

**L'ENTREPRISE PUBLIQUE INDUSTRIELLE ALGERIENNE (EPIA)
ENTRE CHANGEMENT ET ADAPTATION : UN ESSAI
D'EVALUATION DES STRATEGIES D'ADAPTATION APPLIQUEES
EN ALGERIE.**

Dr MELBOUCI Leïla
Université de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Economiques
et des Sciences de Gestion
E-Mail : leimelbou@yahoo.fr

Résumé

Les entreprises publiques économiques ont fait l'objet d'une restructuration donnant lieu à la filialisation de leurs activités. Elles ont procédé à la mise en place de plusieurs stratégies pour être au diapason avec les mouvements environnementaux.

Dans le but de déterminer le comportement de l'EPIA face au changement, il est nécessaire de l'étudier pour comprendre les difficultés d'adaptation déjà constatées. Ce changement est analysé comme moyen de réaction ou d'ajustement à l'environnement dans les théories privilégiant la relation entre l'organisation et l'environnement. Il est le levier d'action ou de réaction des individus dans les théories privilégiant la dimension sociale de l'organisation. Dans cette optique et grâce à la variable Degré de Sensibilité aux Conditions Initiales (DSCI), nous chercherons à évaluer les efforts d'adaptation fournis par ces entreprises.

ملخص

!

!

!

()

INTRODUCTION

Depuis 1989, les mutations de l'EPIA coïncident avec la pression de la mondialisation libérale enterrant les politiques keynésiennes et l'Etat providence. Partout dans le monde, il y a eu remise en cause des conceptions et des politiques étatistes du développement qui ont prévalu dans certains pays du tiers monde comme l'Algérie. Les changements en Algérie à partir de 1989 ont eu pour but l'adaptation aux mutations imposées par l'environnement mondial. Ainsi, une nouvelle politique économique fut mise en œuvre avec un objectif principal : la réorganisation de l'économie nationale en créant un environnement immédiat et plus proche de l'entreprise donc plus maîtrisable. En effet depuis 1988, l'environnement général des entreprises algériennes est en proie à de profonds bouleversements par l'éventuelle application totale des règles de l'économie de marché : liberté des prix, introduction de la concurrence, libéralisation des échanges. Pendant la période 1988 – 1995, les réformes soutenues par le FMI ont permis le rétablissement de l'initiative privée dans le commerce, l'artisanat et les services en général. Le commerce extérieur a été dénationalisé, le taux de change libéré. Dans ce processus de changement, la restructuration industrielle est, à notre sens, la stratégie choisie par les propriétaires des entreprises publiques industrielles pour répondre à la dynamique de l'environnement. Cette stratégie s'est réellement imposée. A travers elle, ces entreprises ont vécu plusieurs mutations successives : le passage à l'autonomie de gestion et l'apparition d'un nouveau mandataire : les fonds de participation, à la suite des lois de janvier 1988 ; la pratique des plans de redressement interne et des contrats de performance initiés à partir du début des années 1990 ; la transformation des fonds de participation en holding public en 1996 ; le dispositif Banque Entreprise 1997-1998 et enfin la transformation des holdings en Sociétés de Gestion des Participations (SGP) à partir de 2001. A l'issue de ces changements, l'EPIA n'est plus un agent macro-économique, mais une entreprise micro-économique. La nouvelle politique économique l'a chargée de réussir le passage à l'économie de marché. En conséquence notre question de recherche est axée sur les résultats. Autrement dit nous chercherons à savoir si, les réactions des EPIA sont issues d'une bonne compréhension des mutations environnementales ? Pour ce faire, nous présentons d'abord les typologies des comportements des entreprises par rapport aux changements et la façon d'absorber les mutations ensuite, pour enfin pouvoir évaluer le cas des EPIA.

I. LES TYPOLOGIES DES COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES FACE AUX CHANGEMENTS

Face à plusieurs contraintes, l'entreprise ne peut que s'adapter. Il n'est donc pas question pour elle de chercher à faire évaluer les contraintes, mais bien de voir comment elle peut s'organiser pour les absorber. Pour cela, l'entreprise est généralement conduite à piloter en son sein de nombreux changements en adaptant

pour chacun, une série de comportements nouveaux. Mais avant d'entamer cette typologie, il est essentiel d'évoquer les types de changement.

I-1. Une typologie de changement

Le changement touche tous les aspects de l'entreprise, néanmoins la réaction de l'entreprise diffère selon la nature des mutations. A l'intérieur du processus de production, les changements de technologie concernent généralement les mises en œuvre pour améliorer la qualité et la fiabilité des opérations et des moyens de production. Ce sont surtout les automatisations qui conduisent à ces changements ; lesquels sont mis en œuvre pour diminuer le cycle de production. Il s'agit surtout actuellement de la remise en cause des modes de production taylorisés plus adaptés aux productions de masse qu'aux productions segmentées.

Quant aux changements d'organisation, ils sont vécus comme des contraintes. Les changements sont des décisions qui se traduisent par des exigences nouvelles en terme de compétences. Un changement de technologie va nécessiter la possession de nouvelles compétences liées à la mise en œuvre du nouveau noyau de production. Un changement d'organisation va moins nécessiter de nouvelles compétences que la possession par une personne d'un nombre plus élevé de compétences. Il touche aussi les qualifications. Il pose le problème de l'adaptation des salariés qui relève, pour l'entreprise, d'une décision d'investissement à long terme. Disposer dans une entreprise d'un personnel, qui saura faire face à tous les changements qui pourront se produire est une richesse importante. Par nature, toute organisation du travail est polyvalente puisque l'organisation consiste à agencer les différentes compétences pour constituer un ensemble productif. Toutefois, la polyvalence collective ne se forme que lorsque l'organisation fait preuve de plus de réactivité. Ce type de polyvalence peut s'obtenir en agissant sur les moyens de production, et éventuellement sur les hommes. Par ailleurs, la réactivité de l'organisation est parfois invisible, vu la pérennité de ses processus internes. De ce fait l'organisation pourra mettre en avant un comportement de rejet vis-à-vis de l'adaptation. La première réaction sera donc défensive. L'ajustement avec le contexte surviendra uniquement, selon plusieurs praticiens, lorsque la menace sera forte pour sa survie à long terme. Nous reviendrons sur ce point dans l'étude des comportements des entreprises face aux changements. Dans ce qui suit et sur le même ordre d'idée, nous continuons l'analyse du changement à partir de la notion d'apprentissage et notamment l'apprentissage organisationnel.

Plusieurs auteurs stipulent que les changements subis par les acteurs, dans l'organisation, dépendent de la qualité et de la force des apprentissages réalisés.

L'apprentissage indique indubitablement des changements qui, au niveau organisationnel, sont les mécanismes d'évolution des organisations. L'apprentissage organisationnel apparaît dès qu'une « erreur » perçue ou interprétée crée un état entre une situation vécue et une situation désirée. (A.GUILTHON, 1998, P.99). Il constitue un concept porteur voire fondateur, dans

la théorie des organisations et prenant différentes formes, il renvoie à une vision de l'organisation : celle de l'évolution. M.CROZIER et E. FRIEDBERG (1977) analysent le changement en termes d'apprentissage en refusant le déterminisme. Pour ces auteurs, l'apprentissage facilite le changement ou le crée par l'acquisition de nouvelles relations, d'un nouveau pouvoir grâce « aux ressources et aux savoirs » des participants. Toutefois M.CROZIER et E. FRIEDBERG soulignent que la construction de ces relations et apprentissages ne se fait pas sans rupture. Accepter la crise, c'est accepter d'apprendre.

