

République Algérienne Populaire et Démocratique
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abou bekr Belkaid de Tlemcen
Faculté des Sciences Economiques et Des Sciences de Gestion



THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES

Les Groupes Industriels en Algérie
« Une évolution dans les Configurations
Stratégiques des Entreprises Publiques »

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme Zoubida MELIANI-BERRAHOU

Sous la direction du : Pr. Abderezak BENHABIB, Université de Tlemcen

JURY

- M. Abdesselam BENDIABDELLAH, Professeur à l'Université de Tlemcen, Président
- M. Abderezak BENHABIB, Professeur à l'Université de Tlemcen, Directeur de thèse
- M. Bouchama CHOUAM, Professeur à l'Université d'Oran, Examineur
- M. Ahmed TOUIL, Professeur à l'Université de Tlemcen, Examineur
- M. Abdelaziz SALEM, Professeur à l'Université d'Oran, Examineur
- M. Abdelkader BABA, Maitre de Conférence à l'Université de Mostaganem, Examineur

Année Universitaire 2009/2010

A mon mari Habib Fatih

A mes enfants

Mohamed Nadjib

et

Sid-Ahmed Hichem

*A ma meilleure amie
Nadira Hammou*

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier vivement toutes les personnes qui ont contribué à rendre possible la réalisation de cette thèse.

Je remercie tout particulièrement mon directeur de thèse le Professeur Abderezak Benhabib avec qui j'ai entamé cette réflexion sur les groupes de sociétés, lors de mon Magister, et qui m'a par la suite toujours fait confiance et encouragée. Nos échanges ont toujours été pour moi des moments importants de stimulation intellectuelle. Un grand merci pour ses conseils et ses critiques enrichissants, particulièrement lors des différentes relectures du manuscrit.

Merci aux membres du jury pour leur lecture et l'évaluation de cette thèse.

Je remercie, bien entendu, tous mes interlocuteurs en entreprises (SGP) dans la région d'Oran, Je leur suis très reconnaissante du temps qu'ils ont bien voulu me consacrer. Ce travail n'aurait pas pu être mené à bien sans eux. Je cite particulièrement M. Abdelkader Chergui Membre de la SGP de l'Ouest, M. Hadjaj Foul Directeur des Ressources Humaines de la SGP de l'Ouest, et M. Djamel Benmiloud ex-Membre du Directoire du Groupe Agrofroid. Je remercie également M. Mohamed Bahloul Directeur de l'Institut des Ressources Humaines d'Oran (L'I.D.R.H).

Par ailleurs, je dédicace cette thèse à mon mari et à mes enfants ainsi qu'à ma meilleure amie.

Pour leur soutien psychologique, je remercie mes amies proches ou lointaines qui ont toujours porté un intérêt particulier à ma thèse je cite : Marie-Laure Grezka, Somaya Bouchenak, Soraya Rostane, Michèle Demaria, Mathilde Bresson, Ghofrane Safi.

Mes remerciements vont également à mon collègue-Directeur de notre laboratoire de recherche « management et développement des collectivités locales », le Docteur Fayçal Mokhtari, Les excellentes conditions de travail qui ont été les miennes au Laboratoire ont beaucoup compté dans la réalisation et l'achèvement de cette thèse.

Je remercie aussi Monsieur Kamel Ait Ziane pour son soutien et son encouragement tout au long de ces années.

« L'espèce qui a le plus de chance de survie n'est ni la plus forte ni la plus intelligente, c'est celle qui s'adapte »

DARWIN

ملخص :

تركز هذه الرسالة على فهم كيف أن المجمعات الصناعية أصبحت (أو ستصبح) التشكيلية التنظيمية للقطاع العام التجاري في الجزائر. أسلوب الدراسة يدعم بواسطة التحليل النظري و الواقعي لبروز هيكل المجمع الصناعي في إطار التغيير التنظيمي.

منهجية الدراسة تجلّى كذلك من خلال الذهاب والإياب ما بين الإطار النظري والمنهجي و التحقق التجريبي لمجموعة من الافتراضات التي تدعّمها أمثلة توضيحية لهياكل المجمعات العمومية السائدة في الجزائر ودراسات حالة مختلفة. ولقد تحققتنا أن التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة لم يكن اختياراً متعمداً ، و أن حركة بناء المجموعات الصناعية لم تعمم في القطاع العام لأن الأهلية للحصول على هذا النهج أي التغيير التنظيمي هو إنشاء نظام فعال لإدارة الأعمال قادر على تحقيق فكرة التغيير داخل المؤسسات العمومية.

