDA							0
21. SKIKDA		1					1
22. SIDI BEL-ABBES							0
23. ANNABA	1	2					3
24. GUELMA							0
25. CONSTANTINE	1	3				1	5
26. MEDIA		1					1
27. MOSTAGANEM							0
28. M'SILA							0
29. MASCARA							0
30. OUARGLA		1					1
31. ORAN	1	6				1	8
32. EL BAYDAH							0
33. ILLIZI							0
34. BORDJ BOU-ARRERIDJ							0
35. BOUMERDES		2					2
36. EL TAREF							0
37. TINDOUF							0
38. TISSEMSILT							0
39. EL OUED							0
40. KHENCHELA							0
41. SOUK-AHRAS							0
42. TIPAZA	5	3	1	1		2	12
43. MILA							0
44. AIN DEFLA			1				1
45. NAAMA							0
46. AIN TEMOUCHENT							0
47. GHARDAIA	1	2					3
48. RELIZANE							0
Total	16	60	4	12	0	20	112

17. Hôtels, Restaurants, Cafés 20. Etablissements financiers
18. Services fournies aux entreprises 21. Affaires immobilières
19. Services marchands fournis aux ménages
22. Services non marchands fournis à la collectivité

Annexe (5) : Programme de saisie des données de l'enquête

```

100 REM le 19 juin 1992
110 REM hadj nekka * jean-christophe dore
120 REM these de management universite de lille
130 REM pbs liés à la structure et au comportement des responsables industriels
algeriens
140 REM base interview

CLS
REM grandes occurrences : 26
REM a=interviewe 57
200 REM b=entreprises 19

REM caracteristiques de l'entreprise
REM e(1)=nature de la tutelle
REM     =1 :ministere de l'agriculture
REM     =2 :ministere de l'energie
REM     =3 : " " l'industrie lourde
REM     =4 : " " l'industrie legere
REM     =5 : " " l'hydraulique
REM     =6 : " " la sante
REM e(2)=secteur d'activite
REM     =1 agroalimentaire
REM     =2 materiaux de construction
REM     =3 siderurgie metallurgie
REM     =4 hydrocarbures
REM     =5 papeteries
REM     =6 verre
REM     =7 cuirs chaussures
REM     =8 electronique
REM     =9 produits pharmaceutiques
REM e(3)=taille de l'entreprise en effectif
REM     =1 500-999 personnes
REM     =2 1000-1999 "
REM     =3 2000-2999 "
REM     =4 3000+

REM c(x)=caracteristiques personnes (profil)
REM c(1)=statut
REM     =1 pdg et assistant pdg
REM     =2 directeur de la planification et de controle
REM     =3 directeur des ressources humaines
REM     =4 " financier
REM     =5 " de production
REM     =6 " commercial
REM     =7 " admistration generale
REM c(2)=age
REM     =1 30-39 ans
REM     =2 40-49 ans
REM     =3 50-60 ans
REM c(3)=origine sociale
REM     =1 commercant
REM     =2 intellectuel
REM     =3 ouvrier
REM c(4)=niveau de formation
REM     =0 autodidacte
REM     =1 bac
REM     =2 bac+2
REM     =3 bac+4
REM     =4 bac+5 et+
REM c(5)=

```

```
REM base:26 questions representant 91 occurrences
DIM z%(26, 12), d(19)
DIM kz%(64, 4)
gg = 0
DIM k%(91), kk%(91, 91)
DIM rr(26)
rr(1) = 8
rr(2) = 3
rr(3) = 3
rr(4) = 1
rr(5) = 4
rr(6) = 7
rr(7) = 12
rr(8) = 3
rr(9) = 3
rr(10) = 3
rr(11) = 3
rr(12) = 2
rr(13) = 2
rr(14) = 3
rr(15) = 2
rr(16) = 2
rr(17) = 4
rr(18) = 2
rr(19) = 2
rr(20) = 4
rr(21) = 3
rr(22) = 4
rr(23) = 2
rr(24) = 2
rr(25) = 3
rr(26) = 4

REM OPEN "b:prof3" FOR OUTPUT AS #2
REM OPEN "b:inter3-a" FOR OUTPUT AS #3
REM boucle des interviewees
300 FOR i = 1 TO 57
REM ON ERROR GOTO 500
READ a, b, bb
PRINT a, bb,

REM boucle des caracteristiques de l'entreprise
FOR j = 1 TO 3
READ e(j)
NEXT j

370 REM boucle des caracteristiques personnelles
gg = b
FOR j = 1 TO 8
READ c(j)
NEXT j

380 REM typologie des entreprises

390 REM boucle des reponses aux questions sur le management
FOR j = 1 TO 19
READ d(j)
NEXT j
```

```

400 REM boucle des grandes variables
    FOR k = 1 TO 26
      REM PRINT k;
      kk = kk + rr(k - 1)
      FOR l = 1 TO 12
        READ z
        IF z = 0 THEN GOTO 450
        k%(kk + z) = 1
      NEXT l
450 NEXT k
      kk = 0
      FOR pp = 1 TO 91
        REM IF k%(pp) = 1 THEN PRINT "*"; : m$ = m$ + "*" ELSE PRINT "-"; : m$ = m$
+ "-"
        REM PRINT #3, k%(pp)
      NEXT pp
      REM PRINT
      m$ = m$ + "      " + STR$(a)
      REM PRINT #2, m$
      REM PRINT m$
      m$ = ""

REM transcodage des caracteristiques personnelles
  IF k%(1) = 1 THEN kz%(1, bb) = kz%(1, bb) + 1
  IF k%(2) = 1 THEN kz%(2, bb) = kz%(2, bb) + 1
  IF k%(3) = 1 THEN kz%(3, bb) = kz%(3, bb) + 1
  IF k%(4) = 1 THEN kz%(4, bb) = kz%(4, bb) + 1
  IF k%(5) = 1 THEN kz%(5, bb) = kz%(5, bb) + 1
  IF k%(6) = 1 THEN kz%(6, bb) = kz%(6, bb) + 1
  IF k%(7) = 1 THEN kz%(7, bb) = kz%(7, bb) + 1
  IF k%(8) = 1 THEN kz%(8, bb) = kz%(8, bb) + 1

  IF k%(9) = 1 THEN kz%(9, bb) = kz%(9, bb) + 1
  IF k%(10) = 1 THEN kz%(10, bb) = kz%(10, bb) + 1
  IF k%(11) = 1 THEN kz%(11, bb) = kz%(11, bb) + 1
  IF k%(12) = 1 THEN kz%(12, bb) = kz%(12, bb) + 1
  IF k%(13) = 1 THEN kz%(13, bb) = kz%(13, bb) + 1
  IF k%(14) = 1 THEN kz%(14, bb) = kz%(14, bb) + 1
  IF k%(15) = 1 THEN kz%(15, bb) = kz%(15, bb) + 1
  IF k%(16) = 1 THEN kz%(16, bb) = kz%(16, bb) + 1
  IF k%(17) = 1 THEN kz%(17, bb) = kz%(17, bb) + 1
  IF k%(18) = 1 THEN kz%(18, bb) = kz%(18, bb) + 1
  IF k%(19) = 1 THEN kz%(19, bb) = kz%(19, bb) + 1

  IF k%(20) = 1 THEN kz%(20, bb) = kz%(20, bb) + 1
  IF k%(21) = 1 THEN kz%(21, bb) = kz%(21, bb) + 1
  IF k%(22) = 1 THEN kz%(22, bb) = kz%(22, bb) + 1
  IF k%(23) = 1 THEN kz%(23, bb) = kz%(23, bb) + 1
  IF k%(24) = 1 THEN kz%(24, bb) = kz%(24, bb) + 1
  IF k%(25) = 1 THEN kz%(25, bb) = kz%(25, bb) + 1
  IF k%(26) = 1 THEN kz%(26, bb) = kz%(26, bb) + 1

  IF k%(27) = 1 THEN kz%(27, bb) = kz%(27, bb) + 1
  IF k%(28) = 1 THEN kz%(28, bb) = kz%(28, bb) + 1
  IF k%(29) = 1 THEN kz%(29, bb) = kz%(29, bb) + 1
  IF k%(30) = 1 THEN kz%(30, bb) = kz%(30, bb) + 1
  IF k%(31) = 1 THEN kz%(31, bb) = kz%(31, bb) + 1
  IF k%(32) = 1 THEN kz%(32, bb) = kz%(32, bb) + 1
  IF k%(33) = 1 THEN kz%(33, bb) = kz%(33, bb) + 1

```

```

IF k%(34) = 1 THEN kz%(34, bb) = kz%(34, bb) + 1
IF k%(35) = 1 THEN kz%(35, bb) = kz%(35, bb) + 1
IF k%(36) = 1 THEN kz%(36, bb) = kz%(36, bb) + 1
IF k%(37) = 1 THEN kz%(37, bb) = kz%(37, bb) + 1
IF k%(38) = 1 THEN kz%(38, bb) = kz%(38, bb) + 1

IF k%(66) = 1 THEN kz%(39, bb) = kz%(39, bb) + 1
IF k%(67) = 1 THEN kz%(40, bb) = kz%(40, bb) + 1
IF k%(68) = 1 THEN kz%(41, bb) = kz%(41, bb) + 1
IF k%(69) = 1 THEN kz%(42, bb) = kz%(42, bb) + 1
IF k%(70) = 1 THEN kz%(43, bb) = kz%(43, bb) + 1
IF k%(71) = 1 THEN kz%(44, bb) = kz%(44, bb) + 1
IF k%(72) = 1 THEN kz%(45, bb) = kz%(45, bb) + 1
IF k%(73) = 1 THEN kz%(46, bb) = kz%(46, bb) + 1

IF k%(74) = 1 THEN kz%(47, bb) = kz%(47, bb) + 1
IF k%(75) = 1 THEN kz%(48, bb) = kz%(48, bb) + 1
IF k%(76) = 1 THEN kz%(49, bb) = kz%(49, bb) + 1

IF k%(77) = 1 THEN kz%(50, bb) = kz%(50, bb) + 1
IF k%(78) = 1 THEN kz%(51, bb) = kz%(51, bb) + 1
IF k%(79) = 1 THEN kz%(52, bb) = kz%(52, bb) + 1
IF k%(80) = 1 THEN kz%(53, bb) = kz%(53, bb) + 1
IF k%(81) = 1 THEN kz%(54, bb) = kz%(54, bb) + 1
IF k%(82) = 1 THEN kz%(55, bb) = kz%(55, bb) + 1
IF k%(83) = 1 THEN kz%(56, bb) = kz%(56, bb) + 1
IF k%(84) = 1 THEN kz%(57, bb) = kz%(57, bb) + 1
IF k%(85) = 1 THEN kz%(58, bb) = kz%(58, bb) + 1
IF k%(86) = 1 THEN kz%(59, bb) = kz%(59, bb) + 1
IF k%(87) = 1 THEN kz%(60, bb) = kz%(60, bb) + 1
IF k%(88) = 1 THEN kz%(61, bb) = kz%(61, bb) + 1
IF k%(89) = 1 THEN kz%(62, bb) = kz%(62, bb) + 1
IF k%(90) = 1 THEN kz%(63, bb) = kz%(63, bb) + 1
IF k%(91) = 1 THEN kz%(64, bb) = kz%(64, bb) + 1

PRINT k%(45)

FOR er = 1 TO 91
k%(er) = 0
NEXT er

REM PRINT
REM PRINT a, b
NEXT i
PRINT : PRINT
CLOSE #2: CLOSE #3

OPEN "b:int7-a" FOR OUTPUT AS #2
1000 FOR x = 1 TO 64
FOR y = 1 TO 4
LPRINT kz%(x, y);
PRINT #2, kz%(x, y)
NEXT y
LPRINT
NEXT x
CLOSE #2

```

Annexe (6) : Coordonnées des variables perceptives sur le plan factoriel (figure 7)

Items	Axe 1	Axe 2	Axe 3
1. L'entreprise est un centre de décision	0,0511	-0,136	0,126
2. Lieu de création de richesse	0,1743	-0,1717	0,2921
3. Soumise à la logique de profit	0,0341	-0,0792	-0,0863
4. Lieu de concertation et de résolution de conflit	0,0129	-0,0401	-0,4066
5. Lieu de prise de risque	0,4338	0,3184	0,2217
6. Réalise des objectifs déjà fixés	-0,4454	0,0413	0,3274
7. Lieu de prise de responsabilité	-0,9324	1,1134	-0,305
8. Lieu de prise d'initiative	-0,6281	0,3932	-0,6072
9. L'EP n'a pas les mêmes objectifs que l'EPv	-0,5113	-0,239	0,1517
10. L'EP est pareille que l'EPv	0,2234	0,1391	-0,0924
11. L'EP est le symbole de la sécurité de l'emploi	-0,6281	0,3932	-0,6072
12. L'EP réalise les objectifs de l'Etat	0,0254	0,3472	-0,0971
13. Le DG est nommé par l'Etat	-0,1581	0,2376	0,3676
14. L'EP représente l'Etat	0,0923	0,5171	0,0901
15. Les capitaux de l'EP appartiennent à l'Etat	-0,4276	-0,2338	-0,081
16. L'EP ne s'intéresse pas au profit	-0,4598	0,5366	-0,3558
17. L'EP (gaspillage et absence de responsabilité)	-0,336	-0,2501	-0,2278
18. L'EP donne la priorité à la dimension économique	0,1448	-0,1645	-0,0207
19. L'EP n'existe pas	0,1407	0,226	0,257
20. L'EP et EPv sont identiques	0,2356	0,2249	-0,016
21. L'EP subit des pressions étatiques	-0,013	0,4275	-0,067
22. L'EP et l'EPv n'ont pas les mêmes contraintes	-0,2977	-0,32	0,0212
23. Elles appliquent les mêmes outils de gestion	0,0718	-0,0676	0,0729
24. Elles se différencient par la nature de leurs capitaux	0,1797	-0,2701	0,2206
25. L'EPv est gérée avec plus de rigueur	-0,3247	0,3718	-0,3703
26. Elles se différencient par le centre de décision	-0,0465	-0,2408	-0,009
27. Autonomie (Pas de différences entre l'EP et l'EPv)	0,4511	0,0066	-0,0047
28. Initiative	-0,1236	-0,386	-0,0852
29. Responsabilisation de l'entreprise	0,4532	-0,0323	-0,033
30. Suppression de la tutelle	0,0333	0,2033	-0,2016
31. Rentabilité	0,0541	-0,0594	-0,0709
32. Prise de risque	-0,0388	0,8951	0,2726
33. Notion de client	0,4511	0,0066	-0,0047
34. Liberté de décision	-0,0673	-0,0358	0,0566
35. DG gestionnaire	0,3821	1,2537	0,901
36. Rapidité de prise de décision	0,1916	-0,0838	-0,2911
37. Pas de changement réel	-2,2039	-0,5129	0,5386
38. Substitution de la tutelle par les fonds de participation	0,4235	0,5054	0,3576
39. Décideur de la politique générale	0,1648	0,1122	0,0042
40. Créateur de postes d'emploi	-0,202	-0,4948	0,6435
41. Réalisateur des objectifs du pan	-0,5413	-0,1583	-0,1703
42. Assume les fonction de motivation du personnel	-0,3301	0,0668	-0,0835
43. Fonctions du contrôle organisationnel	0,0648	0,0922	0,04
44. Fonctions de contrôle stratégique	0,2935	0,1989	0,0123

45. Responsable des résultats de l'entreprise	0,305	-0,009	-0,1386
46. Veille sur l'augmentation de la production	-0,0537	0,08	0,0257
47. Qualités // à un système de valeurs	-0,0802	-0,0726	0,0325
48. Qualités en termes d'expérience	-0,0946	-0,0006	0,0503
49. Qualités en termes de formation	-0,1513	0,0323	-0,0135
50. Souplesse de la structure	-0,2977	-0,32	0,0212
51. Bonne définition des tâches	-0,1025	-0,4335	-0,0964
52. Décentralisation	0,4855	-0,6169	-0,4575
53. Système d'information	0,4648	-0,2428	-0,1858
54. Objectifs clairs	-0,1234	0,046	-0,0023
55. Maîtrise de l'environnement	-0,3264	0,2669	0,1494
56. Maîtrise de la technologie	-0,1246	-0,0327	0,3875
57. Mécanismes de contrôle	-0,2234	0,2482	-0,3812
58. Gestion collégiale	0,0287	-0,4437	-0,1783
59. Bon climat social	0,262	0,2373	0,0157
60. Priorité au personnel	0,2787	-0,1112	-0,0288
61. initiative	0,1052	0,2833	-0,0797
62. discipline	0,1181	0,0495	-0,2495
63. Esprit de famille	0,4707	-0,3497	-0,2634
64. Personnalité du chef	0,4683	-0,3051	-0,2311

Positions	axe1	axe 2	axe 3
1. Partisans	- 0,5578	- 0,4601	0,4559
2. Adversaires	0,1253	- 0,1420	- 0,0806
3. Indifférents	- 0,5799	0,2240	- 0,2662
4. Indéterminés	0,0986	0,2886	0,1587