Selon T. HAFSI et B. FABI (1997), les individus apprennent par expérience en répondant de manière différente aux occasions ou aux pressions perçues. Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire, soit pour se transformer. A cet effet les entreprises sont appelées à développer l'apprentissage en leur sein. Certains l'ont fait en installant un processus d'apprentissage et ont accordé à cette variable une importance primordiale, d'autres n'ont connu cette importance que tardivement (le cas des entreprises publiques industrielles algériennes). C'est d'ailleurs ce qui justifie l'existence de plusieurs comportements pour répondre aux changements. Nous chercherons à déterminer ceux ou celui des EPIA et nous jugeons intéressant d'évoquer le comportement d'adaptation pour présenter la typologie de référence de R.E. MILES et C. C. SNOW, (1978).

I-2. Typologie des comportements des entreprises face à la dynamique de l'environnement

Face à la dynamique de l'environnement, H. CHILD (1972) considère l'entreprise comme dotée d'une capacité d'action sur son contexte. K. E. WEICK, (1977) a développé des idées analogues, il parle de construction ou de « mise en scène » de l'environnement de l'entreprise. Pour lui une entreprise ne répond pas à des données pré ordonnées d'environnement, mais les crée par une série de choix relatifs aux marchés, aux produits, aux technologies et à l'échelle de ses activités. Les managers jouissent d'une liberté substantielle dans le modelage et la gestion de l'environnement de leur organisation. Par rapport à la même problématique, D. MILLER, (1982) pense que l'adaptation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement est un changement révolutionnaire. En effet, les entreprises vont résister aux changements structurels jusqu'à un certain point d'incongruence avec l'environnement. Lorsque la limite de tolérance est dépassée, le changement s'effectue d'une manière radicale. Les perspectives d'adaptation évolutives sont donc remises en cause puisque le rapport organisation – environnement n'est pas linéaire mais composé d'adaptations brusques. Selon D. MILLER, l'environnement externe semble nécessiter une réponse organisationnelle spécifique et en même temps, les capacités internes de l'entreprise contraignent cette réponse. Toujours en réfléchissant sur l'interdépendance environnement – entreprise, D. MILLER, (1992) pense que l'adaptation peut nuire à la cohésion

interne de l'entreprise. Les entreprises chercheront la cohérence interne mais régulièrement, il y aura des interruptions afin de s'ajuster à l'environnement. En effet, cohérence interne et cohérence externe ne sont pas jugées compatibles. Par exemple, l'incertitude environnementale est censée entraîner, pour atteindre une meilleure performance, une délégation de l'autorité, une différenciation organisationnelle ou une plus grande flexibilité. Cette cohérence externe va nuire à la cohérence interne. L'entreprise aura à arbitrer ces deux ajustements. L'adaptation à l'externe se réalisera lorsque la structure sera la plus menacée. L'organisation sera donc à la recherche d'une résolution des conflits entre ces deux types de cohérence.

Au plan de l'analyse stratégique, un comportement d'adaptation correspond à un mode préféré d'insertion dans l'environnement et traduit des attitudes vis-à-vis du changement, du risque, de l'incertitude et de l'innovation. A l'évidence, il n'y a pas qu'un seul type de comportement possible à cet égard. La typologie référence des comportements des entreprises vis-à-vis de l'environnement est celle de R.E. MILES et C. C. SNOW, (1978). Les deux auteurs développent une riche description du comportement des organisations recouvrant les principaux éléments de stratégie, de structure, de processus et de système de gestion. Les principales formes de comportement d'adaptation selon les auteurs cités sont :

*** *Le comportement de prospecteur***

Les organisations de ce type sont des créateurs de changement et d'incertitude pour leurs concurrents. Le maintien d'une réputation d'innovation constitue un enjeu fondamental du prospecteur. Ceci requiert le développement d'une capacité de surveillance de l'environnement de façon à faire du changement l'arme concurrentielle principale. Ce qui nécessite une flexibilité et une structure de type division de produit, avec un faible degré de formalisation.

*** *Le comportement de défenseur***

C'est celui qui cherche un domaine d'activité étroit et stable pour y bâtir une position d'excellence en terme de qualité ou de prix. La maîtrise et la protection d'une technologie unique, l'exploitation d'effet d'échelle et d'expérience, la réduction des coûts improductifs sont les conditions clés de succès de ce comportement. L'intégration verticale est également un moyen auquel le défenseur peut avoir recours pour accroître le contrôle et l'efficacité de ses opérations. L'intégration verticale est le choix des propriétaires d'entreprises publiques algériennes. Cette structure organisationnelle est de type fonctionnel avec des départementalisations de nature plutôt centralisée ; elle est la plus propice au développement de l'expertise technique et à l'exploitation d'économie d'échelle. A cet effet, pourrions-nous juger d'emblée que le comportement des EPIA face à l'environnement est de type défenseur ?

*** *Le comportement d'analyste***

Consiste en une combinaison des deux solutions précédentes. Au plan entrepreneurial, un analyste cherche à exploiter de nouvelles opportunités de produit et de marché tout en maintenant une base stable d'activités, c'est une organisation plus délicate à gérer.

*** *Le comportement de réacteur***

Il s'agit d'un comportement dont les réponses aux changements et à l'incertitude restent désordonnées et conduisent à des résultats médiocres. Les résultats insuffisants des réponses aux changements des entreprises publiques algériennes seraient ils dus à ce comportement ? Nous proposerons une réponse plus loin.

Cette typologie constitue une simplification des réalités. A cet égard, R. E. MILES et C. C. SNOW posaient a priori l'hypothèse que les dirigeants d'une entreprise sont limités dans le choix d'un mode de comportements d'adaptation par leurs croyances et leur hypothèse quant à la bonne façon de gérer les ressources humaines. D'où l'idée d'associer, à chaque comportement stratégique une conception parmi les trois modèles principaux bien connus (R. E. MILES 1975) : Le modèle traditionnel qui traduit les hypothèses de la théorie X de M.C.GREGOR ; le modèle de relation humaine et le modèle des ressources humaines considérant la capacité de prise de décision et d'initiative comme largement répartie et les membres de l'organisation comme un réservoir de ressources dont il faut tirer parti.

Pour comprendre les rigidités des entreprises face aux événements environnementaux, un outil emprunté à la physique est utilisé en gestion comme contribution à la théorie d'adaptation de l'entreprise. Il offre une compréhension de la situation des entreprises au sein de la dynamique de leur environnement. Nous l'utiliserons pour déterminer le comportement des entreprises publiques industrielles algériennes. Il s'agit du degré de sensibilité aux conditions initiales (DSCI). Mais avant, il serait judicieux de donner une vue globale sur les stratégies d'adaptation que l'Algérie a importées pour répondre aux changements.

II. LA STRATEGIE DE REPONSE DES EPIA FACE A LA DYNAMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT

Avant de juger la stratégie fixée pour affronter les changements, il est essentiel de rappeler que les réformes appliquées aux entreprises algériennes n'ont pas réussi à les transformer toutes en des entreprises viables. Entre 1998 et 1999, ces entreprises ont connu une baisse évaluée à 1,5% (note de conjoncture MIR, 1999). Les diverses contraintes environnementales sont à l'origine des contres performances des entreprises (MIR, note de conjoncture fin 2000). Si pour certaines entreprises les baisses sont liées à des causes conjoncturelles tels que les problèmes de maintenance, les arrêts programmés d'équipement, la concurrence induite par l'entrée en production d'activité industrielle privée, en particulier dans

les filières de l'agro-alimentaire et de l'électronique ; des baisses sont aussi dues à l'importation massive des produits finis.