هنالك نوع ما من سوء الفهم، أو التردد نحو هذا المفهوم. إن إشكالية ظهور هذه المجموعات الصناعية (العيوب ، التناقضات ، التردد والتذبذب فيما يخص تشكيل المجمعات في القطاع العام) تؤدي بنا إلى القول أنه سوف نتظر إليها أنها " في مرحلة الازدياد" ، وبالتالي إمكانية النظر إلى هذه المجمعات "كحالة خاصة في هذا السياق". و على المدى الطويل سوف تجد أهليتها الكاملة في الأشكال التنظيمية الجديدة التي عرضناها سابقاً ، وسيتم الاعتراف بها على هذا النحو ، عندما يأتي اليوم أين الإصلاحات القادمة (و نأمل ذلك) تكون مشكلة من نصوص قانونية و شرعية خاصة بالمجمعات العمومية.

الكلمات المفتاحية : المجمعات الصناعية - القطاع العمومي التجاري - التغيير التنظيمي - الأشكال التنظيمية الجديدة - تشتت المؤسسات - ظهور المجمعات.

RESUME:

L'objectif de cette thèse est de comprendre comment les groupes industriels sont devenus (ou vont devenir) la configuration organisationnelle du secteur public marchand en Algérie, notre démarche est appuyée par l'analyse théorique et empirique de l'émergence de la structure du groupe industriel dans le cadre du changement organisationnel.

Cette méthodologie a été illustrée par un aller-retour systématique entre le cadre conceptuel et la validation empirique d'un ensemble d'hypothèses, appuyés par des exemples illustratifs au niveau des structures de groupes publics activant en Algérie, et des études de cas différentes. Elle a permis de vérifier que le changement organisationnel dans les entreprises publiques n'était point un choix volontariste et que le mouvement de création de groupes industriels ne s'est pas généralisé dans le secteur public car l'éligibilité à cette démarche, donc à cette mutation organisationnelle demeurait l'instauration d'un système de management efficient susceptible de concrétiser l'idée de changement à l'intérieur de l'entreprise publique.

Il y a comme une incompréhension, un hiatus autour de cette notion. La problématique de l'émergence de ces groupes industriels, (les imperfections, les contradictions, les tâtonnements et les hésitations relevés dans la constitution des dits groupes dans le secteur public) , nous conduit à dire qu'il faudrait désormais les considérer comme à « l'état embryonnaire », d'où la possibilité de considérer ces dits groupes comme « une spécificité qui a son contexte ». Qu'à long terme ils trouveront leur pleine éligibilité dans les nouvelles formes organisationnelles dont nous avons avancés l'argument, et seront reconnus en tant que telles, le jour où cette énième et (on l'espère) dernière réforme (à venir) sera portée par des textes législatifs et réglementaires portant leur nom.

Mots clés : groupes industriels, secteur public marchand, changement organisationnel, nouvelles formes organisationnelles, éclatement de l'entreprise, émergence du groupe.

Abstract:

The aims of this thesis is to understand how industry groups have become (or will become) the organizational configuration of merchant public sector in Algeria. this approach is supported by theoretical and empirical analysis of the emergence of the industry group's structure as part of organizational change.

This methodology was illustrated by a round trip between the systematic conceptual framework and empirical validation of a set assumptions, supported by illustrative examples of the public group's structure activating in Algeria, and also a different case studies . It has ensured that the organizational change in public enterprises was not a deliberate choice and the movement of building an industry groups has not become widespread in the public sector since its eligibility for this approach, then this organizational change can create an efficient system of management wich could implement the idea of change into the public company.

It is like a misunderstanding, a hiatus around this concept. The problem of the emergence of these industry groups (the imperfections, the contradictions, hesitation and vacillation statements in the constitution of the said groups in the public sector) leads us to say that he should now be regarded as "embryonic state, making it possible to consider these significant groups as "a specificity with her context." In the long term they find their full eligibility in new forms Organizational we have advanced the argument, and they will be recognized as such, the day the umpteenth and (we hope) last Reform (forthcoming) will be driven by legislation and regulations on their behalf.

Keywords: industry group, public sector merchant, organizational change, new forms Organizational, breakup of the company, emergence of group.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Face à la globalisation et à la libéralisation des marchés, de très nombreuses entreprises se trouvent aujourd'hui soumises à des pressions concurrentielles plus fortes, plus internationales, qui portent souvent sur l'ensemble des maillons des chaînes de valeur. Cela les conduit à réfléchir plus systématiquement sur le bien-fondé de leurs orientations stratégiques traditionnelles et à remettre en cause leurs méthodes, leurs habitudes, leur culture.