Annexe (7) : Contributions absolues des variables (figure 7)

Items	Axe 1	Axe 2	Axe 3
1. L'entreprise est un centre de décision	0,1439	1,2802	1,877
2. Lieu de création de richesse	0,9627	1,1741	5,8045
3. Soumise à la logique de profit	0,0738	0,5003	1,0141
4. Lieu de concertation et de résolution de conflit	0,0033	0,0405	7,1048
5. Lieu de prise de risque	1,2556	0,8502	0,7043
6. Réalise des objectifs déjà fixés	1,9855	0,0214	2,3022
7. Lieu de prise de responsabilité	2,8999	5,1982	0,6661
8. Lieu de prise d'initiative	3,2903	1,6209	6,6
9. L'EP n'a pas les mêmes objectifs que l'EPv	4,7957	1,3173	0,9066
10. L'EP est pareille que l'EPv	0,9985	0,487	0,3672
11. L'EP est le symbole de la sécurité de l'emploi	3,2903	1,6209	6,6
12. L'EP réalise les objectifs de l'Etat	0,014	3,2851	0,4386
13. Le DG est nommé par l'Etat	0,3752	1,065	4,3551
14. L'EP représente l'Etat	0,1136	4,4858	0,2324
15. Les capitaux de l'EP appartiennent à l'Etat	4,5748	1,7187	0,352
16. L'EP ne s'intéresse pas au profit	1,0576	1,8113	1,3599
17. L'EP (gaspillage et absence de responsabilité)	1,8825	1,311	1,8574
18. L'EP donne la priorité à la dimension économique	0,5944	0,965	0,026
19. L'EP n'existe pas	0,5947	1,928	4,2553
20. L'EP et EPv sont identiques	1,2032	1,3781	0,012
21. L'EP subit des pressions étatiques	0,0034	4,5983	0,1931
22. L'EP et l'EPv n'ont pas les mêmes contraintes	1,0345	1,5027	0,0112
23. Elles appliquent les mêmes outils de gestion	0,1203	0,1341	0,2668
24. Elles se différencient par la nature de leurs capitaux	1,0237	2,9068	3,3108
25. L'EPv est gérée avec plus de rigueur	1,231	2,0292	3,4375
26. Elles se différencient par le centre de décision	0,0756	2,5531	0,0061
27. Autonomie (Pas de différences entre l'EP et l'EPv)	2,036	2,0006	0,0005
28. Initiative	0,2294	2,811	0,2338
29. Responsabilisation de l'entreprise	5,4813	0,0351	0,0622
30. Suppression de la tutelle	0,0241	1,1263	1,8911
31. Rentabilité	0,0976	0,1478	0,3602
32. Prise de risque	0,0151	10,0805	1,5961
33. Notion de client	1,018	0,0003	0,0002
34. Liberté de décision	0,2723	0,0968	1,4132
35. DG gestionnaire	0,2436	3,2954	2,9065
36. Rapidité de prise de décision	0,6123	0,1472	3,0347
37. Pas de changement réel	16,203	1,1033	2,0772
38. Substitution de la tutelle par les fonds de participation	1,4956	2,6783	2,2893
39. Décideur de la politique générale	1,721	1,0028	0,0024
40. Créateur de postes d'emploi	0,271	2,0531	5,9314
41. Réalisateur des objectifs du pan	3,9099	0,4206	0,8311
42. Assume les fonction de motivation du personnel	4,3625	0,2247	0,5997
43. Fonctions du contrôle organisationnel	0,1471	0,3746	0,1206
44. Fonctions de contrôle stratégique	2,5863	1,4927	0,0097
45. Responsable des résultats de l'entreprise	2,7927	0,003	1,239
46. Veille sur l'augmentation de la production	0,0771	0,2148	0,0379
47. Qualités // à un système de valeurs	0,3754	0,3873	0,1323
48. Qualités en termes d'expérience	0,7321	0	0,4435
49. Qualités en termes de formation	1,5265	0,0878	0,0261
50. Souplesse de la structure	1,0345	1,5027	0,0112

51. Bonne définition des tâches	0,2453	5,5174	0,4661
52. Décentralisation	1,5727	3,1918	2,9972
53. Système d'information	1,8019	0,618	0,6179
54. Objectifs clairs	0,3556	0,062	0,0003
55. Maîtrise de l'environnement	3,731	3,1373	1,6788
56. Maîtrise de la technologie	0,3628	0,0314	7,5278
57. Mécanismes de contrôle	0,3331	0,5168	2,0815
58. Gestion collégiale	0,0164	4,9533	1,3652
59. Bon climat social	3,8851	0,7771	0,0892
60. Priorité au personnel	0,1477	1,3464	0,1821
61. initiative	0,1862	0,0411	1,7835
62. discipline	2,5873	1,7946	1,739
63. Esprit de famille	2,1945	1,1714	1,147
64. Personnalité du chef	100	100	100

Annexe (7.1) : Contributions absolues des positions

Positions	Axe1	Axe2	Axe3
1. Partisans	28,535	24,4180	40,9333
2. Adversaires	12,9125	20,8464	11,4633
3. Indifférents	54,4126	10,2050	24,6048
4. Indéterminés	4,1374	44,5306	22,9987
	100	100	100

Annexe (8) : Contributions relatives (figure 7)

Items	Axe 1	Axe 2	Axe 3
1. L'entreprise est un centre de décision	0,07065	0,50003	0,4232
2. Lieu de création de richesse	0,20926	0,20301	0,58773
3. Soumise à la logique de profit	0,07814	0,42155	0,50031
4. Lieu de concertation et de résolution de conflit	0,00099	0,00964	0,98936
5. Lieu de prise de risque	0,55559	0,29925	0,14516
6. Réalise des objectifs déjà fixés	0,6457	0,00555	0,34875
7. Lieu de prise de responsabilité	0,39481	0,56295	0,04224
8. Lieu de prise d'initiative	0,42988	0,16845	0,40167
9. L'EP n'a pas les mêmes objectifs que l'EPv	0,76536	0,16724	0,0674
10. L'EP est pareille que l'EPv	0,64133	0,24881	0,10986
11. L'EP est le symbole de la sécurité de l'emploi	0,42988	0,16845	0,40167
12. L'EP réalise les objectifs de l'Etat	0,00493	0,92292	0,07215
13. Le DG est nommé par l'Etat	0,1154	0,26059	0,62401
14. L'EP représente l'Etat	0,02997	0,94147	0,2856
15. Les capitaux de l'EP appartiennent à l'Etat	0,74923	0,22391	0,02686
16. L'EP ne s'intéresse pas au profit	0,3377	0,46004	0,20226
17. L'EP (gaspillage et absence de responsabilité)	0,49663	0,27512	0,22825
18. L'EP donne la priorité à la dimension économique	0,43257	0,55863	0,0088
19. L'EP n'existe pas	0,14467	0,3731	0,48223
20. L'EP et EPv sont identiques	0,52199	0,47559	0,00242
21. L'EP subit des pressions étatiques	0,0009	0,97513	0,02398
22. L'EP et l'EPv n'ont pas les mêmes contraintes	0,46285	0,5348	0,00234
23. Elles appliquent les mêmes outils de gestion	0,34244	0,30379	0,35378
24. Elles se différencient par la nature de leurs capitaux	0,20986	0,474	0,31614
25. L'EPv est gérée avec plus de rigueur	0,27686	0,36302	0,3602
26. Elles se différencient par le centre de décision	0,03583	0,96282	0,00134
27. Autonomie (Pas de différences entre l'EP et l'EPv)	0,99968	0,00022	0,00011
28. Initiative	0,08912	0,86857	0,4231
29. Responsalisation de l'entreprise	0,98973	0,00504	0,00523
30. Suppression de la tutelle	0,01338	0,49748	0,48214
31. Rentabilité	0,25495	0,30692	0,43813
32. Prise de risque	0,00172	0,91357	0,08471
33. Notion de client	0,99968	0,00022	0,00011
34. Liberté de décision	0,50263	0,14207	0,3553
35. DG gestionnaire	0,05773	0,62136	0,32091
36. Rapidité de prise de décision	0,28571	0,05464	0,65964
37. Pas de changement réel	0,89776	0,04863	0,05361
38. Substitution de la tutelle par les fonds de participation	0,31873	0,45402	0,22725
39. Décideur de la politique générale	0,683	0,31655	0,00045
40. Créateur de postes d'emploi	0,05829	0,34985	0,59186
41. Réalisateur des objectifs du pan	0,84419	0,07223	0,8358
42. Assume les fonction de motivation du personnel	0,90498	0,03707	0,05794
43. Fonctions du contrôle organisationnel	0,29344	0,59452	0,11204
44. Fonctions de contrôle stratégique	0,68453	0,31427	0,0012

45. Responsable des résultats de l'entreprise	0,82815	0,00072	0,17114
46. Veille sur l'augmentation de la production	0,29026	0,64335	0,0664
47. Qualités // à un système de valeurs	0,50378	0,41348	0,08274
48. Qualités en termes d'expérience	0,77988	0,00003	0,22009
49. Qualités en termes de formation	0,94903	0,0434	0,00756
50. Souplesse de la structure	0,46285	0,5348	0,00234
51. Bonne définition des tâches	0,05058	0,90468	0,04476
52. Décentralisation	0,28554	0,4698	0,25349
53. Système d'information	0,69807	0,19043	0,1115
54. Objectifs clairs	0,87787	0,12182	0,0003
55. Maîtrise de l'environnement	0,53235	0,35607	0,11158
56. Maîtrise de la technologie	0,09316	0,00641	0,90042
57. Mécanismes de contrôle	0,19435	0,23988	0,56577
58. Gestion collégiale	0,00358	0,85795	0,13848
59. Bon climat social	0,54822	0,44981	0,00196
60. Priorité au personnel	0,85484	0,13602	0,00914
61. initiative	0,11328	0,82163	0,06509
62. discipline	0,17734	0,03113	0,79153
63. Esprit de famille	0,53624	0,29588	0,16789
64. Personnalité du chef	0,5995	0,25454	0,14595

Annexe (8.1) : Contributions relatives des positions face à l'intervention étatique

Positions	Axe1	Axe2	Axe3
1. Partisans	0,42576	0,28978	0,28446
2. Adversaires	0,37068	0,47603	0,15329
3. Indifférents	0,73539	0,10971	0,15490
4. Indéterminés	0,08230	0,70460	0,21310

Annexe (9.1) : La perception de l'entreprise en fonction de la position des entreprises face à l'intervention étatique (Résultats de l'analyse factorielle)

		Positions des acteurs face à l'intervention étatique				
		Positions tranchées		Positions floues		
		Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents	
Perception de la notion d'entreprise	PD	1. Un centre de décision		Corrélation satisfaisante		
	PE	2. Lieu de création de richesse		Corrélation satisfaisante		
		3. Soumise à la logique de profit	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante
	PS	4. Lieu de concertation et résolution de conflits	Corrélation faible	Corrélation faible	Corrélation faible	Corrélation faible
	PC	5. Lieu de prise de risque			Corrélation très satisfaisante	
		6. Lieu de prise de responsabilité	Corrélation satisfaisante			Corrélation satisfaisante
		7. Lieu de prise de l'initiative				Corrélation très satisfaisante
	PP	8. Réalise les objectifs déjà fixés	Corrélation satisfaisante			Corrélation satisfaisante

PD : Perception décisionnelle. PE : Perception économique PS : Perception sociologique PC : Perception culturelle PP : Perception politique

Annexe (9.2) : Relation entre la Position des dirigeants face à l'intervention étatique et la perception de leurs entreprises (Résultats de l'analyse factorielle)

Perception de leurs entreprises publiques		Positions des acteurs face à l'intervention étatique			
		Positions tranchées		Positions floues	
		Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents
PC	1. Différence dans les objectifs	Corrélation très satisfaisante			
	2. Elle est pareille qu'une entreprise privée		Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	
	3. Symbolise la sécurité de l'emploi				Corrélation satisfaisante
PR	4. Réalise les objectifs étatiques			Corrélation très satisfaisante	
	5. Le Dg est nommé par l'Etat				Corrélation peu satisfaisante
	6. Elle représente l'Etat			Corrélation très satisfaisante	
PJ	7. Ses capitaux sont étatiques	Corrélation très satisfaisante			
PIO	8. Elle ne s'intéresse pas au profit				Corrélation satisfaisante
	9. Se caractérise par le gaspillage et l'absence de responsabilité	Corrélation satisfaisante			
	10. Priorité à la dimension économique		Corrélation très satisfaisante		
	11. Elle est inexistante			Corrélation peu satisfaisante	

PC : Perception comparative PR : Perception relationnelle PJ : Perception juridique PC : Perception intra-organisationnelle

Annexe (9.3) : Relation entre la Position des dirigeants face à l'intervention étatique et leur perception des différences entre leur entreprise et l'entreprise privée (Résultats de l'analyse factorielle)

Perception des principales différences	Positions des acteurs face à l'intervention étatique			
	Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents
	Positions tranchées	Positions floues		
1. Les deux entreprises sont identiques	Corrélation très satisfaisante		Corrélation très satisfaisante	
2. Notre entreprise subie des pressions			Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante
3. On a pas les mêmes contraintes	Corrélation très satisfaisante			
4. on peut utiliser r les mêmes outils de gestion	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante
5. Nos capitaux sont étatique		Corrélation très satisfaisante		
6. Le privé est rigoureux dans la gestion		Corrélation très satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante
7. On n'a pas le même centre de décision		Corrélation très satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante

Annexe (9.4) : Relation entre la Position des dirigeants face à l'intervention étatique et leur perception de la réforme portant sur l'autonomie des entreprises (Résultats de l'analyse factorielle)

		Positions des acteurs face à l'intervention étatique			
		Positions tranchées		Positions floues	
		Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents
Perception de l'autonomie des entreprises	1. Disparition des différences public/privé		Corrélation très satisfaisante		
	2. Elle favorise les prises d'initiatives	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante		
	3. Elle responsabilise l'entreprise		Corrélation très satisfaisante		
	4. Elle supprime la tutelle			Corrélation satisfaisante	
	5. Elle favorise la recherche de la rentabilité		Corrélation satisfaisante		
	6. Elle favorise la prise de risque			Corrélation très satisfaisante	
	7. Elle favorise l'émergence du client		Corrélation très satisfaisante		
	8. Signifie la liberté de décision	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante
	9. Le directeur général devient gestionnaires			Corrélation satisfaisante	
	10. Rapidité du processus de prise de décision		Corrélation peu satisfaisante		
	11. Elle n'introduit pas de réel changement	Corrélation très satisfaisante			
	12. Elle n'est qu'une substitution de la tutelle par les fonds			Corrélation très satisfaisante	

Annexe (9.5) : Relation entre la Position des dirigeants face à l'intervention étatique et la perception de leurs métier et ses qualités (Résultats de l'analyse factorielle)

		Positions des acteurs face à l'intervention étatique			
		Positions tranchées		Positions floues	
		Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents
Perception du métier du "dirigeants publics"	1. Décideur de la politique générale		Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	
	2. Créateur des postes d'emplois	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante		
	3. Réalise les objectifs du plan	Corrélation satisfaisante			Corrélation satisfaisante
	4. Assume les fonctions de motivation				Corrélation très satisfaisante
	5. Assume les fonctions de contrôle organisationnel		Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	
	6. Assume les fonctions de contrôle stratégique		Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	
	7. Responsable des résultats de l'entreprise		Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	
	8. Veille sur l'augmentation de la production	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante
Perception des qualités du métier	1. Par rapport à un système de valeurs	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante
	2. En terme d'expériences professionnelles	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante
	3. En terme de formation	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante

Annexe (9.6) : Relation entre la Position des dirigeants face à l'intervention étatique et la perception des facteurs de leur performance économique (Résultats de l'analyse factorielle)

		Positions des acteurs face à l'intervention étatique			
		Positions tranchées		Positions floues	
		Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents
Perception de s facteurs permettant la réalisation des performances économiques	1. Souplesse de la structure	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante		
	2. Bonne définition des tâches	Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante		
	3. Décentralisation		Corrélation très satisfaisante		
	4. Système d'information		Corrélation très satisfaisante		
	5. Clarté des objectifs	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante
	6. Maîtrise de l'environnement			Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante
	7. Maîtrise de la technologie	Corrélation peu satisfaisante	Corrélation peu satisfaisante	Corrélation peu satisfaisante	Corrélation peu satisfaisante
	8. Utilisation des mécanismes de contrôle			Corrélation satisfaisante	Corrélation satisfaisante
	9. Gestion collégiale	Corrélation très satisfaisante			
	10. Bon climat social			Corrélation très satisfaisante	
	11. Priorité au personnel		Corrélation très satisfaisante		
	12. Initiative				Corrélation très satisfaisante
	13. Discipline	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante	Corrélation très satisfaisante
	14. Esprit de famille		Corrélation très satisfaisante		
	15. Personnalité du chef		Corrélation très satisfaisante		