Pour cela, le propriétaire des EPIA a procédé à la mise en œuvre de plusieurs solutions d'adaptation. En commençant, à partir de 1993, par un diagnostic fonctionnel, les EPIA ont adopté de nouvelles mesures et procédures afin d'améliorer l'environnement interne. Il est à noter que la variable environnement est devenue primordiale pour la performance et ce selon plusieurs théoriciens et praticiens (HANNAN et J. FREEMAN, 1984 ; J.E.PRESCOTT, 1986 et M.PORTER, 1986 et 1996). Dans ce sens, l'environnement de l'entreprise algérienne est bouleversé ; plusieurs éléments s'imposent et affecteraient les solutions d'adaptation s'ils ne sont pas pris en considération dans les grandes orientations. Il s'agit de :

- L'érosion du pouvoir d'achat des citoyens sous la poussée du chômage ;
- La concurrence induite par l'importation massive de produits étrangers ;
- L'arrivée sur le marché national de nouveaux producteurs privés ;
- La nouvelle image donnée aux clients (il devient roi en Algérie).

Ces événements ont guidé le propriétaire à compléter le diagnostic fonctionnel par un autre stratégique (réalisé entre 1996 et 1998). Nous proposons le point suivant pour étudier la nature de la stratégie d'adaptation proposée à partir de ce diagnostic.

II-1. La nature de la stratégie de réponse des EPIA face à leur environnement

Pour fixer une stratégie de réponse et s'adapter aux changements, les propriétaires des entreprises publiques algériennes ont fait appel à plusieurs bureaux d'études nationaux (CETIC, ENORI) et internationaux (ERNEST et YOUNG). Les différents audits ont élaboré le diagnostic stratégique suivant (tableau N° 1):

Tableau N°1 : Diagnostic stratégique des entreprises publiques algériennes.

Analyse interne	
Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - Un capital expérience allié à un potentiel technologique important - Une capacité de production pouvant répondre à une évolution de la demande - Une maîtrise du processus technologique de base - Une situation de leader pour beaucoup de produits sur le marché - Infrastructure importante - Dense réseau de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de capacités de recherche et de développement (produit et processus) - Potentiel technologique vieillissant - Sous utilisation des capacités de production - Prix de revient élevé - Sureffectifs notamment en main d'œuvre indirecte - Absence de démarche marketing - Organisation défaillante - Capacité managériale insuffisante
Analyse externe	
Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> - Baisse conjoncturelle importante de la demande (cycle long) - Dépendance structurelle vis à vis des inputs - Ouverture du marché à la concurrence - Une fragilité financière structurelle - Exigences de plus en plus élevées en terme de qualité et de service de la part des clients - Retard technologique 	<ul style="list-style-type: none"> - Des secteurs au niveau national en phase de croissance - Des activités situées en amont de plusieurs filières technologiques (électrification, habitat, hydraulique, télécommunication) - Des demandes non satisfaites et des créneaux non encore investis - Des possibilités du processing - Des marchés porteurs

Réalisé en 1996 – 1997.

D'emblée, ce diagnostic stratégique montre le modèle utilisé par ces différents bureaux d'étude. Il s'agit du SWOT (Strengths / Weaknesses, Opportunities / Threats) ou le modèle forces / faiblesses et opportunités / menaces. Ce modèle confronte l'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne de l'entreprise. Il met en rapport l'influence de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise.

Les entretiens réalisés auprès des directeurs, des ingénieurs et autre cadres des EPIA, durant la période 1996 -2006, nous ont permis d'évaluer les résultats de la mise en œuvre des orientations proposées par ce modèle pour s'adapter aux mutations de l'environnement.

Les EPIA ont appliqué une stratégie de suiveur. Les solutions proposées à partir du SWOT ont été axées sur le volet social, essentiellement sur la politique de départs volontaires rémunérés qui, souvent, entraînent une perte de personnel qualifié. De surcroît, le passage de la forme organisationnelle U (structure fonctionnelle) à la forme M (structure multidivisionnelle) a subi une forte résistance au changement : sous la forme M, les dirigeants gèrent les entreprises selon les principes de la structure fonctionnelle.

Après application de la stratégie établie à partir du SWOT, l'Office National des Statistiques (ONS) a indiqué, en 1999, un recul de 2,3% de la production du secteur industriel public. L'évolution de la production 2000/1999 a été négative – 23% (MIR, 2001).

L'application des solutions issues d'un diagnostic tel l'assainissement financier, le rééchelonnement de crédits à moyen terme a fortement aggravé les coûts de production. Les mesures de relance mises en œuvre se sont limitées essentiellement au dispositif financier « banque – entreprises » et à l'application sur le terrain du programme de restructuration industrielle. Les solutions et les actions proposées ne se sont pas menées en parallèle à l'intérieur de l'entreprise et au niveau de l'environnement.

Le SWOT appliqué aux EPIA n'a pas insisté sur la concrétisation des actions prioritaires telles :

- Le perfectionnement et la modernisation des méthodes de management, l'amélioration de la qualité des produits ;
- Le développement du partenariat industriel sous toutes ses formes, en particulier dans les technologies créatives de richesse ;
- Le retour à l'investissement, tant pour la modernisation de l'outil de production que pour couvrir d'autres domaines d'activité ;
- La poursuite des actions d'accompagnement des entreprises dans le domaine de la normalisation et des services d'appui à l'industrie.

En définitive, nous constatons qu'il y a eu inadéquation entre stratégie proposée et turbulence de l'environnement des EPIA. Nous tenterons d'élucider ce point ci-dessous.

II-2. Environnement turbulent et diagnostic inapproprié

Au moment où l'EPIA s'est engagée dans un processus d'intégration progressive à l'économie de marché, l'environnement a subi une profonde mutation qui a rendu non valable le diagnostic stratégique utilisé et par voie de conséquence, les solutions mises en œuvre se sont avérées inefficaces. Dans une ère de turbulence caractérisée par des innovations multiples et accélérées dans tous les domaines, par des technologies d'informations de moins en moins coûteuses, par des formes d'organisation virtuelles de plus en plus utilisées, le modèle de base du management stratégique (SWOT) initialement développé par LEONARD, CHRISRENSSEN, ANDREWS et GUTH en 1965 pose que le problème fondamental de la stratégie est de mettre en adéquation les forces et faiblesses des

entreprises d'une part, et les opportunités et menaces de l'environnement d'autre part. Bien que ce modèle apparaisse aujourd'hui dépassé et simpliste (...), sa logique (...) reste sous-jacente aux approches plus récentes de la stratégie (STRATEGOR, 1993, P10). Dans un autre sens, le SWOT, avec les changements de l'environnement devient une étape d'un diagnostic et non le diagnostic lui-même.

Le SWOT est efficace lorsque l'environnement de l'entreprise est dynamique mais prévisible. Dans cette situation, certains chercheurs stipulent qu'une entreprise peut changer sa stratégie ou son organisation pour retrouver la cohérence. Mais s'adapter à un environnement dynamique et incertain rend cette solution inefficace, car de tels changements sont très difficiles à réaliser, puisque aussi bien la stratégie que la structure sont les produits de l'héritage administratif, unique et enraciné de l'entreprise.

Tout changement doit commencer par une compréhension très claire des avantages et des contraintes de l'héritage administratif particulier de l'entreprise. L'analyse de l'entreprise dans l'approche intégrative de l'analyse stratégique et organisationnelle selon M.MARCHESNAY (1993) repose sur un losange à quatre piliers : les buts, l'organisation, l'environnement et l'activité. Chaque pilier est relié aux autres de manière à former un système dynamique. Selon l'auteur, le niveau corporate strategy fait apparaître l'importance du rôle des valeurs des aspirations et des buts des dirigeants d'une entreprise. La légitimité de l'entreprise résulte de l'articulation des buts par rapport à l'environnement. Le couple image – identité renvoie à la façon dont l'entreprise gère sa communication externe en la fondant sur ses propres compétences internes.