Face à un environnement économique complexe et international, marqué par des incertitudes et des risques, la réflexion stratégique est globale : le champ d'action est mondial et le choix des moyens à mettre en œuvre doit faire appel à la très grande diversité des cultures d'entreprises. Les mutations de l'environnement exigent des délais de réponse extrêmement rapides, le temps est en lui-même un facteur de compétitivité¹.

D'une part l'internationalisation du marché, les flux de capitaux à l'échelle planétaire et la mondialisation sont tout autant les conséquences de l'émergence des grands groupes industriels² issus de fusions et d'opérations de concentrations, de regroupements et d'entente des firmes et trusts multinationaux³.

Les structures se construisent précisément en réponse aux problèmes posés aux organisations par leur environnement, les modifications qui ont affecté l'environnement des entreprises ont entraîné une perte progressive d'efficacité des structures classiques et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles mieux adaptées aux objectifs stratégiques des entreprises.

Depuis de nombreuses années, le changement organisationnel est considéré comme un enjeu stratégique face à un environnement de plus en plus incertain. D'après certaines théories⁴ (années 60-70), le changement évoluerait entre deux extrêmes qui sont la sélection par l'environnement et le choix programmé. La première vision est dominée par un courant de pensée, dit de l'écologie des populations, pour lequel toute organisation est condamnée à subir du fait de la sélection naturelle les contraintes exogènes du marché, ici les stratégies d'acteurs n'ont que très peu d'influence sur l'environnement.

A l'opposé, l'approche dite rationaliste ou planificatrice de la stratégie, stipule que le changement peut être programmé. Dans ce cas le choix est uniquement technico-économique et ne tient pas

¹Rainelli Michel, Gaffard Jean Luc, Asquin Alain, (1995), Les nouvelles formes organisationnelles, Ed Economica.

² Nous reviendrons en détails dans le chapitre 3 et 4 sur la question de l'émergence des groupes. Cette introduction n'a pour ambition que de poser quelques jalons pour la suite de l'analyse.

³ Berger S. (2006), *Made in Monde, les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, le Seuil (pour la traduction française).

⁴ Nizet J., Pichault F. (2001), Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle, De Boeck Université.

INTRODUCTION GENERALE

compte des différentes possibilités de mise en œuvre, « l'organisation suivra ».

A partir des années 1980, les théories vont plutôt se focaliser sur le changement vu comme un processus stratégique. H.Mintzberg (1973) et le courant incrémentaliste (J.B.Quin, 1980, G.Johnson, 1987) soulignent le caractère émergent des stratégies induites par l'action. Ainsi chacune des décisions génère des modifications mineures ou majeures susceptibles d'entraîner elles même d'autres changements. De ce fait l'action stratégique n'est pas seulement une affaire d'outils et de méthodes mais relève d'un ensemble de processus de construction collective.

En revanche pour A.Petigrew (1985), le changement est un processus continu et complexe qui alterne entre des phases plus ou moins visibles. Ce sont les transformations « souterraines » ancrées dans l'action qui sont les plus importantes¹.

D'autre part, face aux changements de l'environnement caractérisé par l'incertitude, la complexité et la concurrence, on note que les coopérations inter-entreprises constituent des enjeux stratégiques majeurs. Les nouvelles formes d'entreprises qui en résultent peuvent aussi être analysées sous l'angle du changement.

A ce propos A.Asquin² suggère un modèle d'auto organisation processuel et évolutif pour lequel la firme doit chercher de façon endogène ses propres trajectoires organisationnelles qui lui permettent d'engager le changement³.

Depuis quelques années beaucoup d'entreprises publiques en Algérie se sont érigées en groupe ! Est-ce une manière de mettre en œuvre des stratégies d'adaptation à un environnement devenu à toutes commun parce que mondial ?

Il faut s'arrêter alors un instant sur la généralisation du concept de groupe qui caractérise les grandes firmes industrielles, car à travers la création et la mise en place des groupes publics industriels en Algérie des pans entiers en matière de changement organisationnel est susceptible de voir le jour. La concrétisation sur le terrain reste cependant tributaire d'un nombre croissant et important d'outils à mettre en œuvre et en premier lieu la compréhension de ces nouvelles structures inductives du management stratégique.