Annexe (10) : Coordonnées des variables d'identification des acteurs

	AXE 1	AXE 2	AXE 3
1. PDG et Assistants	-0,09	0,146	0,3833
2. DPC	-0,4025	0,3852	-0,2892
3. DRH	0,5996	-0,046	-0,1067
4. DFC	-0,2995	0,193	0,0363
5. DP	0,6967	-0,1745	-0,1428
6. DC	-0,3936	0,368	-0,134
7. DAG	-0,1086	-0,5451	-0,1094
8. 30-39 ans	-0,2691	0,1452	0,0436
9. 40-49 ans	0,2765	-0,0773	-0,0144
10. 50-60 ans	-0,5024	-0,1582	-0,0877
11. Milieu commerçant	-0,0289	0,0521	-0,1398
12. Milieu intellectuel	0,1114	-0,0053	0,0248
13. Milieu ouvrier	-0,1306	-0,0719	0,1396
14. Bac	0,3813	-0,8115	0,1902
15. Bac +2	0,3813	-0,8115	0,1902
16. Bac +4	0,0569	-0,0228	0,1127
17. Bac +5	0,1923	0,2941	-0,1557
18. Autodidactes	-0,6792	-0,0275	-0,1432
19. économie et gestion	0,0603	0,0678	0,2855
20. Etudes comptables	-0,6792	-0,0275	-0,1432
21. Sciences sociales	0,084	0,0397	-0,067
22. Sciences techniques	0,2548	0,1522	-0,2817
23. Bifformation	0,3813	-0,8115	0,1902
24. Expérience moins de 5ans	0,1675	-0,1179	-0,1429
25. 5-9 ans	0,0115	0,028	-0,0012
26. 10-14 ans	-0,3616	-0,1772	0,086
27. 15-20 ans	0,0802	0,4135	0,2157
28. Variée	-0,1118	-0,0609	-0,0161
29. Non variée	0,0196	0,0098	0,0029
30. Formation courte durée	0	0	0
31. Formation longue durée	0,0202	0,1777	0,2974
32. Contacts professionnels	-0,5828	-0,0988	-0,1129
33. Formation courte durée et contacts	0,0355	-0,3644	0,3726
34. Formation longue durée et contacts	0,3203	1,3568	-0,1108

Annexe (10.1) : Coordonnées des positions adoptées face à l'intervention étatique

	AXE 1	AXE 2	AXE 3
1. Partisans	-0,5629	-0,0926	-0,4235
2. Adversaires	0,0996	-0,1605	0,0274
3. Indifférents	0,4292	0,3434	-0,1646
4. Indéterminés	-0,2619	0,1932	0,1327

Annexe (11) : Contributions absolues des variables d'identification des acteurs

	AXE 1	AXE 2	AXE 3
1. PDG et Assistants	0,3171	1,4572	18,8771
2. DPC	2,6426	4,2258	4,4781
3. DRH	12,9007	0,1327	1,3407
4. DFC	2,9261	2,1218	0,1407
5. DP	6,3337	0,6937	0,873
6. DC	3,5383	5,4004	1,3454
7. DAG	0,3076	13,539	1,026
8. 30-39 ans	4,8864	2,5207	0,4271
9. 40-49 ans	7,4804	1,0215	0,0664
10. 50-60 ans	4,9414	0,855	0,4938
11. Milieu commerçant	0,0545	0,3097	4,186
12. Milieu intellectuel	0,85	0,0034	0,1383
13. Milieu ouvrier	0,8909	0,4715	3,3383
14. Bac	0,9488	7,5031	0,7745
15. Bac +2	1,4232	11,2546	1,1618
16. Bac +4	0,2744	0,077	3,5387
17. Bac +5	1,9309	7,8825	4,1551
18. Autodidactes	15,0493	0,0431	2,1971
19. économie et gestion	0,2137	0,4707	15,7078
20. Etudes comptables	7,5246	0,0215	1,0985
21. Sciences sociales	0,3219	0,126	0,6735
22. Sciences techniques	2,5415	1,5834	10,1961
23. Biformation	0,4744	3,7515	0,3873
24. Expérience moins de 5ans	1,1899	1,0302	2,8446
25. 5-9 ans	0,013	0,1343	0,0005
26. 10-14 ans	3,8384	1,6105	0,7133
27. 15-20 ans	0,105	4,8696	2,4922
28. Variée	0,4487	0,2325	0,0305
29. Non variée	0,0576	0,0251	0,0043
30. Formation courte durée	0	0	0
31. Formation longue durée	0,0107	1,4384	7,576
32. Contacts professionnels	12,1881	0,6113	1,5022
33. Formation courte durée et contacts	0,0164	3,0259	5,9474
34. Formation longue durée et contacts	2,6694	20,9727	2,2629
Total	100	100	100

Annexe (11.1) : Contributions absolues des positions adoptées face à l'intervention étatique

	AXE 1	AXE 2	AXE 3
1. Partisans	32,0449	1,5138	59,5371
2. Adversaires	7,9024	35,7892	1,9654
3. Indifférents	33,6582	37,6156	16,254
4. Indéterminés	26,3944	25,0814	22,2435
Total	100	100	100

Annexe (11) : Contributions relatives des variables d'identification des acteurs

	AXE 1	AXE 2	AXE 3
1. PDG et Assistants	0,04594	0,1209	0,83316
2. DPC	0,41118	0,37655	0,21227
3. DRH	0,96381	0,00568	0,03051
4. DFC	0,69934	0,29041	0,01025
5. DP	0,90521	0,05678	0,03801
6. DC	0,50254	0,43925	0,05821
7. DAG	0,3673	0,92594	0,03733
8. 30-39 ans	0,7564	0,22346	0,02014
9. 40-49 ans	0,92515	0,07235	0,0025
10. 50-60 ans	0,88532	0,08773	0,02695
11. Milieu commerçant	0,03615	0,11768	0,84617
12. Milieu intellectuel	0,9507	0,00218	0,04712
13. Milieu ouvrier	0,40907	0,12397	0,46696
14. Bac	0,17308	0,78387	0,04305
15. Bac +2	0,17308	0,78387	0,04305
16. Bac +4	0,19648	0,03157	0,77195
17. Bac +5	0,25041	0,58542	0,16417
18. Autodidactes	0,95592	0,00157	0,04252
19. Economie et gestion	0,04056	0,05116	0,90828
20. Etudes comptables	0,95592	0,00157	0,04252
21. Sciences sociales	0,53721	0,1204	0,3424
22. Sciences techniques	0,38775	0,13835	0,4739
23. Biformation	0,17308	0,78387	0,04305
24. Expérience moins de 5ans	0,4496	0,22294	0,32746
25. 5-9 ans	0,1448	0,85358	0,00163
26. 10-14 ans	0,77107	0,18527	0,04366
27. 15-20 ans	0,02874	0,76342	0,20784
28. Variée	0,75906	0,22521	0,01574
29. Non variée	0,7862	0,19612	0,01769
30. Formation courte durée	0	0	0
31. Formation longue durée	0,00339	0,26213	0,73448
32. Contacts professionnels	0,93785	0,02694	0,03522
33. Formation courte durée et contacts	0,00461	0,48661	0,50878
34. Formation longue durée et contacts	0,05246	0,94127	0,00628

Annexe (12.1) : Contributions relatives des positions adoptées face à l'intervention étatique

	AXE 1	AXE 2	AXE 3
1. Partisans	0,62772	0,01698	0,3553
2. Adversaires	0,27253	0,70683	0,02065
3. Indifférents	0,55956	0,35812	0,08232
4. Indéterminés	0,55527	0,30217	0,14256

Annexe (12.2) : Calculs relatifs à la classification des variables d'identification des acteurs

Arête n°	Distance	Individus à proximité
1	2,444084	1 et 15
2	1,757367	15 et 19
3	1,518928	19 et 45
4	0,8863278	45 et 34
5	0,8339878	34 et 27
6	0,8953002	45 et 6
7	0,9511898	6 et 20
8	1,266146	27 et 32
9	1,167203	32 et 5
10	1,217188	5 et 14
11	1,434538	14 et 10
12	1,251367	10 et 43
13	1,454351	43 et 7
14	1,2029883	7 et 30
15	0,8857755	30 et 12
16	0,7594641	12 et 26
17	1,13848	30 et 2
18	1,217188	2 et 38
19	1,259817	26 et 48
20	1,298121	38 et 23
21	1,465005	12 et 41
22	1,014479	41 et 13
23	1,286461	13 et 36
24	1,353747	13 et 21
25	1,536594	7 et 42
26	0,8958899	42 et 24
27	1,217188	42 et 53
28	1,546141	21 et 22
29	1,585347	10 et 49
30	1,675521	34 et 11
31	1,127972	11 et 17
32	1,253066	17 et 39
33	1,377635	17 et 8
34	1,861698	41 et 25
35	1,870792	48 et 33
36	1,820683	33 et 4
37	1,897821	15 et 46
38	1,9034	21 et 31
39	1,647509	31 et 3
40	1,824981	31 et 57
41	1,907517	36 et 54
42	1,923299	4 et 40
43	1,926873	32 et 44
44	1,945729	44 et 55
45	1,752294	55 et 56
46	1,984576	49 et 16
47	1,988345	22 et 18
48	2,014623	40 et 28
49	2,087745	46 et 37
50	2,253123	49 et 35
51	2,008541	35 et 47
52	2,399632	19 et 29
53	2,462668	15 et 9
54	3,461143	54 et 50
55	3,461143	54 et 50
56	3,461143	54 et 50

Annexe (13) : Contributions relatives des secteur d'activités

Secteurs	Axe1	Axe2	Axe3
Agro-ali	0,1981752	0,3925998	0,4092256
Mat de contr.	0,272172	0,7012427	0,02658486
Siderurgie	0,08105505	0,7163571	0,2025886
Hydrocarbures	0,06785083	0,5600715	0,3720777
Papier	0,02648299	0,1927738	0,7807437
Verre	0,2914064	0,4779851	0,2306083
Cuir	0,004607979	0,486608	0,5087846
Electronique	0,3845435	0,4297558	0,1857007
pharmacie	0,1730826	0,783871	0,04304684

Annexe (13.1) : Coordonnées des secteurs d'activités

Secteurs	Axe1	Axe2	Axe3
Agro-ali	0,1749744	-0,2462776	0,2514383
Mat de contr.	-0,4267765	0,6850352	0,1333816
Siderurgie	0,1155582	-0,3435385	-0,1826914
Hydrocarbures	-0,2525915	-0,7257096	-0,5915043
Papier	-0,07982987	-0,2153803	0,4334472
Verre	-0,6289847	0,8055598	-0,559536
Cuir	0,03546175	-0,3644176	0,372629
Electronique	1,642763	1,736653	-1,141587
pharmacie	0,3813367	-0,8115294	0,1901746

Annexe (14) : Contributions relatives des ministères de tutelles

Tutelle	Axe1	Axe2	Axe3
Agriculture	0,1981752	0,3925995	0,4092256
Energie	0,06785083	0,5600715	0,3720777
Ind. lourde	0,5386314	3,92734E-05	0,4613295
Ind. légère	0,1206118	0,8161664	0,06322151
Hydrolique	0,8933936	0,1065991	0,00724399
Santé	0,1730826	0,783871	0,04304684

Annexe (14.1) : Coordonnées des ministères de tutelle

Tutelle	Axe1	Axe2	Axe3
Agriculture	0,1749744	-0,2462776	0,2514383
Energie	-0,2525915	-0,7257096	-0,5915043
Ind. lourde	0,3700923	0,003160194	-0,3425073
Ind. légère	-0,1641873	0,4271043	0,1188713
Hydrolique	-0,9559058	0,3301949	0,002721965
Santé	0,3813367	-0,8115294	0,1901746

Annexe (15) : Contributions relatives de la taille

Taille	Axe1	Axe2	Axe3
500-999	0,000779917	0,3620635	0,6371571
1000-1999	0,6659013	0,2236278	0,1104705
2000-2999	0,05145987	0,9484258	0,000113974
3000+	0,5966284	0,3481187	0,05525386

Annexe (15.1) : Coordonnées de la taille

Taille	Axe1	Axe2	Axe3
500-999	-0,01394892	-0,3005444	0,3986939
1000-1999	-0,3013121	0,1746122	0,1227255
2000-2999	-0,1224084	0,5255072	-0,005760759
3000+	0,3054152	-0,2332933	-0,09294369

Annexe (16) : Contributions relatives des entreprises

Entreprises	Axe1	Axe2	Axe3
E1	0,3845435	0,4297558	0,1857007
E2	0,1730826	0,783871	0,04304684
E3	0,004607879	0,486608	0,5087846
E4	0,01414719	0,08695658	0,898896
E5	0,6920358	0,008241901	0,2997221
E6	0,3580394	0,340228	0,30173226
E7	0,2239613	0,7758269	0,000211711
E8	0,07081082	0,8294623	0,09972669
E9	0,2914064	0,4779851	0,2306083
E10	0,04607879	0,486608	0,50878446
E11	0,02648299	0,1927738	0,7807437
E12	0,6185383	0,3735451	0,007916496
E13	0,004607879	0,486608	0,5087846
E14	0,02648299	0,1927738	0,7807437
E115	0,1730826	0,783871	0,04304684
E16	0,1730826	0,783871	0,04304684
E17	0,1730826	0,783871	0,04304684
E18	0,1730826	0,783871	0,04304684
E19	0,3442139	0,01626077	0,6395252

Annexe (16.1) : Coordonnées des entreprises

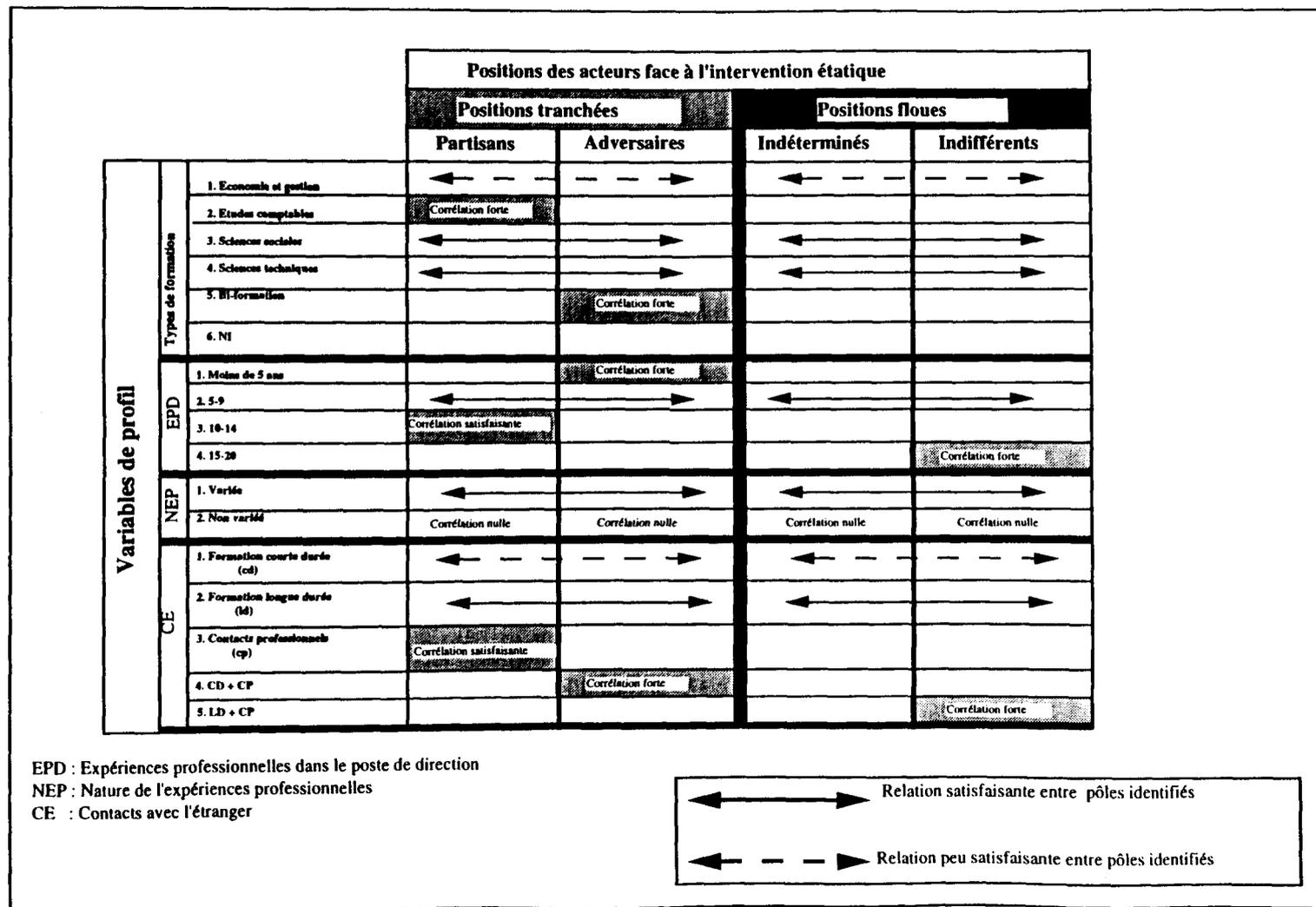
Entreprises	Axe1	Axe2	Axe3
E1	1,642763	1,736653	-1,141587
E2	0,3813367	-0,8115294	0,1901746
E3	0,03546175	-0,3644176	0,372629
E4	-0,2558063	0,6342016	-2,039064
E5	-0,9250675	-0,1009538	-0,6087915
E6	-1,002163	0,9769179	0,9199922
E7	0,3406457	0,634014	-0,0104734
E8	-0,3409315	1,166852	0,4045974
E9	-0,6289847	0,8055598	-0,559536
E10	0,03546175	-0,3644176	0,372629
E11	-0,07982987	-0,2153803	0,4334472
E12	0,3508185	0,2726281	0,03968859
E13	0,03546175	-0,3644176	0,372629
E14	-0,07982987	-0,2153803	0,4334472
E115	0,3813367	-0,8115294	0,1901746
E16	0,3813367	-0,8115294	0,1901746
E17	0,3813367	-0,8115294	0,1901746
E18	0,3813367	-0,8115294	0,1901746
E19	-2,154376	-0,46825	-2,936541