Le niveau business strategy repose sur le couple métier – mission qui traduit l'articulation entre le positionnement concurrentiel (relation environnement – activité) et l'avantage concurrentiel (relation organisation – activité). Il convient de noter que les relations sont réciproques. Chaque composante de ce système est susceptible de se modifier, provoquant à son tour des réactions en chaîne. Il importe donc de tenir compte de l'interdépendance dynamique. L'intérêt de cette approche globale est d'insister sur la nature interactive et systématique du management de l'entreprise. Quel que soit le modèle de SWOT ou l'approche intégration, nous pensons que le facteur humain, notamment les dirigeants sont à l'origine du comportement stratégique de leurs organisations. La stratégie est souvent le prolongement des personnes qui la dirigent.

En nous basant sur ces données, nous allons essayer de déterminer le degré de sensibilité aux conditions initiales des entreprises algériennes. Cette analyse est ardue en raison de plusieurs aspects regroupés sous le vocable « spécificité des EPIA ». Néanmoins, nous espérons que les informations collectées et traitées à travers les différentes enquêtes réalisées nous guideront pour déterminer le comportement des EPIA de 1989 à 2007.

Nous avons réalisé une enquête qualitative auprès de dix (10) EPIA appartenant aux différents secteurs : électronique, électrotechnique, électroménager, véhicules industriels, travaux publics, textile et agroalimentaire et ce pour satisfaire aux principes de logique de répliquabilité et aux exigences théorique (HLADY RISPAL, 2002).

Des entretiens en face à face et en groupe ont été réalisés pour mieux saisir les variables de DSCI des EPIA. Les entretiens, d'une durée de deux heures à quatre heures commençaient par des questions d'ordre général sur l'histoire de l'entreprise pour aborder des questions plus pointues comme l'avènement de chaque mutation et son impact sur les différents plans de l'entreprise (social, psychologique et managérial). Les données collectées ont été traitées en suivant les différentes étapes de l'analyse de contenu (MILES et HUBERMAN, 2005)

II-2-1. Détermination du DSCI des entreprises publiques industrielles algériennes

Pour fournir une réponse à un environnement turbulent, il faut chercher les variables qui peuvent conditionner l'expansion des turbulences environnementales dans l'entreprise. Si nous partons de l'idée que l'amplification des turbulences dans l'organisation est conditionnée par le degré de sensibilité aux conditions initiales, celui-ci serait la capacité des structures et processus de l'entreprise à atténuer les perturbations de l'environnement sur son organisation tout en permettant une adaptation contrôlée. Pour commenter le cas des entreprises publiques algériennes, nous proposons d'appliquer la même idée. Il est donc judicieux de définir la variable DSCI.

a- Le DSCI : origine et définition

Plusieurs chercheurs en gestion ont tenté d'analyser et d'explicitier comment les contraintes endogènes gênent l'adaptation des entreprises face aux turbulences de l'environnement. Pour ce faire, la théorie du chaos¹ (I. PRIGOGINE, 1990) est beaucoup utilisée sous l'angle du concept de degré de sensibilité aux conditions initiales (DSCI) considérée comme variable explicative de la capacité d'absorption des changements de l'environnement (G. GUEGUEN, 1998). Le DSCI correspond à la capacité des structures et processus de l'entreprise à atténuer les perturbations de l'environnement sur son organisation tout en permettant une adaptation

¹ Dans les années 90, PRIGOGINE (1993) et I. STENGERS (1986) se sont appuyés sur les théories et les expériences de la thermodynamique et de la chimie physique pour aller plus loin et développer les notions « d'ordre par fluctuation » et de « chaos fécond ». Ils ont montré que « loin des conditions d'équilibre initial » apparaissaient des bifurcations vers d'autres équilibres. Prés de ces points critiques, de faibles fluctuations internes ou externes au système peuvent être décisives pour aller d'une branche d'évolution à une autre. Transposés aux systèmes sociaux, ces faibles fluctuations (mutations) peuvent être, par exemple, des perturbations aléatoires ou des actions individuelles.

contrôlée. Il apparaît évident ainsi, que plusieurs types d'adaptation peuvent exister. L'identification de ce DSCI permettra de diminuer l'effet des perturbations environnementales sur l'entreprise. Ainsi il permettrait la transformation des turbulences externes en un écoulement « laminaire » et empêcherait la création des turbulences organisationnelles caractérisées par des effets chaotiques. Moins l'entreprise sera sensible aux conditions initiales, plus elle pourra garder une stabilité dynamique ; autrement, plus le degré de sensibilité aux conditions initiales est faible, plus l'entreprise s'adapte aux changements. Le DSCI n'est pas une résistance au changement (inertie par exemple) mais l'absorption de la régulation du changement. Cela serait, à la rigueur, une résistance aux perturbations des changements.

Les phénomènes chaotiques sont ceux dans lesquels de très petites différences dans les causes sont capables de provoquer de grandes différences dans les effets². Parmi les quatre propriétés relevées lors de l'étude du chaos, nous avons choisi le DSCI pour déterminer le type de comportement des entreprises publiques industrielles algériennes. Ce choix est risqué parce qu'aucun test empirique n'a pu être mené à ce jour, néanmoins nous pouvons espérer la justesse de notre analyse car elle se base sur les données de plusieurs institutions (CNES, FCE, FMI, BM, et différents ministères), sur une revue de la littérature (T.HAFSI, 1990 A.BENACHENHOU, 991 ; H. BENISSAD, 2004 ; A. BENBITOUR, 2006 ; REBAH A., 2006, et autres écrits sur l'entreprise publiques industrielle) et sur les résultats de l'étude qualitative réalisée auprès des EPIA. La triangulation retenue ici concerne la combinaison des données primaires et secondaires.

Le degré de sensibilité aux conditions initiales (DSCI) permet d'expliquer les écarts d'impact des turbulences entre les entreprises et de montrer que plus le degré sera faible, plus l'entreprise pourra s'adapter aux changements.

Le DSCI des EPIA est étudié selon deux critères : le premier est la nature du propriétaire de ces entreprises ; le deuxième concerne quelques éléments environnementaux qu'on précisera plus loin. Nous vérifierons si, durant le temps, ces deux variables ont subi un changement radical ? Dans le cas négatif nous avançons que les EPIA n'ont pas perçu le changement et donc n'ont pas absorbé les turbulences de l'environnement. Leur DSCI sera élevé.

² Ce résultat est celui de PRIGOGINE (1990) quand il parle des « chaos féconds » en s'appuyant sur les théories et les expériences de la thermodynamique. Les chercheurs en gestion tentent de relire les systèmes sociaux à partir de l'analyse de l'évolution des systèmes physiques. Ils trouvent que cela est très intéressant pour la perspective dans la mesure où elle concilie, d'une part le déterminisme (le système a une histoire qui conditionne ses trajectoires (facteurs) possibles, et conduit à un diagramme de bifurcations et pas à un autre) et d'autre part la liberté dans les zones de bifurcation des actions insignifiantes dues au hasard ou à la volonté peuvent entraîner des bouleversements.

b- L'observation des différentes institutions 2002 - 2007

La revue de la littérature a été complétée par l'observation des différentes institutions nationales et internationales. Ces dernières s'entendent sur la description du processus d'adaptation des entreprises algériennes aux changements de difficile. Dans ce qui suit, nous présentons quelques traits de leurs analyses.