L'entreprise publique a été le plus souvent contrainte d'évoluer. Ces évolutions peuvent parfois conduire à des ruptures radicales de trajectoire, en effet, une modification du système de

¹ Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris, Les Editions d'Organisation

² Rainelli Michel, Gaffard Jean Luc, Asquin Alain, op.cit.p2

³ Chevalier Jean-Marie, L'économie Industrielle des stratégies d'entreprises, 2^{ème} édition, sous la direction de, Ed Montchrestien, 2000.

production, par exemple, peut conduire l'entreprise à modifier ses perspectives stratégiques et, par voie de conséquence, à voir émerger de nouvelles règles du jeu organisationnel¹.

Dans cette étude, nous avons souhaité mettre en avant l'importance stratégique de l'évolution de la configuration structurelle des entreprises. Lorsque cette évolution conduit à des ruptures radicales, les caractéristiques stratégiques de la politique générale de l'entreprise ont toutes les chances d'être remises en cause. L'ambition de notre contribution a consisté à réfléchir à l'identification, au sein des entreprises publiques, des prémices indiquant l'émergence de ces nouvelles caractéristiques structurelles.

Lorsque l'on tente d'appréhender la délicate question de l'évolution de l'architecture organisationnelle d'une entreprise, plusieurs logiques s'affrontent², Les entreprises étant caractérisées par des systèmes multiples d'interaction qui sont à la fois ordonnés et chaotiques, il serait difficile de planifier leur évolution.

Il existerait une certaine coévolution de l'entreprise et de son environnement, une coévolution des différents sous-systèmes organisationnels qui la composent. Ainsi, les trajectoires des entreprises ont tendance à fluctuer dans des ordres cohérents qui constituent en quelque sorte des attracteurs : les entreprises mettent ainsi en œuvre des mécanismes d'adaptation qui les conduisent à faire évoluer leur configuration structurelle dans les zones d'influence de ces attracteurs. D'un point de vue théorique, nous avons choisi les travaux de Mintzberg pour identifier les attracteurs auxquels les entreprises pouvaient être soumises.

Nous avons ainsi porté une attention particulière aux transformations majeures concernant l'architecture organisationnelle des entreprises publiques. Dans cette perspective, notre objectif a été de permettre une visualisation de cette évolution structurelle, de ce fait nous nous posons la question essentielle qui est la suivante :

Comment ces configurations organisationnelles que représentent les groupes industriels ont-elles émergé durant cette dernière décennie dans le secteur public en Algérie? (prémises des nouvelles formes organisationnelles !) sachant que leurs desseins n'ont pas été clairement définis par l'Etat actionnaire. [Problématique].

¹ Langlois R. N. (2002) : *Modularity in technology and organization*, Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 49, p. 19-37.

² Guilhon B. (2003) : *Les marchés du savoir technologique : organisation industrielle et stratégie des firmes*, Economies et Sociétés, Série « Dynamique technologique et organisation », n°7, p. 695-720.

Il est important alors de trouver un fil conducteur à travers la présentation de l'évolution des modes organisationnels de l'entreprise publique en Algérie depuis 1995 et qui ont abouti à la configuration stratégique actuelle que sont les groupes industriels.

Il devient impératif d'analyser ce que recouvre cette mutation dans le secteur public en Algérie, C'est précisément l'objet de la réflexion qui sera menée ici, en vérifiant notamment :

-l'hypothèse n°1 : *« la construction et l'évolution des architectures organisationnelles sont un phénomène partiellement émergent (influencé à la fois par les stratégies internes et l'environnement) ».*

-l'hypothèse n°2 : *« la structuration en groupe de sociétés est une réponse possible aux modifications tant économiques, que sociales et elle ne peut que favoriser la performance des entreprises qui les adoptent »*

-l'hypothèse n°3 : *« Les formes que prennent les entreprises ne peuvent correspondre intégralement aux modèles exposés dans la littérature ; le contexte, propre à chacune, ayant une importance non négligeable dans les choix de structuration ».*

Mais avant de l'entreprendre, un préalable s'impose. Ce terme de groupe, dont l'application aux ensembles productifs de grande dimension est ancienne¹ et se généralise, a une couleur sémantique qu'il faut exhumer peut être à même de discerner ce que le langage a voulu dire².

On ne peut comprendre l'entreprise publique aujourd'hui sans comprendre pourquoi le terme de groupe s'est imposé pour en rendre compte, et sans chercher à tirer toutes les implications de la mutation structurelle que l'on pressent derrière ce hiatus sémantique³.