Annexe (17.1) : Variables de profil (Résultats de l'analyse factorielle)

Variables de profil		OS					AGE			Statut						
		1. Milieu commercial	2. Milieu intellectuel	3. Milieu ouvrier	1. Bac	2. Bac2	3. Bac+3	4. Bac+5	5. autodidacte	1. PDG et Associates	2. DPC	3. DRH	4. DFC	5. DP	6. DC	7. DAG
Positions des acteurs face à l'intervention étatique	Partisans	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
	Positions franchées	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Positions floues	Adversaires	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
	Indéterminés	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
	Indifférents	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
		↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔

OS : Origine sociale
 NDF : Niveau de formation

Annexe (17.1) suite : Variables de profil (Résultats de l'analyse factorielle)



Annexe (17.2) suite : Variables contextuelles (Résultats de l'analyse factorielle)

		Positions				
		Positions tranchées		Positions floues		
		Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents	
Variables contextuelles	Tailles	1. 500-999		Corrélation faible		
		2. 1000-1999			Corrélation forte	
		3. 2000-2999			←	→
		4. 3000 et plus		Corrélation forte		
	Tutelles	1. agricultures		Corrélation satisfaisant		
		2. Energie	←	→		
		3. Ind. lourde		Corrélation satisfaisant		
		4. Ind. Légère			←	→
		5. Hydraulique	←		→	
		6. Santé		Corrélation forte		
	Secteurs d'activités	1. Agro-alimentaires		Corrélation satisfaisant		
		2. Matériaux de construction			Corrélation forte	
		3. Siderurgie		Corrélation forte		
		4. Hydrocarbures	←	→		
		5. Papier		Corrélation faible		
		6. Verre			Corrélation forte	
		7. Cuirs		Corrélation satisfaisant		
		8. Electronique				Corrélation forte
		9. Pharmacie		Corrélation forte		

Annexe (17.3) : la Position des entreprises face à l'intervention étatique (Résultats de l'analyse factorielle)

Positions des acteurs face à l'intervention étatique				
	Positions tranchées		Positions floues	
	Partisans	Adversaires	Indéterminés	Indifférents
Entreprise 1 (E1)				Corrélation forte
Entreprise 2 (E2)		Corrélation forte		
Entreprise 3 (E3)		Corrélation satisfaisant		
Entreprise 4 (E4)			Corrélation faible	
Entreprise 5 (E5)	Corrélation satisfaisant			
Entreprise 6 (E6)			Corrélation satisfaisant	
Entreprise 7 (E7)				Corrélation forte
Entreprise 8 (E8)			Corrélation forte	
Entreprise 9 (E9)			Corrélation satisfaisant	
Entreprise 10 (E10)		Corrélation faible		
Entreprise 11 (E11)		Corrélation satisfaisant		
Entreprise 12 (E12)				Corrélation forte
Entreprise 13 (E13)		Corrélation faible		
Entreprise 14 (E14)		Corrélation satisfaisant		
Entreprise 15 (E15)		Corrélation forte		
Entreprise 16 (E16)		Corrélation forte		
Entreprise 17 (E17)		Corrélation forte		
Entreprise 18 (E18)		Corrélation forte		
Entreprise 19 (E19)	Corrélation faible			

Figure () : Regroupement des entreprises et leur secteur dans un même plan sectoriel

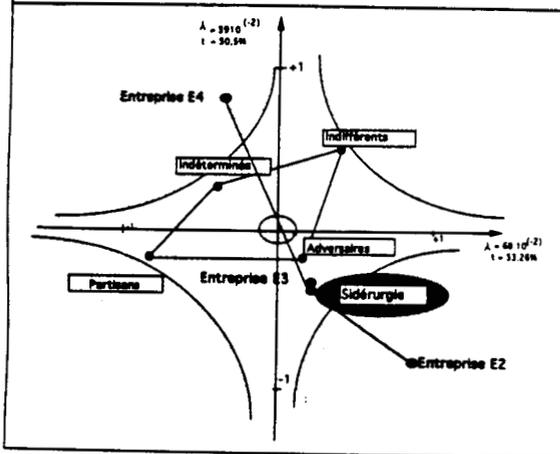


Figure () : Regroupement des entreprises et leur secteur dans un même plan sectoriel

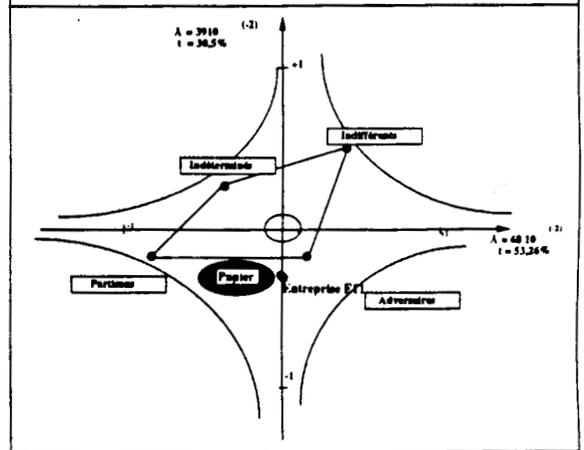


Figure () : Regroupement des entreprises et leur secteur dans un même plan sectoriel

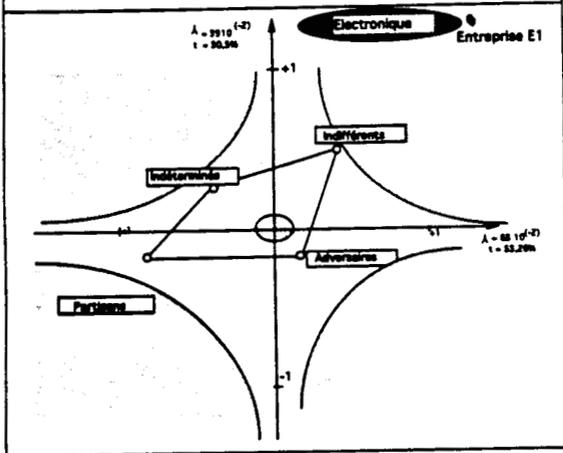


Figure () : Regroupement des entreprises et leur secteur dans un même plan sectoriel

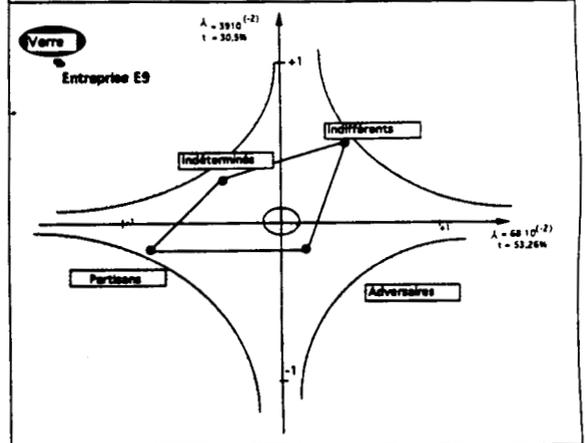


Figure () : Regroupement des entreprises et leur secteur dans un même plan sectoriel

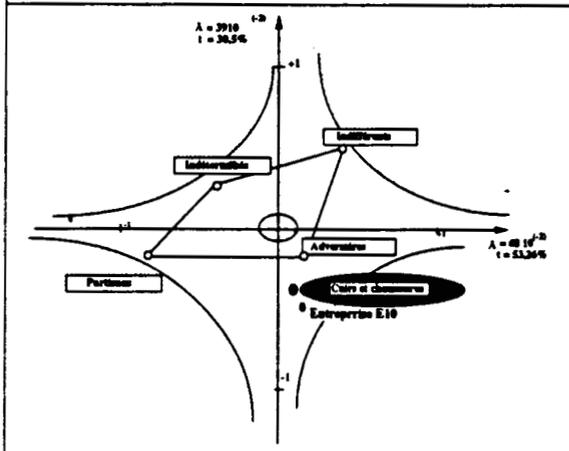
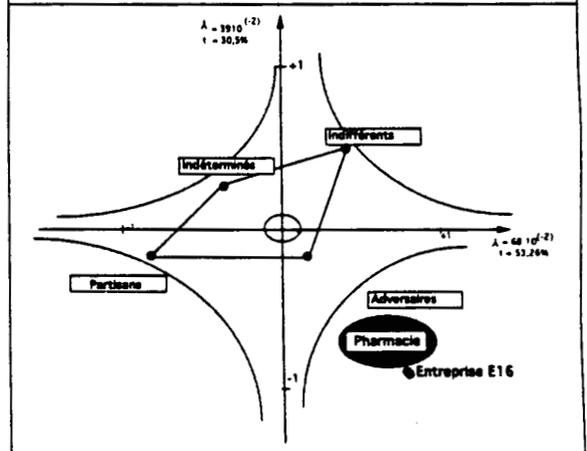
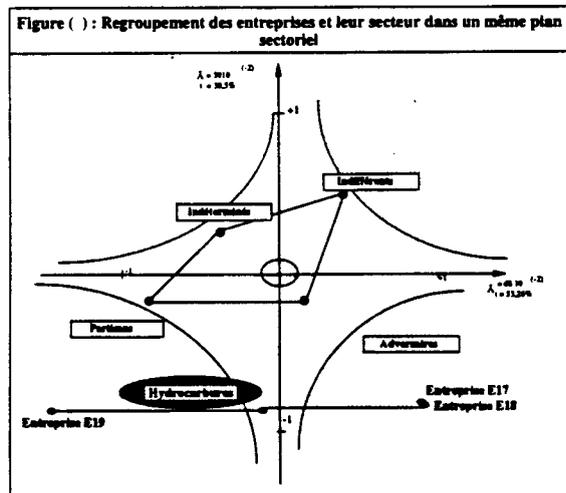
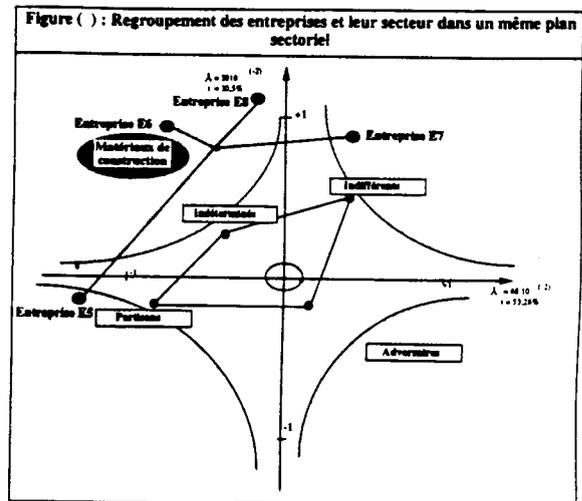
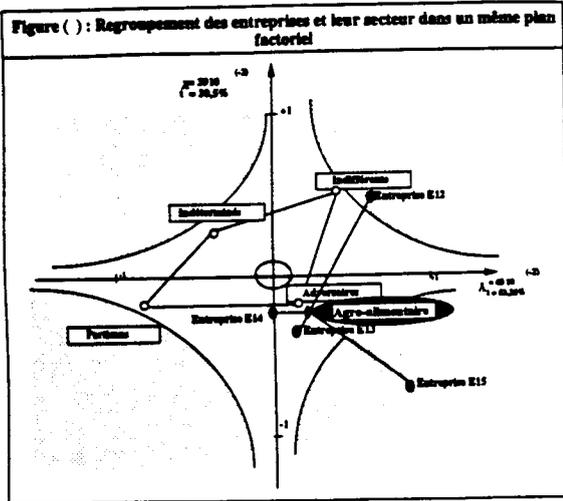


Figure () : Regroupement des entreprises et leur secteur dans un même plan sectoriel





BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ABDOUM R. (1989), "Le partenariat en Algérie", *Mondes en développement*, n°67, t. 17, pp. 109-116.

✓ **ABIASSI A., BELANGER M., DEBOURSE J.P. et DOKOU G.** (1993), "Fonctions, rôles de dirigeants et évolution des entreprises", *Communication*, 3ème journées IFRESI, 28-29 Janvier, pp. 277-193.

ADOMAKO K.N. (1990), "The Ghana industrial holding corporation (GIHOC)", *Public Enterprise*, vol. 10, n° 1, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 120-130.

ALAYA S.H. (1990), "The improvement of strategic financial planning systems in public enterprises in developing countries", *Public Enterprise*, vol. 10, n° 2, Ljubljana, Juin-Septembre, pp. 208-214.

ALBAIN D. et SOULAGE F. (1979), "Le rôle de l'entreprise publique dans la planification", *Revue Française de Gestion*, Mars- Avril, pp. 64-66.

ALIOUAT B. (1993), *Alliances technologiques : contribution à la modélisation d'une stratégie paradoxale*, thèse, Université de Lille II, Lille.

ALLAIN G. (1986), "Les enseignements supérieurs en France : contraintes, ambiguïtés et privilèges", *Politique et Management Public*, n° 4, vol. 4, pp. 15-26.

ALTER R. (1991), "L'ambivalence culturelle des employés qualifiés", *Education permanente*, n° 106, Mars, pp. 47-52.

✓ **AMANN B. et COURET A.** (1992), "Les relations actionnaires-dirigeants selon les types d'organisations", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 93-102.

AMAROUCHE A. (1984), *Efficacité et coûts sociaux à la lumière d'expériences algériennes*, thèse d'Etat, Montpellier I.

✓ **AMAROUCHE A.** (1989), "Coût et rentabilité des entreprises publiques : éléments pour une problématique théorique", *Revue statistiques*, n°23, ONS, Alger, pp. 58-61.

✓ **ANASTASOPOULOS J.-P.** (1980), *Stratégie des entreprises publiques*, Dalloz, Paris.

✓ **ANASTASSOPOULOS J.P.** (1985), "Les entreprises publiques entre l'autonomie et la dépendance : une analyse des divers instruments de régulation des entreprises publiques par l'Etat", *Politique et Management Public*, n°2, vol 3, pp. 73-98.

ANASTASSOPOULOS J.P. (1979a), "Les voies de l'autonomie", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, pp. 52-57.

ANASTASSOPOULOS J.P. (1979b), "Les bonnes à tout faire de la politique conjoncturelle", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, pp. 67-71.

ANASTASSOPOULOS J.P. (1977), "L'avenir d'une espèce hybride : l'entreprise publique", *Revue Française de Gestion*, Janvier- Février, pp. 41-54.

ANASTASSOPOULOS J.P. (1987), "Entreprise publique et entreprise privée : quel rapport et quel modèle pour la France de demain ?" *Politique et Management Public*, n° 2, vol. 5, pp. 1-20.

ANASTASSOPOULOS J.P. et BLANC G. (1982), "Les grandes entreprises publiques dans le processus de développement national au Brésil et au Mexique", *Cahiers de Recherche, HEC - ISA*, Jouy-En-Josas, Paris.

ANASTASSOPOULOS J.P. et STORA B. (1982), "Pour une nouvelle relation État-entreprise publique", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 23-26.