- Le rapport du CNES sur la conjoncture 2004 parle de la persistance des anciennes méthodes de gestion avec la prédominance des systèmes rentiers. L'environnement économique de l'EPIA reste toujours déterminé par l'environnement politique : les réformes économiques sont vues et revues avec l'emprise de l'économie informelle et avec une opacité des processus décisionnels à un certain nombre de niveaux, avec des systèmes de gestion et de gouvernances dépassés. Dans son rapport sur la conjoncture économique et sociale du premier semestre 2004, le CNES fait référence aux problèmes du processus d'adaptation des entreprises aux changements. Les réponses retenues pour répondre à un environnement dynamique ne semblent pas être tenues au rang de priorité.
- Pour le FMI, l'environnement des entreprises publiques économiques reste général et non immédiat. Pour cette institution, il faut sans attendre, procéder à la réforme du secteur bancaire. Cette réforme, d'après cette institution, faciliterait l'adaptation.
- Les différents rapports de la Banque Mondiale (1999, 2000, 2002 et 2003) estiment que le retard dans la mise en œuvre des stratégies de réponse face à la mouvance de l'environnement a eu des conséquences négatives sur l'activité manufacturière, sur l'investissement et la solvabilité du système bancaire paralysé par des créances douteuses.
- Selon le président du Forum des chefs d'entreprise (FCE), le retard d'adaptation de certaines entreprises publiques économiques leur a fait perdre des parts de marché. Celle-ci se trouvent sanctionnées par l'environnement immédiat qui commence à se mettre en place par le privé national qui juge inintéressantes les éventuelles reprises des entreprises publiques.

L'Etat, durant l'année 2004-2005, a conduit une importante politique de privatisation pour faciliter l'adaptation aux mutations environnementales d'un peu plus de 1200 entreprises publiques. Ces dernières affrontent différemment leur environnement : 700 entreprises évoluent dans une situation équilibrée, 300 entreprises sont destructibles et 200 entreprises n'ont pas d'avenir (mais elles existent toujours sans sanction environnementale).

Force est de reconnaître que ces résultats s'expliquent par la résistance forte aux mutations : les opérations des restructurations ou de privatisations se heurtent à des « sabotages » et des grèves. En 2005, une liberté d'action plus élevée a été accordée aux différentes institutions (MPPI, CPE et SGP) pour mener l'opération de privatisation. En janvier 2006, le ministère des participations et de la promotion des investissements (MPPI) a déclaré que l'Etat a réalisé 270 opérations de

privatisation d'entreprises publiques entre 2001 et 2005. Selon le même ministère « les opérations de privatisation totales sont passées à 67 en 2005. Il est à noter que quelques opérations de privatisation n'ont pas pris en considération les éléments environnementaux (N. SI YOUCEF, 2005).

Le tableau suivant synthétise le processus d'adaptation des entreprises publiques industrielles.

Tableau N° 2 : Le processus d'adaptation des entreprises algériennes à la dynamique de l'environnement.

Les entreprises en difficultés	Les résultats d'adaptation
333 entreprises locales non autonomes ouvertes aux salariés	Il y a eu difficulté d'adaptation au marché Il a eu difficulté des travailleurs à gérer efficacement leurs unités : conflits internes notamment du fait de la détorsion de la valeur des entreprises inter et intra région par une distribution inégalitaire de la rente
627 entreprises locales restantes autonomes	Elles étaient gérées par des holdings régionaux et la privatisation est presque nulle. Il y a eu dissolution de 243 unités et reste à gérer 384, ce qui donne un total des entreprises publiques locales dissoutes de 939.
Privatisation avec transfert de propriété	La difficulté de cette solution est d'opérer le licenciement du personnel et de trouver des acquéreurs pour les installations qui n'ont plus aucune valeur dynamique (MEBTOUL 2000)
Restructuration par cession ou par fusion d'activité des diverses entreprises préexistantes	La difficulté de cette solution réside dans la reconfiguration industrielle qui pourrait intéresser le client.
Privatisation sans transfert de propriété	La difficulté de cette solution est dans le choix de la société gérante : nationale étrangère ou mixte.

Source : Nos regroupements.

Les tentatives d'adaptation à l'environnement ont coûté plus de 1200 milliards de DA ; soit environ 40% de la dette extérieure ont été consacrées à l'assainissement des entreprises publiques entre 1991 – 2000 sans résultats probants (A. MEBTOUL 2000 P. 200).

Jusqu'à cette date (2000) et prenant compte de ce qui a été dit, le DSCI de ces entreprises peut être considéré comme élevé : les entreprises publiques

économiques n'absorbent pas les perturbations externes, ce qui provoque de nouvelles perturbations notamment à travers la proposition et la mise en place d'autres stratégies. La situation actuelle et future des entreprises publiques économiques semble diminuer leur capacité d'adaptation. Cette diminution s'explique par le caractère du propriétaire des entreprises algériennes. De 1989 à 2007, il a changé plusieurs fois de forme (Fonds de Participation, Holdings Publics, Sociétés de gestion des participations) sans changer le fond (voir figure N°1). Autrement dit, les droits de propriété ne sont pas clairement définis.

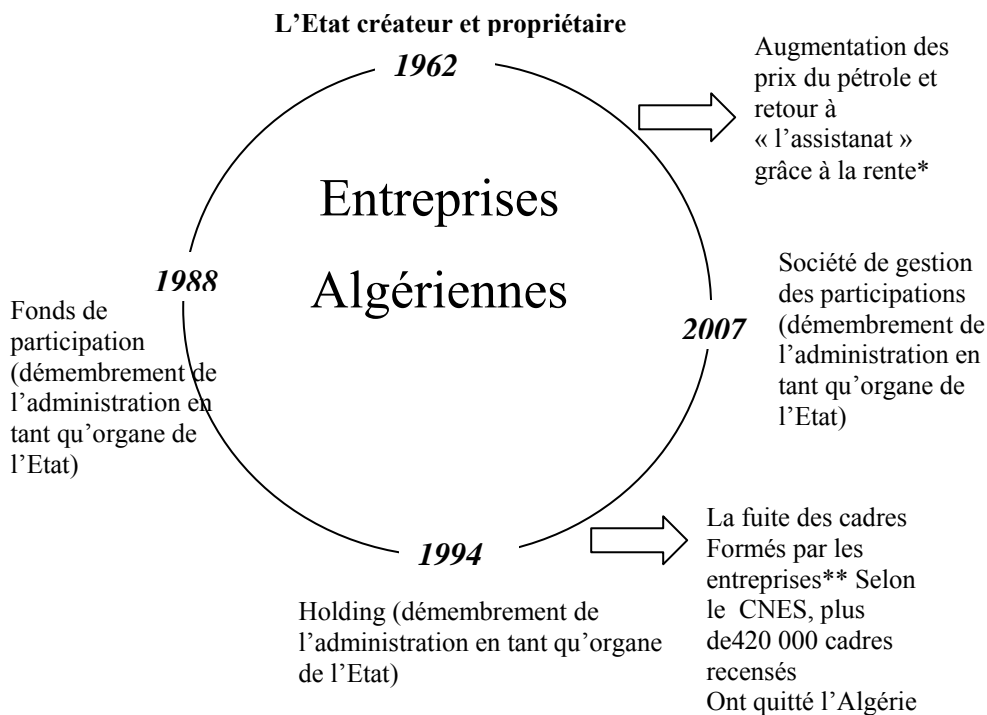


Figure N° 1 : Propriétaire d'entreprise publique algérienne.