En effet, ce qui caractérisent les entreprises publiques aujourd'hui, c'est qu'elles sont devenues (ou qu'elles vont devenir) groupes industriels, il est indispensable alors de comprendre ce que recouvre cette évolution aussi bien pour gérer le devenir de ces organisations que pour les contrôler.

Nous cherchons à observer sur le terrain des tendances, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Notre objectif est de proposer un modèle d'après une observation de la réalité organisationnelle.

¹Dubreuil Paul, théorie des groupes, Dunod 1972.

² Meisel N. (2005), « Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », *Problèmes économiques*, n°2868, février

³ De Montmorillon Bernard , Cotta Alain, 2001, Les groupes industriels -analyse structurelle et stratégique- Ed Economica.

Aucun test statistique ne sera réalisé, mais la validation de nos observations et des constats en découlant sera faite par une vérification permanente et un affinement des résultats obtenus. Notre démarche suppose donc un aller-retour systématique entre le cadre conceptuel et la validation empirique. Ceci correspond bien au raisonnement inductif qui procède par le passage du particulier au général, en tirant des conclusions à partir de données réelles.

A ce sujet, Laramée et Vallée (1991)¹ précisent que :

« C'est donc l'induction qui permet de généraliser vers l'universel. En effet, à partir d'un certain nombre de choses ou de faits particuliers, observés et associés entre eux, l'observateur énonce des hypothèses générales soulignant la probabilité que de telles associations se manifestent en d'autres occasions. Les généralisations deviennent alors sources de déductions et des prévisions. Autrement dit, le raisonnement inductif repose sur des probabilités et la généralisation des faits observés sert à valider des hypothèses et à élaborer des théories ».

Ces quelques à priori cités depuis le début vont guider la réflexion qu'on entreprend ici. Le changement organisationnel, s'il est une nécessité, est aussi un acte de management sans équivoque² (chapitre1), **la première partie** de cette étude sera consacrée à l'examen de cette question et se dégageront ainsi progressivement les conditions de l'émergence des nouvelles formes organisationnelles (chapitre2) de l'entreprise. On tentera d'établir le cheminement entre le changement organisationnel et les réformes organisationnelles des entreprises publiques en Algérie. On pourra en tirer les implications sur la création des groupes industriels en Algérie et en particulier chercher à (ré) interpréter la multiplication des configurations (stratégiques) proposées chaque fois pour restructurer le secteur public marchand.

Si le groupe industriel en est une manifestation (configuration stratégique)³ comment ce dernier va-t-il émerger ? Ce sera l'objet de **la seconde partie** qui tentera de répondre à la problématique de l'apparition de la structure du groupe industriel (chapitre4 et 5). C'est à l'état des lieux des groupes industriels publics que l'on se consacrera en dégagant les règles nouvelles observées sur le terrain. Pour cela nous préconisons de prendre en exemple illustratif quelques groupes industriels déjà constitués et d'observer leur réalité afin de pouvoir conclure sur notre étude (chapitre5).

¹ Laramée A., Vallée B. (1991), La recherche en communication. Eléments de méthodologie, Presses de l'Université du Québec, p.53.

² Langlois R. N. (2002) : *Modularity in technology and organization*, Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 49, p. 19-37.

³ Granovetter M. (2005), « Business Groups » in Smelser N.J et Swedberg R. (éd), *The handbook of Economic Sociology* (2nd edition), Princeton, Princeton University Press

PREMIERE PARTIE

**CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
ET APPARITION DES GROUPES
INDUSTRIELS DANS LE SECTEUR
PUBLIC EN ALGERIE**

Introduction

Le changement constitue depuis bon nombre d'années, un impératif stratégique tant dans les discours des dirigeants que dans la littérature managériale. Cette exigence paraît impérieuse depuis que l'environnement des entreprises est réputé turbulent et hostile (H.I.Ansoff, 1984). Dès les années 60 la plasticité des organisations a été considérée comme un enjeu stratégique majeur ; les années 80 verront se renforcer cette représentation du changement comme nécessité de survie puis comme défi managérial face à un monde discontinu et non prévisible.

D'obligé, le changement organisationnel est de plus en plus présenté comme gérable, organisable, pilotable¹ Il apparaît aussi comme une valeur en soi (M. Thévenet, 1988) dans un monde caractérisé par l'éphémère et le transitoire (J.P.Boutinet), 1990).