ANASTASSOPOULOS J.P., BLANC G., DUSSAUGE P. et NIOCHE J.P. (1987), "Etude comparée des systèmes de relation Etat-entreprises publiques en économie de marché", *Cahier de recherche n° 25 - 85, HEC-ISA Jouy-En-Josas, Paris.*

- ANDREFF. W.** (1990), "Bilan et essais : crise, régulation et réformes dans les économies socialistes", *Revue d'Economie Politique*, n° 1, pp. 1-42.
- ANTAL A. B.** (1993), "Cultures and fictions in transition : challenges facing managers and employees in East German companies", *Journal of General Management*, n° 1, Vol. 19, pp. 76-86.
- ARENA R., BENZONI L., DE BANDT J. et ROMANI P.M.** (1988), *Traité d'Economie Industrielle*, Economica, Paris.
- ASSELAIN J.C** (1983), "La dimension sociale des nationalisations de 1982", *Revue économique*, 34 (3), Mai, pp. 536-576.
- AUBERT-KRIER** (1962), *Gestion de l'entreprise*, Puf, Paris.
- AWASTHI U.S.** (1987), "Interface relationship of public enterprises with the government", *International congress of public enterprises*, New Delhi, pp. 1-7.
- AYAT S.** (1987), *La restructuration des entreprises publiques algériennes : problèmes théoriques et pratiques*, Thèse 3ème cycle, Caen.
- AYUB M.A. ET HEGSTAG S.O.** (1986), "Public Industrial Enterprises : Determinants of performance", *Industry and finance series*, vol. 17, the World Bank, Washington, USA. pp. 1-77.
- BABIN J. ET SIROT A.** (1979), "Mettre en place des outils de gestion", *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin, pp. 83-85.
- BACKER DE P.** (1972), "Négociation et conflit dans l'entreprise : quelques indications d'application de la psychologie des conflits", *Metra* n°1, vol. VI, pp. 13-47.
- BAJT A.** (1980), "La propriété sociale en tant que propriété de tous et de chacun", *Revue d'Etudes comparatives Est-Ouest*, n° 4, vol. II, pp. 51-71.
- BALASSE A.** (1990), "Approche intégrée de l'évaluation des performances d'entreprises industrielles en économie de marché : Application au secteur textile en Belgique", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 53, pp. 18-36.
- BAMBERGER I.** (1983), "Les valeurs des dirigeants de PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises", *Sciences Gestion*, pp. 1353-1381.
- BAMBERGER I., GUYE A., MOUSSAYIR M. et ROBIC P.** (1986), "Dirigeants et stratégies des P.M.I.", *Rapport Stratos/France 1, Cahiers de recherche*, Institut de Gestion de Rennes. Rennes.
- BANDT J. (de)** (1990), "Economie industrielle : un programme de recherche ouvert", *Revue d'économie industrielle*, n° 52, pp. 1-22.
- BARDIN L.** (1977), *L'analyse de contenu*, Puf, Le psychologue, Paris.
- BARENSTEIN J.** (1985), "Focal points in public enterprise sectors -some observations based on the latin american experience", *INTERNATIONAL Center for Public Enterprises in Developing Countries*, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 66-71.
- BARNARD C.I.** (1987), *La théorie de l'autorité*, texte choisi et présenté par J-F Chanlat et F. Séguin dans *l'analyse des organisations une anthologie sociologique*, t. II, *les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin, pp. 359-376.
- BARREYRE P.Y. et PAGE A.** (1979), "Stratégie, innovation et système de gestion", *Economie et société*, n° 1, série S.G.
- BARTOS R.** (1986), "Qualitative research : what it is and where it came from", *Journal of advertising research*, 26, 3 Juin-Juillet, pp. RC3-RC6.
- BELAIBOUD M.** (1986), *Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne*. O.P.U., Alger.
- BÉLANGER G.** (1980), "Les différences fondamentales entre l'entreprise privée et publique", *Revue*

BEN HAMOUDA T. (1989), "Management of Public Enterprises in Tunisia", *International Center for Public Enterprises in Developing Countries*, New Delhi, pp. 1-7.

BENACHENHOU A. (1983), *L'expérience algérienne de planification et de développement, 1962-1982*, O.P.U., Alger.

BENAISSA S. (1989), "L'autonomie des entreprises publiques économiques et les finances publiques", *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Économiques et Politiques*, n° 1, Alger, pp. 159-211.

BENBITOUR A. (1992), *L'expérience algérienne de développement, 1962-1991. Leçons pour l'avenir*, Editions techniques de l'entreprise, Algérie.

BENHASSINE M.L. & LAGGOUNE W. (1986), "Les rapports PME/secteur public en Algérie : complémentarité ou substitution ?" in Association internationale de droit économique, *Les PME dans les systèmes économiques contemporains*, De Boeck, Bruxelles.

BENISAAD H. (1991), *La réforme économique en Algérie (ou l'indicible ajustement structurel)*. 2ème édition, O.P.U., Alger.

BENISSAD M.E. (1982), *Economie du développement de l'Algérie. Sous développement et socialisme*, 2ème édition, O.P.U., Alger & Economica, Paris.

BENNETT A.H.M. (1988), "Theoretical and practical problems in determining criteria for performance of evaluation of public enterprises", *Public Enterprise*, n°1, vol. 8, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 19-26.

BENSAID A. (1983), *Contrôle et autonomie de gestion des entreprises publiques du secteur industriel et commercial*, thèse 3ème cycle, Faculté de droit et des sciences économiques, Université d'Orléans, Orléans.

BENSIDES (1991), "La rentrée sociale selon Benhamouda. Concilier les intérêts du pays et ceux des travailleurs", *L'Observateur*, n° 27, du 18 au 24 Septembre.

BENTABET E. (1989), "La réforme économique et les impératifs du développement local", *Revue statistiques*, n°22, ONS, Alger, pp. 28-33.

BENTALEB F. (1984), "La rente dans la société et la culture en Algérie, Pétrole et société", *Peuples méditerranéens*, n°16, Janvier-Mars, pp. 75-101.

BENZECKRI J.-P. (1976), *L'analyse de données. La taxinomie*, t. I, Dunod, Paris.

BERGER B. (1993), *Esprit d'entreprise, cultures et sociétés*, Maxima, Paris.

BERNARD A. (1981), "Les moyens économiques d'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques", *Revue Française d'Administration Publique*, n°20, pp. 763-770.

BETHOUX R., KREMPER F. et POISSON M. (1986), *"L'audit dans le secteur public"*, Les éditions CLET, Paris.

BHATT V.V (1985), "The institutional framework and public enterprise performance", *International Center for Public Enterprises in Developing Countries*, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 72-83.

BODIGUEL J-L ET ROUBAN L. (1991), "Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 89-98.

BÖHM A. (1990), "The state holding corporation : and incomplete divisional form of organization", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 44-53.

BOIRON C. (1984), *La compétitivité le point de vue d'un dirigeant, Etude IAE, entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris. pp. 13-17.

BOMMENSATH M. (1987), *Manager l'intelligence de votre entreprise*, éditions d'organisation, Paris.

BONNET M. (1987), *Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique*, thèse d'Etat, Université Lumière Lyon II

- BOUCHIKHI A.** (1990), *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et étude de cas*, Economica, Paris.
- BOUCHIKHI M.** (1989), "Gènèse de l'entreprise publique nationale (1963/1989)", *Revue statistiques*, n°23, ONS, Alger, pp. 6-15.
- BOUKHOBZA M.** (1989), *Ruptures et transformations sociales en Algérie*, 2 vol., O.P.U., Alger.
- BOURGAULT J.** (1985), "Problèmes liés à la nomination et à l'évaluation des présidents de sociétés d'Etat au Québec", *Politique et Management Public*, n° 2, vol 3, pp. 179-196.
- BOUSSOUMAH M.** (1989), "L'évolution de la notion d'entreprise publique dans le droit algérien", *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Économiques et Politiques*, n° 1, Alger, pp. 29-87.
- BOUTEFNOUCHET M.** (1978), *Le socialisme dans l'entreprise. Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie*, éditions ENAP, Alger.
- ✓ **BOUYACOUB A.** (1987a), "L'entreprise restructurée : de nouveaux mecanismes ?", *Revue du centre de recherche en Economie Apliquée pour le développement*, n° 12, Alger, pp. 5-7.
- ✓ **BOUYACOUB A.** (1987b), "Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée", *Revue du centre de recherche en Economie Apliquée pour le développement*, n° 12, Alger, pp. 8-17.
- BOUYACOUB A.** (1987c), "Activité économique et taille des entreprises", *Revue du centre de recherche en Economie Apliquée pour le développement (CREAD)*, n° 12, Alger, pp. 63-93.
- BOUZIDA A.** (1990), *Industrie mécanique et relations sociales dans le projet Algérien*, O.P.U., Alger.
- BOUZIDI A.** (1989), "Les années 80 de l'économie algérienne", *Mondes en développement*, t. 17, n°67, pp. 13-18.
- BOUZIDI A.** (1992), *Comprendre la mutation de l'économie algérienne. Les mots clés*, éditions Société Nationale de Comptabilité, Rouiba, Algérie.
- BOUZIDI M'HAMSADJI N.** (1989), "L'autonomie de l'entreprise publique et le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur", *Mondes en développement*, t. 17, n° 67, pp. 69-85.
- BOYER A.** (1990), "Gestion à la française : que pouvons-nous apporter à l'Europe de l'Est", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 108-112.
- ✓ **BRABET** (1988), " Faut-il parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?", *Recherche et application en marketing*, n°1, vol.III, pp. 75-89.
- BRAHIMI A.** (1991), *L'économie algérienne*, O.P.U., Alger.
- BRAHIMI M.** (1989), "Quelques questions à la réforme de l'entreprise publique (loi n°88.01)", *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Économiques et Politiques*, n°1, Alger, pp. 89-143.
- BRANA F.J.** (1985), "structure des entreprises publiques, recyclage de l'industrie et autonomie de gestion : le cas de l'Espagne", *Politique et Management Public*, n°2, vol 3, pp153-177.
- BRETON A. et WINTROBE R.** (1982) , *The logic of bureaucratic conduct -An economic analysis of competition, exchange and efficiency in private and public organisations*, Cambridge University press, USA.
- BRUNNEN D.J.** (1989), "Developing an enterprise culture at British Telecom", *Long Range Planning*, n° 2, vol. 22, pp. 27-36.
- BUCK T., THOMSON S. et WRIGHT M.,** (1991), "Post-communist privatization and the British experience", *Public Enterprise*, vol. 11, n° 2-3, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 185-200.
- Bulletin statistiques courantes* n°13, Alger, ONS, 1990.

- BURLAUD A.** (1988), "Méthodes et outils de contrôle de gestion", *Les Cahiers français*, n° 234, Janvier-Février, pp. 12-16.
- BURLAUD A., GIBERT P.** (1984), "L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu", *Politique et Management Public*, n° 1, vol 2, pp. 93-117.
- CABATOFF K. et IEZZONI M.** (1985), "La professionnalisation de la fonction du personnel comme instrument de réforme de la fonction publique québécoise", *Politique et Management Public*, n° 2, vol 3, pp. 33-42.
- CAILLIEZ F & PAGES J.-P.** (1976), *Introduction à l'analyse des données*, Smash, Paris.
- CALORI R. et ATAMER T.** (1990), "How French Managers Deal With Radical Change", *Long Range Planning*, n° 6, vol. 23, pp. 44-55.
- CALORI R., LIVIAN Y-F ET SARNIN P.** (1989), "Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Aout, pp. 39-50.
- CALVEZ J.Y.** (1971), *Aspects politiques et sociaux des pays en voie de développement*, Dalloz, Paris
- CANNELL C.F. et KAHN R.I.** (1974), "L'interview comme méthode de collecte", in Fistingher L. et Katz D., *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*, Puf, Paris. pp. 385-436.
- CARRÉ D.** (1988), *Les performances : concepts, formes et niveaux d'appréhension. Traité d'Economie Industrielle*, Sous la direction de R. Arena, L. Benzoni, J. De Bandt et P-M Romani, Economica, Paris. pp. 543-559.
- CAVES D.W. et CHRISTENSEN L.R.** (1980), "The relative efficiency of public and private firms in a competitive environment : the case of canadian railroads", *Journal of political Economy*, 88, n° 5, pp. 958-976.
- CAZAL D.** (1993), "Stéréotypes interculturels : une approche constructiviste appliquée à la Corée", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 8, juillet, pp. 3-15.
- CHABANOL D.** (1974), "Entreprises publiques. Quelques réflexions", *Analyse & Prévision*, n° XVII-2, PP. 217-223.
- CHAFFAI M.E.** (1989), "Efficacité technique comparée des entreprises publiques et privées en Tunisie", *Annales de l'économie publiques sociales et coopérative*, n° 4, pp. 451-462.
- CHAKER M.** (1982), "Etude Comparée des systèmes Administratifs Arabes au Maghreb et au Moyen-orient : influence des contextes historiques, socio-politiques, économiques et culturels sur les administrations arabes", *Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture*, pp. 1-122.
- CHANDON J.L.** (1987), "L'analyse des données dans les sciences de gestion", *Cahier de recherche*, n° 362, IPA, Aix Marseille, pp. 21-64.
- CHANDON J.L. et PINSON S.** (1981), *Analyse typologique, théories et applications*, Masson, Paris.
- CHANG S.K.C.** (1985), "American and Chinese Managers in U.S. companies in Taiwan : A comparison", *California Management Review*, n°4, vol 27, pp. 144-156.
- CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. et D E MONTMORILLON B.** (1987), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris.
- CHARREAUX G., et PITOL-BELIN J-P** (1992), "Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 84-92.
- CHAUCHARD J.L.** (1987), *L'esprit de réussite, l'expérience Bouygues*, éditions d'Organisation, Paris.

- CHAVAS H., FIXARI D. et GARNIER P.** (1984), "De l'administration à la gestion du personnel communal", *Politique et Management Public*, n° 4, vol. 2, pp. 93-115.
- CHELGHAM M.K.** (1989), "Autonomie de l'entreprise et réorganisation du secteur économique public local", *Mondes en développement*, tome 17, n° 67, pp. 87-100.
- CHENTOUF T.** (1980), "Cultures, techniques et sociétés en Algérie (XIX^e-XX^e siècles) Analyse du changement historique", *Tiers Monde*, t. XXI, n°83, Juillet-septembre, pp. 575-663.
- CHOUAM B.** (1987), "Evaluation et partage du capital au sein de l'entreprise publique restructurée", *Revue du centre de recherche en Economie Appliquée pour le Développement*, n°12, Alger, pp. 50-61.
- CIBOIS P.** (1983), *L'analyse factorielle*, Puf, Paris.
- CLAVEAU N.** (1992), "Schema-chématisation : instruments d'intelligibilité en sciences de gestion ?" *Papier de recherche*, n° 36, I.A.E, Lyon.
- COHEN J.** (1984), "Quel sens donner a une politique tarifaire des communes ?" *Politique et Management Public*, n° 4, vol. 2, pp. 39-69.
- "Collusion et audit d'entreprises publiques", *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, vol.60 n°2, pp. 217-227.
- CORRIAS A.** (1990), "The IRI formula of privatization", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 139-144.
- COSSU C.** (1986), "Tendances récentes dans la gestion des universités : un essai de comparaison internationale", *Politique et Management Public*, n° 4, vol. 4, pp. 3-14.
- COSTERG P.** (1984), "L'orientation de la stratégie de développement a l'étranger des entreprises publiques du secteur concurrentiel sur les entreprises publiques", *Pangloss*, n°14 , pp. 113-121.
- COURSEY D et BOZEMAN B.** (1990), "Decision Making in public and private organizations : A test of Alternative Concepts of "Publicness", *Public Administration Review*, Septembre-Octobre, pp. 525-535.
- COURTIOL T.** (1984), "Les entreprises publiques", *Pangloss*, n°14 , pp. 212-226.
- CROZIER M.** (1963), *Le phénomène bureaucratique*, éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M.** (1970), *La société bloquée*, éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M.** (1987), "L'intégration des facteurs socio-economiques", *Chroniques S.E.D.E.I.S.*, n° 5, Mai, pp. 183-187.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E.** (1977), *L'acteur et le système*, éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E.** (1987), *Le pouvoir comme fondement de l'action organisée*, textes choisis et présentés par J-F Chanlat et F. Séguin dans *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, t. II, *les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin, pp. 377-396.
- CSATH M.** (1989), "Corporate Planning in Hungarian Companies", *Long Range Planning*, n° 4, vol. 22, pp. 89-97.
- CSATH M.** (1992), "What do you mean by entrepreneurship in Russia ?", *Journal of Strategic change*, vol. 1, pp. 183-184.
- CYERT R.M. et MARCH J.G.** (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- DANG-NGUYEN C.G.** (1986), "Etat et entreprise publique : les PTT européens et leur environnement", *Politique et Management Public*, n°1, vol. 4, pp. 119-151.
- DE BORNIER J.M.** (1987), "Propriété et contrôle dans la grande entreprise : une relecture de Berle et Means", *Revue économique* , n° 6, novembre, pp. 1171-1190.
- DE LAGARDE J.** (1983), *Initiation à l'analyse des données*, Dunod, Paris.