La figure N°1 est le résultat de notre enquête, les entretiens ont révélé que les EPIA n'ont constaté aucun changement dans la méthode de gestion si ce n'est plus de lenteur. Pour elles le propriétaire était l'Etat et il l'est resté. Les agents installés depuis 1988 n'ont pas apporté de souplesse dans la gestion des affaires. L'analyse de contenu a mis en exergue une unité d'analyse concernant la situation passée de ces entreprises. Toutes les interviews ont fait référence à la persistance des anciennes routines héritées du socialisme.

Le retour aux conditions initiales, nous l'avons remarqué sur deux points : la nature rentière (*) et la fuite des cadres (**).

* la rente fournie par les exportations de pétrole et de gaz a assuré pendant deux décennies la survie de l'économie socialiste et continue à le faire durant cette

phase de transition. La restructuration de l'économie algérienne et le passage à l'économie de marché reposent toujours sur une exploitation plus grande des hydrocarbures. Les performances économiques sont donc dépendantes du niveau du prix de pétrole. Tout était et est importé et facilité par la rente pétrolière : Sous le système de l'économie planifiée, A. REBAH (2006) écrit dans son ouvrage : « on a fait faire des sociétés de frappe importantes des choses qu'on savait faire ». Il est à signaler que durant cette période, les ressources tirées par l'Etat de la commercialisation des hydrocarbures ont augmenté considérablement : elles passent de 880 millions de DA en 1967 à 3,2 milliards de DA en 1972 et 1973. Dès 1974, année du relèvement des prix de pétrole, les besoins devenant importants poussent les responsables à choisir une technologie moderne (dite sophistiquée) à forte composition organique du capital et nécessitant, par conséquent, un encadrement de qualité. La même situation est constatée à partir de 2000. L'Etat algérien, propriétaire des PEIA, a réagi de la même manière qu'après l'indépendance ; c'est-à-dire qu'il s'appuie sur la rente pétrolière pour réaliser le développement économique. L'Etat lance, en 2001, le PSRE (Plan Spécial de la Relance Economique) doté d'une enveloppe de sept (7) milliards de dollars US et il le renforce, en 2004, par le PSCE (Plan de Soutien à la Croissance Economique) doté d'un montant de 40 milliards d'Euros.

En 2006, les résultats étaient en dessous des efforts fournis. D'après les statistiques douanières, les importations d'équipement ont baissé de 2% : 8.43 milliards de dollars US en 2006 contre 8.60 milliards de dollars US en 2005. Cet état des choses nous fait dire que les EPIA n'ont pas saisi les opportunités environnementales et, dans ce cas, leur DSCI est élevé.

**La situation observée depuis 1991 est semblable à celle de 1962. Il s'agit de la fuite des cerveaux : médecins, ingénieurs et tout type de cadres moyens et supérieurs. Nos enquêtes ont révélé que les entreprises souffrent d'une sévère déperdition de son personnel compétent. Cette déperdition est due :

- Au climat malsain créé à partir de 1994 ;
- La précarité de l'emploi ;
- L'insécurité sur tous les plans ;
- La chute du pouvoir d'achat.

Ces données montrent que le vécu des EPIA à partir de 2000 ressemble à celui de 1966. Leur DSCI est élevé et pour savoir pourquoi, nous chercherons auprès des caractéristiques environnementales.

II-2-2. Analyse du DSCI des entreprises algériennes

Pourquoi un DSCI élevé? Plus le degré de sensibilité aux conditions initiales est élevé, moins l'entreprise s'adapte aux turbulences. A partir des différentes données collectées et des différents rapports (Banque d'Algérie, FMI, FEMISE, CNES) nous allons tenter de justifier le DSCI des EPIA.

a- La pesanteur de l'environnement général des entreprises algériennes

Malgré la dynamique de l'environnement juridique des entreprises, ces dernières se retrouvent à la même situation économique : en ce qui concerne la relation de ces entreprises avec leur environnement financier, elle reste de même nature. L'avènement de la loi sur la monnaie et le crédit en Avril 1990 avait marqué le rôle de la banque centrale quant à la conception et la conduite de la politique monétaire. Avant cette date, le rôle de la banque d'Algérie se limitait à venir au secours des besoins de financement du Trésor et des entreprises publiques.

La loi de finance de 1966 avait supprimé le plafond de financement du Trésor par le biais de la banque centrale. De la sorte, la politique monétaire ne venait qu'en appoint d'une politique budgétaire et non comme un instrument parallèle et indépendant. Ce rôle de la banque centrale a été réaffirmé dans la loi de finance de 1971. Ce n'est qu'en 1990 que le secteur bancaire a renoué avec le rôle qui lui revient dans une économie de marché. A la faveur de cette loi, le système est redevenu un système à deux niveaux : une banque centrale et plusieurs banques de second rang (commerciales). Il a été décidé que le financement du budget de l'Etat ne se fera plus d'une manière automatique auprès de la banque centrale.

Cette loi a été modifiée par la loi de 26 Août 2003. Il y a eu trois modifications majeures qui ont marqué le retour à la situation initiale :

- La durée du mandat du gouverneur n'est plus précisée ;
- La commission bancaire reçoit plus de prérogatives dans son travail de suivi et d'examen des banques de second rang ;
- Il n'est plus fait obligation au Trésor de rembourser dans un délai précis les avances de la banque d'Algérie.

Dans cette loi, il n'est plus fait mention de l'obligation de l'Etat à rembourser les dettes, vis-à-vis de la banque d'Algérie ; le retour aux conditions initiales dans ce sens est au niveau de l'environnement de l'entreprise. Malgré toutes les tentatives de création d'un méso environnement ou un contexte des affaires, l'environnement général (politique, juridique et économique) reste pesant. La figure N°2 est plus illustrative de la situation de retour aux conditions initiales.

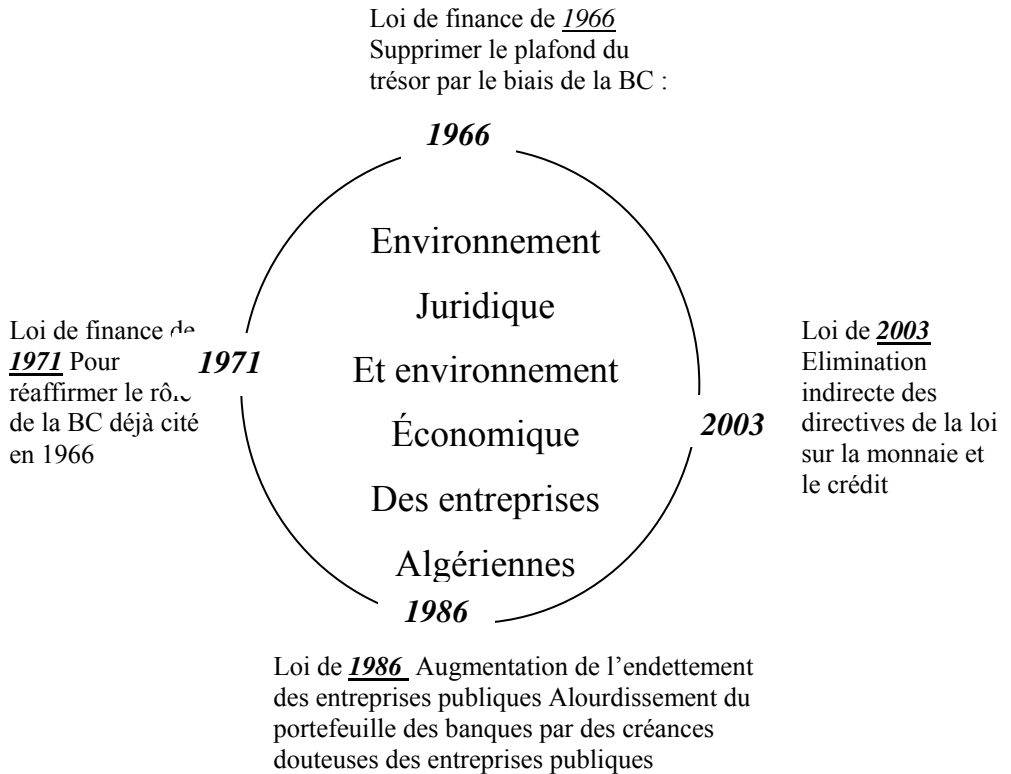


Figure N°2 : Le retour aux conditions initiales.