- DEBENE M.** (1978), "Le "redéploiement" des entreprises publiques", *Droit Social*, n° 3, Mars, pp. 70-91.
- DEBOURSE J.P.** (1979), "Hypothèses quant aux déterminants de l'évolution de la firme", *Cahier de recherche*, IAE, Lille.
- DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P. et NAVARRE C.** (1983), *Méthode de direction générale, le management stratégique*, éditions Hommes & Techniques, Paris.
- DELION G.** (1981), "Les moyens d'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques", *Revue Française d'Administration Public*, n° 20, pp. 755-761.
- DEMEESTERE R.** (1984), "L'évolution des méthodes de gestion financières des villes et l'introduction du contrôle de gestion", *Politique et Management Public*, n° 4, vol. 2, pp. 71-91.
- DENIS H.** (1990), *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Design organisationnel, culture et technologie*, Economica, Paris.
- DERY R.** (1990), *De l'information à l'argumentation, les dimensions oubliées*, sous la direction de J-F Chanlat, éditions Eska, pp. 101-113.
- DESBRIÈRES P.** (1990), "Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise", *Revue d'économie industrielle*, n° 54, pp. 44-67.
- DESREUMAUX A.** (1989), "A propos de la culture (ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion", *Cahier de recherche*, n° 86/1, IAE, Lille.
- DESREUMAUX A.** (1991), "Organisation : la recherche des années 80", *Cahier de recherche*, n° 91/3, IAE, Lille.
- DESREUMAUX A.** (1992a), *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, Paris.
- DESREUMAUX A.** (1992b), *Structure d'entreprise*, Vuibert Gestion, Paris.
- DJAROUD M.** (1991), *Processus de transfert de savoir-faire et organisation. Description et analyse dans l'entreprise Sonatrach, division pétrochimie, GNL et raffinage (PCR)*, O.P.U., Alger.
- DOCI G., TEECE D. et WINTER S.** (1990), "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, pp. 239-253.
- DOKOU A.K.** (1989), *Image identité de la firme et influence et influence stratégique*, thèse, Lille.
- DUBUS A.** (1992), *Méthodes et pratiques du traitement statistique en sciences sociales avec le logiciel ADSO*, Les Trois Monts, Lille.
- DUFOUR M.** (1990), *Les relations interpersonnelles dans les organisations*, in *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, sous la direction de J-F Chanlat, éditions Eska, pp. ...
- DUMONT L.** (1984), "L'amélioration des conditions de travail dans les centres de tris automatisés", *Politique et Management Public*, n° 1, vol 3, pp. 27-52.
- DURAN P.** (1984), "Les développements récents de l'analyse comparative dans le domaine de l'administration publique : l'administration, entre l'Etat et les politiques publiques", *Politique et Management Public*, n° 3, vol. 2, pp. 27-43.
- DURUPTY M.** (1981), "La maîtrise de l'Etat sur les entreprises publiques", *Revue Française d'Administration Publique*, n° 20, pp. 731-753.
- DURUPTY M.** (1986), "Les dirigeants des entreprises", t. 2, *Gestion contrôle*, PUF. Paris.
- DURUPTY M. et DELION A.G.** (1988), "Chronique des entreprises publiques", *Revue Française Administration Public*, n° 47, Juillet-Septembre, pp. 487-497.
- EL MALKI H.** (1982), *L'économie marocaine : Bilan d'une décennie*, Editions du CNRS, Paris.
- EL-NAMAKI M.S.S** (1986), *Un modèle de planification stratégique pour les entreprises publiques dans les pays en voie de développement*, CIEP et EDI, Ljubljana, Yougoslavie, 6-20 septembre, pp. 1-17.

- ELLERMAN D.P., KORZE U. et SIMONETI M.**, (1991), "Decentralized privatization : the Slovene Esop program", *Public Enterprise*, n° 2-3, vol. 11, Ljubljana, Yugoslavia, Juin-Septembre, pp. 175-184.
- ENCAOUA D. et SANTINI J.J.**(1989), "Les privatisations en France : Eléments d'analyse et bilan", *Revue d'Analyse Economique*, n° 1, vol. 65, Mars, pp. 21-52.
- ESSAÏD T.** (1989), "Le conseil d'administration de l'entreprise publique économique constituée en la forme de sociétés par actions", *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Économiques et Politiques*, n°1, Alger, pp. 213-241.
- FADAHUNSI O.** (1990), "The state holding corporation in Nigeria : the evolution of the new Nigeria development company Ltd and ODU'A investissement company Ltd", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 131-138.
- FAVARD E.** (1981), "Les entreprises publiques ne porteront pas l'uniforme social", *Revue Française d'Administration Publique*, n°20, pp. 723-729.
- FERNANDES P.** (1985), "Nodal centres for public enterprises : some reflections on the rationale for establishing central points for the control, supervision and evaluation of public enterprises in developing countries", *International Center for Public Enterprises in Developing Countries*, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 47-65.
- FERNANDES P.** (1990), "Financial policy and practice for public enterprises, with special reference to the question of leverage", *Public Enterprise*, n° 2, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 172-201.
- FERNER DA.** (1988), Stratégies patronales et relations professionnelles dans les entreprises publiques, l'exemple des chemins de fer Britanniques et Espagnols, *Revue Travail et emplois*, n° 36, Septembre, pp. 109-119.
- FISCHER G.N.** (1990), *Les relations interpersonnelles dans les organisations*, in *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, sous la direction de J-F Chanlat, éditions Eska, pp. 165-183.
- FOUCARD J.-P.** (1982), *Analyse factorielle. Programmation sur micro-ordinateur*, Masson, Paris.
- FREVILLE Y. et GUENGANT** (1985), L'Etat exerce-t-il une tutelle macroéconomique sur les finances locales ? (Le cas de l'investissement communal), *Politique et Management Public*, n° 1, vol 3, pp. 159-190.
- FRIEDBERG E. et URFALINO P.** (1985), "La décentralisation culturelle : l'émergence de nouveaux acteurs", *Politique et Management Public*, n° 2, vol 3, pp. 215-226.
- FU F.** (1987), "Injecting vigour and flexibility into public enterprises and invigorating the chinese economy", *Public Enterprise*, n°2, vol. 7, pp. 121-125.
- GERVAIS M.** (1978), "Pour une théorie de l'organisation P.M.E", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, pp. 37-49.
- GHAI P.Y.** (1990), "The management of public enterprises through holding corporations", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 18-26.
- GHANDI H.C.** (1990), "The state bank of India", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, , Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 66-70.
- GHEZALI M.** (1981), *La participation des travailleurs a la gestion socialiste des entreprises*. 2ème édition, O.P.U., Alger.
- GHIGLIONE R., BEAUVOIS J.L., CHABROL C. et TROGNON A.** (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Collection U, Paris.
- GHIGLIONE R., MATALON B.** (1978), *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Armand Colin, Paris.

- GHIGLIONE R., MATALON B. et BACRI N.** (1985), *Les direx analyses : l'analyse propositionnelle du discours*, Presses Universitaires de Vincennes, Paris.
- GIBERT P.** (1986), "Management public, management de la puissance publique", *Politique et Management Public*, n°2, vol.4, pp. 89-123.
- GIPOULOUX F.** (1987), "Vers l'émergence d'un mode de gestion chinois ?", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 69-76.
- GIRAUD C.** (1992), "L'observation sociale : une autre conception de l'organisation", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 5-17.
- GIRAUD P.** (1979), "La vocation et les problèmes des entreprises publiques", *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin, pp. 115-118.
- GLOBOKAR T.**(1987), "Mieux motiver pour mieux gérer : un enjeu pour l'Europe socialiste", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 78-82.
- GREFFE X.** (1983), "Les entreprises publiques dans la politique de l'Etat", *Revue économique*, 34 (3), Mai, pp. 496-535.
- GUERRA LEONE N. ET LE BERRE M.** (1990), "Une typologie des dirigeants de PME : l'exemple des dirigeants de PME du Nordeste brésilien", *Economie et sociétés, Série science de gestion*, n°15, pp. 7-37.
- GUEULLETTE A. ET SALGO I.** (1990), "Atouts et handicaps de l'entreprise hongroise", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 90-97.
- GUIGOU J.L.**, (1977), *Méthodes multidimensionnelles*, Dunod, Paris.
- GUTIERREZ L.H.** (1991), "Réflexions sur les programmes de formation pour les cadres", *Gestion 2000*, pp. 45-62.
- HAFSI T.** (1984), *Entreprise publique et politique industrielle*, Collection Stratégie et management, McGraw-Hill, Paris.
- HAFSI T.** (1990), *Gérer l'entreprise publique*, O.P.U., Alger.
- HAICHOUB B.** (1992), *Le défi agro-alimentaire de l'Algérie. Analyses et stratégies pour l'an 2000*. O.P.U., Alger.
- HAMEL B.** (1989), *Economique de l'Etat et socialisation en Algérie*, O.P.U., Alger.
- HAMMANA B.** (1984), *Les sciences sociales et le Tiers-Monde. Le cas de l'Algérie*, Colloque sur les sciences sociales aujourd'hui 26-27-28 et 29 mai, OPU, Alger.
- HAMMER R.M., HINTERHUBER H.H. et LORENTZ J.** (1989), "Privatization. A cure for all ills ?" *Long Range Planning*, n° 6, vol. 22, pp. 19-28.
- HANUSCH H.** (1984), *Public finance and the quest for efficiency, proceedings of the 38th congress of the international institute of public finance* (Copenhagen, 1982), Wayne State University Press, USA.
- HARI DAS T.** (1983), "Qualitative research in organisational behavior", *Journal of management studies*, 20, 3, pp. 301-314.
- HAURANT MICHEL** (1984), *Pratique de la direction d'entreprise en pays neuf*, éditions Hommes et Entreprise, Paris.
- HAYWARD J. et PAGE E.** (1985), "Instruments de mise en oeuvre des politiques gouvernementales et relations centre-périphérie en Grande Bretagne et en France", *Politique et Management Public*, vol 3, pp. 81-105.
- HEATH J.** (1990), "The role of holding companies in the organisation and management of public enterprises : some comparisons", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 34-43.

- HENRY-MEININGER M.C.** (1981), "Les entreprises publiques face à la crise : L'évolution du secteur de l'énergie et des matières premières", *Revue Française d'Administration Publique*, n° 20, pp. 705-721.
- HERVOUËT F** (1985), "Chronique administrative, L'étatisation, enfant naturel de la nationalisation", *Revue du Droit Public et de la Science Politique*, n° 2, pp. 1319-1334.
- HIERY S-P** (1989), "Le poids des choix industriels des années 70", *Economie et Humanismes*, n° 309, Septembre-Octobre, pp. 17-22.
- HOROVITZ J.** (1978), "Allemagne, Grande-Bretagne, France : trois styles de management", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 8-17.
- "Industrie, Situation des Entreprises Algériennes en 1987", *Collections statistiques* n°18, Alger, ONS, Octobre 1989.
- INTERNATIONAL LAW INSTITUTE** (1985), "The focal point: a proposal for the improvement of relations between government and public enterprises", *Public Enterprise, ICPE*, pp. 1-22.
- JACQUOT T.** (1990), *Discours stratégique et langage managérial : contenu, structure et logiques d'expression. Une analyse lexicométrique de messages de dirigeants*, équipe de recherche en stratégie d'entreprise, Institut commercial de Nancy.
- JAMBU M. et LEBEAUX M.O.** (1978), *Classification automatique pour l'analyse des données, II-Logiciels*, Dunod, Paris.
- JARNEVIC J-P et CHENEVOY M.** (1977), "Les dirigeants des entreprises publiques", *Revue Française d'Administration Public*, n°4, Octobre-Décembre, pp. 803-833.
- JARNIOU P.** (1981), *L'entreprise comme système politique*, Puf, Paris.
- JARROSSON B.** (1992), *Invitation à la philosophie des sciences*, éditions du Seuil, Paris.
- JEDRZEJCZAK G.T.** (1991), "The polish capital markets 1991. Instruments, institutions, perspectives", *Public Enterprise* n° 2-3, vol. 11, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 133-140.
- Jeune Afrique* n° 1558, du 7 au 13 novembre 1990.
- JHA R. et SAHNI B.S.** (1992), "Measures of efficiency in private and public sector industrie : the case of India", *Annales de l'économie publique*, pp. 489-495.
- JOCHIMSEN R.** (1985), "Concurrence entre entreprises publiques et privées", *Economie et politique*, pp. 345-404.
- JOPLIN J.R.** (1993), "Developping effective leadership : an interview with Henry Cisneros, Secretary, U.S. Department of Housing and Urban Development, *Academy of Management Executive*, n° 2, Vol. 7, pp. 84-92.
- JREISAT J.E.** (1990), "Administrative change and the arab manager", *Public Administration and Development*, vol. 10, pp. 413-421.
- KALIKA M.** (1984), *Structure organisationnelle et compétitivité : le degré de décentralisation*, Etude IAE, entreprise, gestion et compétitivité, Economica, Paris. pp. 591-613.
- KALIKA M.** (1991), "De l'organisation réactive à l'organisation anticipative", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 46-50.
- KARAGOZOGLU N et SEGLUND R.** (1989), "Strategic planning for a public sector enterprise", *Long Range Planning*, n° 2, vol. 22, pp. 121-125.
- KAY J.A. et THOMPSON D.J.** (1986), "Privatisation : A policy in search of a rationale", *The Economic Journal*, n° 96, Mars, pp. 18-32.
- KHARFI R. et DERKAOUI B.** (1989), "Le secteur privé industriel en Algérie : doctrine économique et logique de fonctionnement", *Mondes en développement*, t. 17, n° 67, pp. 101-108.

- KIEZUN W.** (1986), "Le manager en pays socialiste", *Revue Française de Gestion*, n° 1, vol. 11, Février, pp. 40-45.
- KIGGUNDU M.N., JORGENSEN J.J. et HAFSI T.** (1983), "Administrative theory and practice in developing country : a synthesis", *Administrative Science Quarterly*, Avril, pp.
- KILEWO A.B.S.** (1990), "The experience of the national development corporation of Tanzania", *Public Enterprise*, vol. 10, n° 1, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 110-119.
- KNOEPFEL P. et LARRUE C.** (1985), "Distribution spatiale et mise en oeuvre d'une politique publique : le cas de la pollution atmosphérique", *Politique et Management Public*, n° 2, vol. 3, pp. 43-69.
- KNOEPFEL P., LARRUE C.** (1984), "Les politiques publiques comparées : tourisme intelligent ou vrai progrès ? le cas des politiques comparées de l'environnement", *Politique et Management Public*, n° 3, vol. 2, pp. 45-63.
- KOENIG G.** (1978), *Théorie de l'organisation et expérience soviétique de management*, Doctorat d'Etat, Paris Dauphine, Paris.
- KORNAI J.** (1984), *Socialisme et économie de la pénurie*, Economica, Paris.
- KREACIC V. G.** (1988), "The effect of government control on the public enterprise performance : The negative public enterprise performance loop ?" *Public Enterprise*, n°3 vol 8, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 265-275.
- LABROUKOS N.S et LIOUKAS S.** (1989), "Planning for Esso Greece - The impact of nationalization", *Long Range Planning*, n°4 vol. 22, pp. 98-105.
- LAFAY J.D.**, "Les entreprises publiques selon la théorie économique de la politique", *Politique et Management Public*, n°2, vol. 3, pp. 115-140.
- LAHA P.C.** (1987), "The socio-economic and political environment and their impact on the operation of public enterprises", *International Center for public enterprises in developing countries*, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 1-11.
- LAI D.** (1988), *The Poverty of Development Economics*, Mass. Harvard University Press, Cambridge.
- LAKSACI M.** (1989), "Décision d'investir et finances des entreprises publiques en Algérie : reflets et perspectives", *Mondes en développement*, tome 17, n°67, pp. 33-67.
- LAMIRI A.** (1993), *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché*, Prestecom éditeurs, Rouiba, Algérie.
- LASROCHAS P.A.** (1984), *Personnalité du négociateur et structure de la négociation : mesure de leur influence dans une simulation*, Thèse 3^e cycle, Lille.
- LAUFER R.** (1985), "Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes", *Politique et Management Public*, n° 1, vol. 3, pp. 25-48.
- LAWARRÉE J.** (1989), "Collusion et audit d'entreprises publiques", *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, n° 2, vol. 60, pp. 217-227.
- LE VAN-LEMESLE L.** (1988), "L'éternel retour du nouvel entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 134-140.
- Le budget-devises, *Cahiers de la réforme* n° 1, novembre 1988.
- Le statut général du travailleur dans le cadre de l'autonomie de l'entreprise, *Cahiers de la réforme* n° 1, février 1988.
- "Le tiers monde manque-t-il d'entrepreneur ?", *Problèmes économiques*, n° 2158, 17 janvier 1990,
- LEBART L. et SALEM A.** (1988), *Analyse statistique de données textuelles*, Dunod, Paris.
- LEFEBVRE J.** (1976), *Introduction aux analyses multidimensionnelles*, Masson, Paris.

- LEIGLAND J.** (1987), "WPPSS : Some Basic lessons for public Enterprise managers", *California Management Review*, n° 2, vol. 29, pp. 78-88.
- LELLOU A.** (1987), "Le système de rémunération du travail dans l'entreprise restructurée", *Revue du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement*, n° 12, Alger, pp. 18-31.
- LEMAÎTRE N.** (1984), "La culture d'entreprise facteur de performance", *Revue Française de Gestion*, pp. 153-161.
- LEPAGE H** (1989), *Pourquoi la propriété*, éditions Hachette/Pluriel, Paris.
- LERAY C.** (1983), "L'appréciation de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales", *Revue économique*, 34 (3), Mai, pp. 612-654.
- LESUEUR J.Y. ET PLANE P.** (1993), Politique de l'emploi et évolution de la productivité dans les entreprises publiques Sénégalaises (1980-1988), *Annales de l'économie publique sociale et Cooperative*, n° 3, Vol. 64, pp. 395-418.
- LIABES D.** (1984), "Entreprises, entrepreneurs et bourgeoisie d'industries en Algérie. Quelques éléments pour une sociologie de "l'entreprendre", *Revue du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement*, n° 1, Alger.
- LIABES D.** (1987), "Qu'est-ce qu'entreprendre ? Eléments pour une sociologie des espaces productifs", *Revue du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement*, n° 12, Alger, pp. 31-51.
- LOUART P.** (1990), "Les dirigeants d'entreprise et leur logique sociale", *Cahiers de recherche*, n° 90/11, Lille.
- LUCANGELI L.** (1992), "Economic and technological behaviour of argentine public enterprises : the case of national petroleum company", *Annales de l'économie publique et coopérative*, pp. 457-488
- LUQMANI M, YAVAS U. et QURAESHI Z.A.** (1989), "Corporate Strategy and public Policy in Saudi Arabia", *Long Range Planning*, n° 4, vol. 22, pp. 79-88.
- LYNN L.E.** (1984), "Point of view. Improving public sector Management", *California Management Review*, n° 2, vol. 26, pp. 112-124.
- MACY G.J.** (1994), "The Selection of General Managers : Some Potential Problems and Suggestions", *Journal of General Management*, n° 1, Vol. 19, pp. 76-87.
- MADOUCHE H.** (1988), *L'entreprise et l'économie algérienne. Quel avenir ?* éditions Laphomic, Algérie.
- MANGOLTE P.A.** (1986), *La vie des entreprises publiques*, éditions ouvrières, Paris.
- MARCH J. G.** (1991), *Décisions et organisations*, éditions d'organisation, Paris.
- MARCHESNAY Y., PEREZ R. et REIX R.** (1984), *Compétitivité, système de gestion et politique industrielle, Etude IAE, entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris. pp. 19-40.
- MARTINET A.C.** (1984), *Science de gestion et compétitivité de l'entreprise, Etude IAE, Entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris. pp. 5-12.
- MARTINET A.C.** (1992), "Stratégie et pensée complexe", *Papier de Recherche*, G.92/6, n° 1257, CNRS, Université J. Moulin, Lyon III.
- MARX T.G.** (1990), "Strategic Planning for Public Affairs", *Long Range Planning*, n° 1, vol. 23, pp. 9-16.
- MASSENET M.** (1975), *La nouvelle gestion publique : pour un Etat sans bureaucratie*, éditions Hommes et Techniques, Paris.
- MEBROUKINE A.** (1991), "Le droit applicable aux contrats internationaux des entreprises publiques économiques Algériennes. Tendances actuelles", *Revue du Droit International et de Droit Comparé*, n° 1, pp. 51-67.

- MEHDI I.** (1985), "Performance evaluation of public enterprises in pakistan : an experiment with a social accounting system", *International Center for Public Enterprises in Developing Countries*, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 202-231.
- MEJSTRIK M.** (1991), "Privatization in Czechoslovakia", *Public Enterprise*, vol. 11, n° 2-3, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 151-162.
- MESCHERIAKOFF A.S.** (1985), "L'autonomie des entreprises publiques : Eléments pour une théorie", *Chroniques Administratives et Financières*, pp. 1576-1623.
- MEYER M.A.** (1990), "La réforme en cours de l'entreprise soviétique", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 64-79.
- MEYSSONNIER F.** (1991), "Contrôle de gestion communal : les conditions de l'efficacité", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 54-62.
- MICHELAT G., DONEGANI J.M. et SIMON M.** (1977), "Représentations du champ social, attitudes politiques et changement socio-économique", *Papier de Recherche*, Institut de Sociologie, USTL, Lille I.
- MIHOUBI S.** (1990), *L'Algérie et le Tiers-Monde face à la crise*, éd. Attarik, Alger.
- MINTZBERG H.** (1982), *Structure & dynamique des organisations*, éditions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG H.** (1984), *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, éditions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG H.** (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, les éditions d'Organisation, Paris. Mise en oeuvre du nouveau système de planification, *Cahiers de la réforme* n° 1, septembre 1988.
- MOISDON J.-C.** (1984), "Recherche en gestion et intervention", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 61-73.
- MOLES A.A.** (1990), *Les sciences de l'imprécis*, éditions du seuils, Paris.
- MORAUX B. et MEUNIER B.** (1986), "Simupa ? Modèle d'aide à la décision dans le secteur social", *Politique et Management Public*, n° 2, vol. 4, pp. 35-66.
- MORIEUX Y.** (1992), "Le dirigeant, l'actionnaire, l'organisation : quelles logiques d'action ?", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 62-73.
- MOSCAROLA J.** (1991), "L'analyse de contenu et l'analyse des données assistée par ordinateur. Nouveaux outils et nouvelles pistes. Le projet ISIS", *Séminaires de Micro-Informatique et Méthodes Quantitatives de Recherche en Gestion*, Vol. II, 24-29 juin, IAE d'Aix-En-Provence. pp. 163-178.
- MUCCHELLI J.L.** (1985), *Les firmes multinationales : mutations et nouvelles perspectives*, Economica, Paris.
- MUCHELLI R.** (1974), *L'analyse de contenu*, Entreprise moderne d'édition, Paris.
- MUCHELLI R.** (1988), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, édition E.S.F./Entreprise moderne d'édition, Paris.
- MULLER J.** (1984), *Performance d'entreprise et performance de ses dirigeants, Etude IAE, entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris. pp. 271-282.
- MURRAY A.I.** (1989), "Composition du groupe dirigeant et performances de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, pp. 6-127.
- MURTHY R.S.** (1985), "Strategic management of public enterprise -a framework for analysis", *ICPE*, pp. 85-107.
- NAAS A.** (1989), "La banque centrale et l'information économique dans la perspective de la réforme", *Revue statistiques*, n°22, ONS, Alger, pp. 10-13.
- NABI B.** (1991), *Où va l'Algérie*, éd. Dahlab, Alger.

- NARAIN L.** (1990), "The steel authority of India Ltd", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 54-59.
- Nicholls J.** (1993), "The paradox of managerial leadership", *Journal of General Management*, n° 1, Vol. 18, pp. 1-86.
- NIOCHE J.P.** (1991), "Management public : à la recherche de nouvelles régulations", *Revue Française de Gestion*, pp. 50-53.
- NOROTTE M.** (1981), "Les entreprises publiques industrielles et l'évolution conjoncturelle", *Revue Française d'Administration Publique*, n°20.
- OLLIVIER M.** (1986), "L'Economie Algérienne vingt ans après 1966", *Annuaire de l'Afrique du Nord*
- ONS** (1989), "Note de conjoncture sur la situation et perspectives dans l'industrie à travers l'opinion des chefs d'entreprises", *Revue statistiques*, n°23, Alger.
- ORTSMAN O.** (1983), "Les nouveaux critères de gestion des entreprises américaines", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 6-19.
- ORTSMAN O.** (1992), "Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise ?" *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 5-17.
- OUALI F.** (1986), *Les besoins de restructuration du secteur public en Algérie, Séminaire sur la gestion des entreprises publiques*, 6-20 Septembre, CIEP/EDI, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 1-8.
- OUFRIHA F. Z. et DEFLAT A.** (1986), *Industrialisation et transfert de technologie dans les pays en développement : Le cas de l'Algérie*. O.P.U.-Publisud, Alger/Paris.
- PAGES M.** (1965), *L'orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale*, Dunod, Paris.
- PAITRA J** (1990), "Culture d'entreprise, instrument du changement dans les entreprises", *Humanisme & entreprise*, n° 182, pp. 65-82.
- PANDIT D. N.** (1990), "The state Bank of india", *Public Enterprise*, vol. 10, n° 1, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 66-69.
- PAPAS P.** (1986), "Stratégie et projet d'entreprise : le hard et soft du management", in BIOLEY G., *Mutation du management*, Entreprise moderne d'édition, Paris.
- "Paper on the reforms involved in company autonomy in Algeria : their origin, basis, design, implementation plan and present position", *International ICPE-EDI Seminar on industrial restructuring in socialist economies*, Ljubljana, Yougoslavie, 23-25 Octobre, 1988. pp. 1-16.
- PAPILLON J.C.** (1984), *Compétitivité, salaire et emploi une mission pour les entreprises publiques ?*, *Etude IAE, entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris. pp. 315-328.
- PARENTEAU R.** (1984a), "Le problème de l'efficacité et de l'efficience des entreprises publiques (Le cas du Québec)", *Revue Internationale de Gestion*, n° 3, vol. 9, pp. 20-26.
- PARENTEAU R.** (1984b), "Les relations entre l'État et les entreprises publiques. Un exemple à ne pas suivre : Sidbec", *Revue Internationale de Gestion*, n° 3, vol. 9, pp. 7-13.
- PARENTEAU R.** (1979), "Pourquoi les bons résultats sont si difficiles à réaliser dans le secteur public ?" *Gestion*, n° 4, vol. 4, pp. 7-17.
- PEARCE J.L.** (1991), "From socialism to capitalism : the effects of Hungarian human resources practices", *Academy of Management Executive*, n° 4, vol. 5, pp. 75-88.
- PERREL V.L.** (1979), "Les problèmes du dirigeant dans le contrôle de gestion", *Direction et gestion*, n° 1, pp. 7-17.
- PESTIEAU P.** (1987), "Entreprise et propriété publique", *Revue économique*, n° 6, Novembre, pp. 1191-1202.
- PIERRAT C.** (1988), "Les méthodes du diagnostic d'entreprise", *Les Cahiers français* n° 234, Janvier-février, pp. 5-11.

PITOL-BELIN J.P. (1985), "Les rôles du conseil d'administration", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 23-35.

Privatisation l'art et les manières, sous la direction de Edouard Cointreau, Edition l'Harmattan, Paris.

RAHMANI A. (1989), "L'activité économique locale et l'autonomie de l'entreprise", *Revue statistiques*, n°22, ONS, Alger, pp. 34-41.

RAIMBOURG P., "Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise"

RAMACHANDRAN R. (1990), "State holding corporation and government : a case study of the indian petroleum industry", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 83-88.

RAMAMURTI R. (1986), "Public entrepreneurs : who they are and woh they operate", *California Management Review*, n° 3, vol. 28, pp. 142-158.

RAMAMURTI R. (1987), "Controlling State owned enterprises", *Public Enterprise*, n° 2, vol. 7, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 99-117.

RAMAMURTI R. (1987), "Leadership styles in state-owned enterprises", *Journal of General Management*, n° 2, vol. 13, pp. 44-55.

RAMBHUNJUN N. (1984), *Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs, Etude IAE, entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris. pp. 51-62.

RAO K.V. et PRASAD G. (1987), "Fincancial problems of public enterprises in India", *Public Enterprise*, n° 2, vol. 7, Ljubljana, Yougoslavie, pp. 129-139.

"Rapport général relatif à l'autonomie de l'entreprise", *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Économiques et Politiques*, n° 1, 1988, Alger, pp. 219-271.

"Rapport relatif aux fonds de participation", *Cahiers de la Réforme* n° 4, Enag/Editions 1990.

Rapport relatif aux fonds de participation, *Cahiers de la réforme* n° 4, mai 1988.

REES R. (1984), *Public enterprise economics*, 2ème éditions, Weidenfeld and Nicholson, Londres.

Régulation de l'économie, *Cahiers de la réforme* n° 1, septembre 1987.

REITTER R. et RAMANANTSOA B. (1985), *Pouvoir et politique : Au-delà de la culture d'entreprise, stratégie et management*, Mcgraw-Hill. Paris.

RHENMAN E. (1973), *Organization theory for long range planning*, John Willey, New York.

RICHET X. (1990b), "La resistible modernisation des économies socialistes", *S.E.D.E.I.S.*, n° 70, pp. 157-161.

RICHET X. (1988), "Décentralisation et socialisme d'Etat : Les réformes en Algérie", *S.E.D.E.I.S.*, n° 10-15, Octobre, pp. 403-408.

RICHET X.(1990a), "Hongrie : réformes et transition vers l'économie de marché", *Revue Française d'Economie*, n° 1, vol. 5, hiver, pp. 75-103.

RIGG J et LEACH G. (1990), "Futures Issues : After Privatization - Economic Ideas and the Business Environment", *Long Range Planning*, n° 1, vol. 23, pp. 151-156.

ROMANI P.M. (1988), *Comportement industriels et entrepreneurs. Traité d'Economie Industrielle*, sous la direction de R. Arena, L. Benzonni, J. De Bandt et P-M Romani, Economica, Paris. pp. 68-91.

ROSE R. (1985), "La responsabilité devant les électeurs et devant le marché : les choix offerts aux organisation publiques", *Politique et Management Public*, n° 1, vol. 3, pp. 49-77.

RUFFAT J. (1985), "L'entreprise publique dans la dialectique plan/marché", *Politique et Management Public*, n° 2, vol. 3, pp. 99-114.

- SAADI R.N.** (1985), *La gestion socialiste des entreprises en Algérie. Essai d'évaluation*, O.P.U., Alger.
- SABATIER M.** (1984), "Entreprises publique et lutte contre le chômage : quelques réflexions sur les entreprises publiques", *Pangloss*, n° 14, pp. 189-193.
- SAIAS M. et MONTEBELLO M.** (1979), "Quand les usagers deviennent des clients", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, pp. 77-81.
- SAÏAS M. et LEONARDI J.P.** (1977), "Service public et service du public", *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin-Juillet-Août, pp. 9-24.
- SAINSAULIEU R.** (1987), *La régulation culturelle des ensembles organisés*, texte choisi et présenté par J-F Chanlat et F. Séguin dans *l'analyse des organisations une anthologie sociologique*, t. II, *les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin, pp. 435-453.
- SAINSAULIEU R.** (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz, St-Just-La-Pendue.
- SALAH M.** (1991), "Le dysfonctionnement de l'entreprise publique économique en Algérie", *Revue du Droit International et de Droit Comparé*, n° 3, pp. 627-676.
- SALLENAVE J.-P.** (1984), *Direction générale et stratégie d'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris.
- SCHMITT J-P**, *La façon de changer vaut mieux que ce qu'on change*
Série sur la gestion publique, stratégies pour le changement et la réforme dans la gestion publique, Organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1980.
- SHAFÉY E.** (1990), "Financial sector development and corporate distress in developing countries", *Public Enterprise*, n° 2, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 163-171.
- SHAMA A.** (1993), "Management under fire: the transformation of managers in the Soviet Union and Eastern Europe", *Academy of Management Executive*, n° 1, vol. 7, pp. 22-35.
- SHIRLEY M.M.** (1983), "Managing state-owned enterprises", *World Bank Staff working papers*, n° 577, pp. 1-7
- "Situation et perspectives dans l'industrie à travers l'opinion des chefs d'entreprises", *Informations statistiques sur la conjoncture*, n°2, Office National des Statistiques, Alger, Décembre 1989.
- SKIPTON M.D.** (1985), "Helping Managers to Develop Strategies", *Long Range Planning*, n° 2, vol. 18, pp. 56-68.
- SKOF M.** (1990), "Strategic and operational planning of finance in business economy", *Public Enterprise*, n° 2, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 215-226.
- STOFFAËS L.C.** (1979), "Les instruments d'une stratégie industrielle", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, pp. 58-63.
- STOFFAËS C.** (1983), "Objectifs économiques et critères de gestion du secteur public industriel", *Revue économique*, 34 (3), Mai, pp. 577-611.
- STRATEGOR** (1988), *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, InterEdition, Paris.
- Système de plan, *Cahiers de la réforme* n° 1, janvier 1988.
- TAREB** (1988), "La gestion par la prévision" *Révolution africaine* n° 1245, organe du F.L.N.
- TEMMAR H. M.** (1988), *Planification du développement. Les procédures et les institutions*. Tome 1. ENAL-Publisud, Alger/Paris.
- TEMMAR H.M.** (1983), *Stratégie de développement indépendant le cas de l'Algérie*, O.P.U., Alger.

"*The Zambia industrial and mining corporation (ZIMCO)*", *Public Enterprise*, n° 1, vol. 10, Ljubljana, Yougoslavie, Mars, pp. 97-109.

THENIG J.C. (1985), "Le grand horloger et les effets de système : de la décentralisation en France", *Politique et Management Public*, n° 1, vol. 3, pp. 135-158.

THIÉTART R.A. (1979), "Public-privé : une guerre de frontières", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, pp. 72-76.