Cette figure, à travers les changements intervenus sur l'environnement juridique et l'environnement économique, montre le retour à la situation initiale. Dans un autre sens, l'Etat a procédé à quelques modifications lui rassurant sa position de 1966. Par ailleurs, les EPIA n'ont pas pu améliorer leurs participations à la croissance économique. Le point suivant se propose de donner quelques éclaircissements.

b- le contenu de la croissance et la part des entreprises publiques industrielles.

La lecture des indicateurs économiques, donne une idée sur l'état des entreprises industrielles. Leur participation à la croissance économique est toujours insuffisante (voir tableau N° 3)

Tableau N° 3: Indications économiques (Algérie, 1994 / 2003).

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PIB %	-0,90	3,9	4,1	1,10	5,10	3,2	2,50	2,10	4,10	7,2
Chômage %	24,4	26,99	27,99	29,20	27,30	29	29,77	27,30	27	23,70
Inflation %	29	29,8	18,7	5,70	5	2,60	0,30	4,20	1,40	2,50
Solde balance commerciale % du PIB	0,3	+0,2	+4,1	5,7	1,5	2,1	11,8	12,9	7,7	12

Source : ONS / CNES

Le contenu de la croissance se résume comme suit :

- La part des hydrocarbures dans le PIB à prix courant représente en moyenne 40%.
- La part de l'agriculture a été de 9,2% en 2001 contre 8% en 2002 ;
- La part du secteur de BTP a représenté 8,5% en 2001 contre 8,2% en 2000 ;
- Le secteur des services a représenté 21,8% en 2001 contre 20,5% en 2000 ;
- La part de l'industrie hors hydrocarbures dans le PIB ne représente guère plus de 7,2% en 2001 contre 7% en 2000.

En 2001, les entreprises publiques hors hydrocarbures ne produisent plus que 7% de la richesse nationale et n'emploient plus que 364 000 travailleurs, à peine 7% de l'emploi total.

Au cours des six dernières années, l'entreprise algérienne se trouve en plein triomphe de la pensée libérale et l'Algérie en pleine aisance financière (réserve de change 56 milliards USD\$ en 2005 et elle se situerait, selon A.BENBITOUR (2006), au dessus de 100 milliards USD\$ fin 2009). Malgré cette aisance financière au niveau macroéconomique, les EPIA n'occupent plus qu'un rang mineur dans la croissance en 2007 (4 - 5% du PIB hors hydrocarbures).

La faiblesse de la part du secteur industriel hors hydrocarbure dans la formation du PIB reflète l'inefficacité maintenue de certaines entreprises publiques industrielles. Celles-ci souffrent de la faiblesse de la productivité des facteurs employés.

c- La productivité des facteurs de production

En Algérie, la productivité globale des facteurs (PGF) est négative depuis au moins deux décennies comme le relève un rapport du Forum Euro Méditerranéen des Instituts Economiques (FEMISE 2005). Le FMI confirme ce constat. Selon cette institution le problème ne se situe ni dans l'insuffisance de l'investissement matériel, ni dans celui du capital humain qui ont connu des taux assez élevés.

Aussi, si le capital humain et le capital physique ont augmenté plus vite que la production, il ne peut y avoir qu'une seule interprétation possible à savoir que la croissance de la productivité des facteurs a été négative.

Les EPIA interviewées sur la productivité des facteurs de production utilisés, elles répliquent à chaque fois que « c'est comme avant » ou « comme durant les années 1970 ».

d- Environnement économique 1970 / environnement économique 2007

Le retour à la situation initiale est caractérisé par une stabilité macro financière entamée en 1999. Elle est due aux hydrocarbures. C'est grâce à ce secteur que la création, la croissance et le développement des entreprises publiques ont été concrétisés notamment à partir de 1970. De plus, c'est grâce à celui-ci que certains secteurs sont en vie actuellement. La situation des EPIA ne tient qu'avec des revenus pétroliers qui permettent de combler leurs déficits chroniques d'exploitation. A cet effet, « les prélèvements financiers suscités par le programme de développement du secteur des hydrocarbures (19,1 milliards de dollars US d'investissement sur la période 1997 – 2001) constitue un motif d'inquiétude et pose le problème de la marginalisation des autres secteurs de l'économie et la rentabilisation des nouveaux investissements réalisés dans le secteur des hydrocarbures dans un contexte d'évolution incertain » (O. KHELIF, 1999).

La stabilité macro financière a amené les propriétaires des entreprises publiques à maintenir la plupart d'entre-elles pour des raisons sociales. Ces actions n'ont pas encouragé l'augmentation à long terme, d'une capacité d'offre et d'une diversité croissante de biens. Cette capacité croissante était fondée sur les progrès de la technologie et les ajustements institutionnels et idéologiques qu'elle demande. Il y a eu absence de capacités propres de production des biens capitaux à fort contenu technologique.

Au sein d'un environnement mouvant voire turbulent, les EPIA ont tenté et tentent de s'adapter en appliquant plusieurs formules : contrat de performance, dispositif banque – entreprise, adoption des normes ISO, privatisation, partenariat, etc. Mais, selon la littérature sur ce sujet et selon notre enquête, la performance est loin d'être atteinte (sans prendre le risque de généraliser).

Les propriétaires des entreprises publiques déclarent qu'en 2004 le secteur étatique a une dette de près de 4 milliards de dollars, et la part de marché de ce même secteur s'amenuise d'année en année. En dix ans, elle est passée de 24% à 15%. Ce résultat nous pousse à classer les entreprises publiques algériennes hors typologie de R. E. MILES et C. C. SNOW (1978). Cependant, il est illogique de nier toutes les modifications internes et externes subies par ces entreprises pour s'adapter à leur environnement.

CONCLUSION

Le principal apport de cet article est un essai d'analyse des tentatives d'adaptation des EPIA aux changements de leur environnement. Nous avons

montré les difficultés rencontrées par ces entreprises : application des modèles inappropriés au contexte algérien, proposition de solutions simplistes, lenteur dans la mise en œuvre des nouvelles procédures et rigidité sur tous les plans. Ces deux derniers constats sont soulignés dans différents rapports (CNES, 1994, 1998, 1999, 2004 ; FEMISE 2005). Cela s'explique, à notre sens, par l'inadéquation des changements internes et externes. Les changements ont concerné l'environnement général de l'entreprise, l'environnement pertinent est en constitution et l'environnement interne de l'entreprise n'a été revu que par rapport au volet social (CETIC et ENOR, 1993-1998 ; ERNEST et YOUNG, 1996-1997).

L'analyse de l'environnement reste importante car les changements qui y surviennent peuvent modifier la pertinence économique des actifs de l'entreprise.

En appui sur le cas de dix (10) EPIA et sur des écrits abordant l'économie algérienne d'un côté et sur la littérature traitant de la relation entreprise – environnement d'un autre, nous développons l'idée de la spécificité des EPIA (L. MELBOUCI, 2007). Leurs comportements face aux mutations environnementales sont différents de ceux décrits par la littérature : Elles n'ont pas un comportement prospecteur car elles subissent le changement, elles n'ont pas non plus un comportement de défenseur. Celui-ci est axé sur un management par excellence or celui des EPIA est insuffisant en qualité et en nouveauté. Les comportements d'analyste et de réacteur sont loin de caractériser les dix EPIA enquêtées.

Quel que soit le changement, leur propriétaire les fait réagir comme dans le passé et ce en créant un environnement ressemblant à celui d'après l'indépendance : Les EPIA raisonnent en terme de rente pétrolière. Les dix cas interviewés voient en l'évolution des prix de pétrole une assurance pour leurs emplois et une solution miracle aux difficultés de gestion. Leur DSCI est, dans ce cas, élevé. Ces entreprises n'absorbent pas les perturbations externes, ne les analysent pas et par voie de conséquence ne réagissent pas convenablement ; ce qui crée d'autres perturbations.

Sans prétendre à l'exhaustivité nous pouvons proposer quelques issues pour rendre le DSCI faible et aider les entreprises à s'adapter facilement aux changements. Dans un premier temps, il s'agira de déterminer les droits de propriété des EPIA. Nous savons que depuis 1988, la séparation entre gestionnaires et propriétaire n'a fait qu'effacer le rôle et la responsabilité des dirigeants directs à savoir les directeurs, les présidents directeurs généraux et les autres cadres. Dans un deuxième temps, des investigations pourraient se consacrer à un approfondissement de la compréhension des raisons qui poussent à la résistance aux changements. Enfin, comme troisième voie possible, il serait pertinent de développer une recherche sur le management algérien et d'éviter les importations des méthodes à la mode qui ne mènent pas à la performance (efficacité et efficience) des EPIA.

BIBLIOGRAPHIE

- BENISSAD H. : « L'Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché ». Edition ENAG, Alger, (2004).
- BENACHENHOU, A. : « Repenser la place de l'Etat dans l'économie », « la réforme du secteur public à l'ordre du jour », in LACOSTE C. et Yves, L'Etat du Maghreb, La Découverte, Paris 1991.
- BENBITOUR A. « Radioscopie de la gouvernance algérienne ». Edition, EDIT 2000, Alger, (2006).
- CETIC et ENOR : Bureau International d'Expertise (document 1993-1998)
- CHILD, H.: «Organization, structure, environment, and performance». *Sociology*, 6, 1972 ; PP.1-22.
- CNES 2004, Rapport portant évaluation des dispositifs d'emploi, Alger 2004.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. : « L'acteur et le système ». Ed. Seuil, 1977.
- ERNEST et YOUNG : Bureau International d'Expertise (document 1996-1997)
- FEMISE 2005 : Profil pays Algérie. Institut de la méditerranée. Janvier 2006.
- GUEGUEN G. : « Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie d'adaptation de l'entreprise ». Communication à la 7^{ième} conférence internationale de management stratégique, AIMS, Louvain- la Neuve, 1998.
- GUILHON, A. : « Le changement organisationnel est un apprentissage ». *Revue Française de Gestion*, sept-oct., 1998, pp.98-107.
- HAFSI, T. et FABI, B. : « Les fondements du changement stratégique ». Edition transcontinental, 1997.
- HLADY RISPAL, M., 2002, « La méthode des cas: application à la recherche en gestion », *Perspectives Marketing*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.
- KHELIF, A : « Les réformes du secteur des hydrocarbures en Algérie ». *Revue NAQD* N°12, 1999.
- MARCHESNAY, M. : «Management stratégique ». Eyrolles, 1993.
- MEBTOUL, A. : « L'Algérie face au défi de la mondialisation ». Tome 1, OPU, Alger, 2002.
- MEBTOUL, A. : « réformes économiques et privatisation ». Tome 2, OPU 2002.
- MELBOUCI L. : « création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005) ». Thèse de doctorat de l'Université de Tizi-Ouzou, Mai 2007.
- MILES B. M., HUBERMAN, A. M., 2005, *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- MILES, R.E. et SNOW, C. C. : « Organizational Strategy, Structure and Process ». Mc Graw-Hill, 1978.
- MILES, R.E.: "Theories of management" Mc Graw- Hill, 1975.
- MILLER, D. : « Evolution and revolution : a quantum view of structural change in organisations ». *Journal of Management studies*, vol.19, N°2, 1982, pp.131-152.

- MILLER, D. : « The generic strategy trap », the journal of Business Strategy, 1992, P.37-41
- PORTER, M. E. : « L'avantage concurrentiel ». Inter éditions, Paris, 1986.
- PORTER, M. E. : « What is strategy ? Harvard Business Review, Nov –dec 1996 PP; 61-78.
- PRESCOTT, J. E. : « Environments as moderators of the relationship between strategy and performance ». Academy of Management Journal, vol 29, N°2, 1986, pp.329-346.
- SI-YOUCHEF, N. : « Processus de privatisation des entreprises publiques en Algérie : cas Hotel mazafran, Ecotraba-Bouira et groupe Saïdal ». Mémoire de Magister, Université Mouloud MAMMERI, Institut des sciences économiques. Tizi-Ouzou. 2005.
- MIR (Ministère de l'industrie et de la restructuration) : Colloque sur la restructuration industrielle, 2, 3 mars 1999.
- PRIGOGINE, I, « Loi, histoire et désertion », La querelle du déterminisme, Collection le débat Gallimard, 1990.
- PRIGOGINE, I. : « Les lois du chaos, nouvelle bibliothèque scientifique ». Flammarion, 1993.
- RAPPORTS DE LA BANQUE MONDIALE: Etat dans un monde en mutation ». Washington 1997; Rapport sur le développement dans le monde, Washington, 2000; Perspectives économiques mondiales, Washington, 2002; Rapport sur la stratégie de coopération avec l'Algérie, 30 juin 2003; Perspectives économiques en Afrique 2004/2005.
- RAPPORTS DU CNES (Conseil National Economique et Sociale): rapports sur la conjoncture, sessions plénières ; Rapports semestriels sur la conjoncture, année 1994 à 1999 ; Rapport préliminaire sur les effets économiques et sociaux du programme d'ajustement structurel, 12^{ième} session, nov. 1998 ; BENACHENHOU M. : «La restructuration industrielle ». 2^{ème} session 1994. Rapport sur les effets économiques et sociaux du PAS, Alger 1999.
- RAPPORT D'ENORI : CULTURE ET MANAGEMENT : étude réalisée par ENORI 1993.
- RAPPORT DU FMI (Fonds Monétaire International), Données économiques sur l'Algérie, Washington, 2002; Données économiques sur l'Algérie, Washington, 2003; Note d'information sur la discussion du conseil d'administration et déclaration de l'administrateur pour l'Algérie, février 2005.
- RAPPORT DU MIR (Ministère de l'industrie et de la restructuration): Colloque sur la restructuration industrielle, 2, 3 mars 1999; Notes de conjoncture 2000, 2001.
- RAPPORTS DE L'ONS (Office National des Statistiques): Annuaire statistiques ;Collections statistiques ;Informations statistiques sur la conjoncture.
- REBAH A. : “Sonatrach: une entreprise pas comme les autres”. Edition CASBAH, Paris, (2006).
- STRATEGOR :» Stratégie, structure, décision, identité, politique générale de l'entreprise ». Ed. Inter édition, 1993.
- WEICK, K.E. : « The social psychology of organizing ». Mc Graw Hill, 1979.