THIÉTART R.A. (1992), "Contrôle des actionnaires et pouvoir des gestionnaires : comment assurer l'équilibre ?" *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 58-61.

THIÉTART R.A. (1992), "Les actionnaires face aux gestionnaires : le cas d'une grande entreprise", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 75-83.

THIÉTART R.A. (1993), "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 5-15.

TOUATI S. (1971), *La formation des cadres pour le développement*, O.P.U., Alger.

TOUDJINE A. (1990), *Comment investir en Algérie*, O.P.U., Alger.

TRIOLAIRE G. (1988), *L'entreprise et son environnement économique*, éditions Sirey, Paris

VANDENDRIESSCHE X. (1987), "Le transfert d'entreprises du secteur public au secteur privé : notion et compétences", *Droit social*, n° 9/10, Septembre-October, pp. 702-712.

VAVOURAS I.S. (1988), "The theory of public enterprise restated", *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, n° 3, pp. 331-340.

VELENTINY P. (1991), "Hungarian privatization in international perspective", *Public Enterprise*, n° 2-3, vol. 11, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 141-149.

VILLETTE M., "Culture (1990), management, qui encercle qui ?" *Education permanente*, n°103, Juillet, pp. 67-75

WAHBI E.S. (1984), *Un nouveau système de légitimité de l'entreprise publique : conséquences sur les stratégies et structures*, thèse 3ème cycle, I.A.E. Caen.

WEBER L. (1988), *L'État, Acteur Économique : Analyse économique du rôle de l'État*, Economica, Paris.

WEIZ R. (1984), *Stratégies d'entreprise et modes de gestion dans l'industrie de l'habillement, Etude IAE, entreprise, gestion et compétitivité*, Economica, Paris. pp. 379-394.

WICKHAM S. (1985), "Biais marketing international des entreprises publiques", *Politique et Management Public*, n° 2, vol 3, pp. 141-151

WILSON E.J. (1991), "The third phase of the Polish revolution : property rights", *Public Enterprise*, n° 2-3, vol. 11, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 119-132.

WOLMAN H. (1985), "Les facteurs de réussite ou d'échec des politiques publiques", *Politique et Management Public*, n° 3, vol. 3, pp. 51-95

YOUNG S.D. (1991), "The role of business evaluation in the privatization of Eastern Europe", *Public Enterprise*, n° 2-3, vol. 11, Ljubljana, Yougoslavie, Juin-Septembre, pp. 141-149.

ZOUAIMIA R. (1989), "L'ambivalence de l'entreprise publique en Algérie", *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Économiques et Politiques*, n°1, Alger, pp. 145-157.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale.....	20
Première Partie : Champ théorique de la recherche	
CHAPITRE I \ ENTREPRISE PUBLIQUE, DE QUOI S'AGIT-IL ? : ANALYSE DE LA LITTÉRATURE.....	20
Section I: Notions d'entreprise publique et de performance, quel rapprochement ?...20	
§ 1. Notion d'entreprise publique.....	20
1.1. Analyse en amont : un attachement à la dimension politique des entreprises publiques.....	20
1.1.1. Analyse descriptive.....	21
1.1.2. Réflexions analytiques	22
1.2. Analyse en aval : localisation et résolution des problèmes.....	25
1.2.1. Les holding publiques.....	26
1.2.2. L'expérience de privatisation.....	28
1.2.3. La fonction financière	30
1.2.4. Les règles juridiques comme contraintes au changement.....	32
1.2.5. Les entreprises publiques et la résistance au changement : un exemple.....	34
§ 2. Notion de performance des entreprises publiques.....	36
2.1. Approche théorique : la performance des entreprises publiques objet de plusieurs niveaux d'analyse.....	37
2.1.1. Travaux d'inspiration "statutaire".....	37
2.1.2. Travaux d'inspiration "historique".....	39
2.1.3. Travaux d'inspiration "contractuelle".....	40
2.1.4. travaux d'inspiration "pragmatique".....	41
2.2. Approche empirique : les limites du statut organisationnel.....	42
Section II : Relation Etat-Entreprise publique et notion du "dirigeant public" : Quels niveaux d'analyse ?.....	47
§ 1. relation Etat-entreprises publiques	47
1.1. Démarche statique : Quelques arguments pour nuancer les effets du contrôle étatique	47
1.1.1. Approche focalisée sur l'entreprise.....	47
1.1.2. Approche basée sur les motivations d'acteurs.....	50
1.1.2.1. Les travaux théoriques : Deux motivations opposées.....	51
1.1.2.2. Travaux empiriques : Quelques exemples de motivation d'acteurs politiques.....	52
1.1.3. Approche basée sur le partage du pouvoir.....	59
1.2. approche dynamique : le temps comme critère déterminant de la nature des relations Etat-entreprises publiques.....	66
1.2.1. Modèle de Hafsi.....	67
1.2.1.1. Présentation du modèle.....	67
1.2.1.2. Méthodologie du modèle.....	69
1.2.1.3. Critiques du modèle	71
1.2.2. Le modèle de Murthy.....	73
§ 2. Notion de "dirigeant public".....	74
2.1. Logique conceptuelle : peut on parler de "dirigeant public" ?.....	76
2.1.1. Comparaison entre les dirigeants publics et privés.....	78
2.1.2. Travaux empiriques : les motivations des "dirigeants publics"	79
2.2. Logique contingente : Des arguments en sa faveur.....	82
2.3. Comparaison Analytique : entreprise publique objet de perception complexe.....	89

CHAPITRE II \ ÉVOLUTION HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGÉRIENNE: UNE INTERACTION MICRO-MACRO-ECONOMIQUE..... 93

Section I : Présentation de l'entreprise algérienne avant les réformes : Y avait-il des marges de manoeuvre ?..... 95

§ 1. L'entreprise d'État (1965-1971) : l'absence du parti.....	96
1.1. La planification : quelle influence sur la vie de l'entreprise ?.....	97
1.1.1. L'aspect macro-économique.....	97
1.1.2. L'aspect micro-économique.....	97
1.2. La décision d'investissement.....	100
1.3. La décision d'autorisation globale d'importation (A.G.I.).....	100
§ 2. La gestion socialiste des entreprises (G.S.E.).....	101
2.1. La mise en oeuvre de la Gestion Socialiste des entreprises.....	102
2.2. La Gestion Socialiste des entreprises : quel esprit ?.....	103
2.3. La Gestion Socialiste des entreprises : champ empirique.....	104
2.3.1. Les travaux relatifs au stade préliminaire.....	104
2.3.1.1. Rodage insuffisant des institutions de participation.....	105
2.3.1.2. Les fonctions de participations.....	108
2.3.2. Les travaux relatifs au stade final.....	109
§ 3. La restructuration des entreprises.....	112
3.1. Sens politiques de la restructuration des entreprises.....	114
3.1.1. Sens stratégique.....	114
3.1.2. Sens organisationnel.....	115
3.1.3. Sens planificateur.....	115
3.2. Mise en oeuvre de la restructuration des entreprises.....	116
3.3. Une nouvelle approche pour gérer le personnel.....	116
3.4. travaux empiriques : L'entreprise publique algérienne est-elle un agent économique ?.....	119

Section II. Autonomie des entreprises publiques : les acquis de l'entreprise au niveau interne et externe 121

§ 1. Autonomie des entreprises : principaux changements.....	121
1.1. Modalités d'application.....	122
1.2. L'autonomie : quelle volonté politique ?.....	123
1.3. Procédures de mise en oeuvre de l'autonomie.....	124
1.4. Soutien de l'entreprise autonome.....	124
1.4.1. Notion de performance.....	125
1.4.2. Résistance aux changements.....	126
1.5. Organisation de l'entreprise autonome.....	128
1.5.1. Le conseil d'administration de l'entreprise.....	130
1.5.2. La gestion courante de l'entreprise autonome.....	131
§ 2. Autonomie des entreprises : les principaux thèmes de changement.....	131
2.1. Les fonds de participation.....	131
2.1.1. Les activités des fonds de participation.....	133
2.1.2. Fonctionnement des fonds de participation.....	135
2.1.3. La configuration des fonds de participation.....	137
2.1.4. Le fonds de participation : Nouvelle organisation ou une nouvelle tutelle.....	138
2.2. Les changements relatifs aux aspects macro-économiques.....	139
2.2.1. Devenir de la planification.....	139
2.2.2. Rôles des institutions financières.....	143
2.2.3. Le commerce extérieur.....	143
2.2.3.1. Les exportations.....	144

2.2.3.2. Les importations.....	145
2.2.3.3. Le budget devises	146
2.2.3.4. Différences entre le budgets-devises et le droit au change	148
2.2.4. Décisions d'investissement.....	148
2.2.4.1. Investissements décentralisés	149
2.2.4.2. Investissements centralisés.....	149
2.2.5. Le système des prix.....	149
2.2.5.1. Le régime général.....	150
2.2.5.2. Le régime de la réglementation des prix	150

Deuxième Partie : Champ empirique de la recherche

CHAPITRE I \ HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE.....159

section I : Hypothèses de la recherche : Entreprises publiques, "Présence ou absence de comportements managériaux".....159

§ 1. Hypothèse (I).....	159
1.1. Hypothèse (I.1).....	167
1.2. Hypothèse (I.2).....	169
1.3. Hypothèse (I.3).....	172
1.4. l'hypothèse (I.4).....	174

section II : méthodologie DE LA RECHERCHE.....175

§ 1. Choix des entreprises et des acteurs.....	176
1.1 Choix des entreprises.....	177
1.1 Choix des personnes.....	185
§ 2. La collecte des données.....	187
2.1. L'étude documentaire.....	188
2.2 Les entretiens semi-directifs	189
2.3. La technique de l'entretien semi-directif.....	190
§ 3. Le guide d'entretien.....	193
§ 4. Le traitement des données	195
4.1. Traitement qualitatif (analyse de contenu).....	195
4.1.1. L'organisation du codage.....	196
4.1.1.1 L'unité d'enregistrement.....	196
4.1.1.2. L'unité de contexte.....	197
4.1.1.3. L'unité d'énumération.....	197
4.1.2. La catégorisation thématique	198
4.1.3. Le comptage fréquentiel.....	199
4.1.4. L'analyse des co-occurrences thématiques	199
4.2. Traitement quantitatif (analyses multidimensionnelles)	200
4.2.1. Les classifications automatiques.....	203
4.2.2. Les traitements factoriels.....	204
§ 5. Principes de proximité et d'éloignement des sous-thèmes (émergence des cohérences/incohérences perceptives).....	207

CHAPITRE II \ RÉSULTATS EMPIRIQUES : LES DIMENSIONS PERCEPTIVES DES ACTEURS DANS UN CONTEXTE D'INTERVENTION ÉTATIQUE.....211

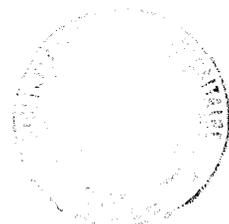
Section I : Des positions multiples face à l'intervention de l'état211

§ 1. Les positions tranchées	213
1.1. Les "partisans" de l'interventionnisme.....	213
1.2. Les "adversaires" de l'interventionnisme.....	213
§ 2 Les "positions" floues ou intermédiaires.....	214
2.1. Les "indifférents" face à l'interventionnisme.....	214
2.2. Les "indéterminés" face à l'interventionnisme.....	215
§ 3. Autres variables relatives à l'intervention étatique.....	216
3.1. Le vécu de l'intervention de l'État.....	217
3.2. Attitudes face à la réforme portant sur l'autonomie des entreprises.....	218
3.2.1. La position des "Partisans"	219
3.2.2. La position des "Adversaires"	219
3.2.3. La position des ""indifférents"	219
3.2.4. La position des "Indéterminés"	219
3.3. La perception du degré d'intervention de l'État vis-à-vis des entreprises	220
3.3.1. La perception des "Partisans".....	220
3.3.2. La perception des "Adversaires".....	220
3.3.3. La perception des "indifférents"	220
3.3.4. La perception des "Indéterminés"	221
3.4. L'intervention de l'État, objet de stratégies proactives de la part des entreprises	221
3.5. L'étendue de la nature du vécu de l'intervention	222
3.6. Le besoin de recours à des stratégies "proactives"	223

Section II : Perception des acteurs et position à l'égard de l'intervention étatique. .227

§ 1. Construction des expressions thématiques.....	228
1.1. La perception de l'entreprise.....	228
1.1.1. Perception économique.....	228
1.1.2. Perception sociologique.....	228
1.1.3. Perception décisionnelle	228
1.1.4. perception culturelle	228
1.2. Perception de leurs entreprises publiques.....	229
1.2.1. Perception comparative	229
1.2.2. Perception relationnelle (Etat-entreprises publiques).....	229
1.2.3. Perception juridique.....	229
1.2.4. Perception intra-organisationnelle.....	230
1.3. Perception de la notion de performance de l'entreprise publique.....	230
1.3.1. Perception organisationnelle.....	230
1.3.2. Perception stratégique	230
1.3.3. Perception technique.....	231
1.3.4. Perception sociale	231
1.3.5. Perception en termes de culture d'entreprise	231
1.4. La perception du métier du dirigeant d'entreprise	232
1.4.1. Perception stratégique	232
1.4.2. Perception en termes de mise en oeuvre stratégique.....	232
1.4.3. Perception en termes de contrôle	232
1.5. Perception des qualités du métier du dirigeant.....	233
§ 2. Résultats de l'analyse factorielle.....	233
2.1. Relation entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception du concept d'entreprise.....	236

2.2. Interaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception du concept d'entreprise publique.....	239
2.3. Interaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception des principales différences entre le secteur public et le secteur privé	242
2.4. Interaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception de l'autonomie.....	244
2.5. Réaction entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception du métier du dirigeant	246
2.6. Relation entre la position des acteurs face à l'intervention de l'État et la perception de la notion de performance économique	250
§ 3. Vers une synthèse : Éléments de modélisation comme repère des logiques d'actions des "dirigeants publics".....	254
3.1. Les "partisans" de l'intervention et leurs logiques	254
3.2. Les "adversaires" et leurs logiques	256
3.3. Les "indifférents" et leur logique	258
3.4. La logique des "indéterminés".....	260
Section III : Les logiques d'actions managériales, Quel degré de liaison avec les variables contextuelles.....	263
§ 1. Variables d'identification des acteurs et positions à l'égard de l'intervention de l'État	263
1.2. Le profil des "Partisans"	265
1.2. Le profil des "Adversaires"	266
1.3. Le profil des "indéterminés".....	267
1.4. Le profil des "Indifférents".....	268
§ 2. les variables contextuelles et position à l'égard de l'intervention de l'état	268
2.1. Les effets du secteur d'activité	270
2.1.1. Exploration des liens entre l'état fonctionnel de l'entreprise et son secteur d'activité.....	271
§ 3. Les effets du rattachement à un ministère de tutelle.....	275
§ 4. Les effets de la taille des entreprises.....	276
Section IV : Test d'hypothèses.....	277
§ 1. test de l'hypothèse I.....	277
1.1. Problème de la démarche.....	279
1.2. Solution adoptée.....	281
1.3. Validation de l'hypothèse I.1	283
§ 2. validation de l'hypothèse I.2.....	285
§ 3. Test de l'hypothèse I.4 : Relation entre l'état de continuité/discontinuité fonctionnelle et la situation financière des entreprises.	290
3.1. Situation financière des entreprises en état de discontinuité fonctionnelle.....	291
3.1.1. Situation financière de l'entreprise E5.....	291
3.1.2. Situation financière des entreprises (E1, E7 et E12)	292
3.2. Situation financière des entreprises en état de continuité fonctionnelle	293
3.2.1. Situation financière des entreprises "adversaires".....	293
3.2.2. Situation financière des entreprises "indéterminées"	294
Conclusion Générale.....	296
Annexes.....	301
Bibliographie	347



Résumé

La transition des entreprises publiques vers l'économie de marché n'a pas fait l'objet de travaux empiriques suffisamment élaborés, pourtant l'enjeu est de taille dans toutes les économies de type planifié. La nature du sujet semble pouvoir expliquer cet état de fait. Les chercheurs dans ce domaine ne sont pas encouragés et peuvent redouter de découvrir un vaste domaine trop flou pour être un terrain de recherche.

Le but de ce travail est de considérer les entreprises publiques comme un bloc non homogène et leurs dirigeants peuvent avoir des visions différentes concernant leurs rôles et leurs fonctions. L'atteinte de cet objectif a nécessité de notre part la construction d'un cadre d'analyse à la fois théorique et empirique pour pouvoir se prononcer, dans le cadre d'une économie en transition, sur la variété des destins des entreprises publiques.

L'approche que nous proposons est exploratoire et se limite au cas des entreprises publiques industrielles et commerciales algériennes.

Mot clés

Entreprises publiques - Performance d'entreprise publique - Relation État-entreprises publiques - dirigeants d'entreprise publiques - continuité fonctionnelle - discontinuité fonctionnelle.