Ce qui est présenté, de plus en plus comme un impératif est fréquemment tenu comme évident, naturel voire totalitaire. Le changement en tant que question stratégique est le plus souvent admis comme tel sans autre forme de justification. A l'inverse d'une naturalisation naïve nous chercherons à montrer dans le **chapitre1** que cette question ne relève pas seulement d'une rhétorique managériale un peu sommaire mais qu'elle est liée aux évolutions du management stratégique². Bien que ce dernier ne puisse être considéré comme domaine distinct et autonome (A. Ch. Martinet, 1994), les catégories mobilisées et les interrogations soulevées montrent que le changement en tant que problème occupe une place centrale dans les différents dispositifs de recherche. Plus fondamentalement sans doute le statut dévolu au changement apparaît fortement tributaire des représentations des organisations auxquelles on se réfère.

Lorsque l'on tente d'appréhender la délicate question de l'évolution de l'architecture organisationnelle d'une entreprise, plusieurs logiques s'affrontent.

On peut considérer que la conception et l'évolution de l'architecture organisationnelle d'une entreprise sont en partie au moins le résultat de la volonté du ou de ses dirigeants. Une des missions du PDG étant l'ingénierie organisationnelle³ : dans sa quête de performance, il devient le grand architecte de l'organisation. En reconfigurant la répartition du travail entre les différentes unités, les règlements, les mécanismes de coordination, il cherche à répliquer les modèles organisationnels qui ont connu du succès par le passé tout en les adaptant à la spécificité du contexte et à inventer de nouvelles configurations organisationnelles qui seront à la source d'avantages concurrentiels. À

¹ Koenig, G. (2006), "L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux", *Revue française de gestion*, 32(160), 293-306.

² Enriquez, E. (1972), *Problématique du changement*, *Connexions*.

³ Nizet J., Pichault F. op.cit p2

l'opposé, on peut estimer que les trajectoires des entreprises sont très fortement influencées par les évolutions de leur environnement.

Pour autant, les modes de configuration décrites ne peuvent servir de base sans être actualisés, car de larges mouvements sont en cours depuis quelques années, et il convient d'en définir les variables déterminantes, tout autant que les interactions entre ces différentes variables.

L'objectif du **chapitre 2** est donc d'éclairer le débat sur la notion de structuration organisationnelle de faire le point sur les évolutions organisationnelles en cours et enfin de parvenir à établir un bref inventaire des différentes explications des variables entraînant des transformations structurelles¹.

Depuis l'indépendance, le secteur industriel en Algérie a connu une multitude de réformes et restructurations². Touchant principalement les sociétés nationales, les réformes de 1988 ont permis leur transformation en entreprises publiques économiques (EPE) et la mise en place de fonds de participations (FP), leur permettant ainsi de retrouver une autonomie inexistante auparavant³.

La suite de ce processus a été la mise en place des holdings en 1995 qui ont permis la mise en œuvre de la restructuration industrielle permettant par la même la préparation des entreprises publiques économiques pour d'éventuelles privatisations.

C'est à partir de cette période que le **chapitre 3** de notre étude va se concentrer, en suivant le processus qui a été mis en place et qui a abouti à la constitution des groupes industriels publics, quoique leurs schémas soient restés le plus souvent flous.

¹ Autissier D. (1997), «Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation», Thèse de Doctorat, Université Paris I.

² A ce sujet nous avons effectué une lecture détaillée de la presse nationale à travers les rubriques économie et ses débats, beaucoup d'économistes ont toujours commentés l'actualité du secteur public avec des avis et des opinions contradictoires et critiques

³ Objectif fondamental de la réforme économique, l'autonomie de gestion des entreprises publiques économiques (EPE) n'est, à ce jour, pas effective. Pire encore, d'après beaucoup d'observateurs de la vie économiques des entreprises précisent que, les quelques espaces de liberté que les PDG et conseils d'administration des EPE avaient conquis aux premières années de la réforme, leur ont été confisqués par l'administration centrale qui continue à exercer sur ces sociétés une sournoise tutelle.

CHAPITRE 1
MANAGEMENT STRATEGIQUE
ET CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL

Les conceptions systémiques et contingentes développées dans la littérature nous amènent à appréhender le changement organisationnel comme un enjeu majeur de la vie de l'entreprise. Le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend. La quête de solutions spécifiques, dans l'espace et dans le temps, remet en cause l'idée de modèle universel et définitif et amène à concevoir le changement comme une nécessité. L'efficacité, la performance et la pérennité de l'organisation ne sont pas assurées par sa capacité de «clôture parfaite» mais bien au contraire par sa capacité à évoluer, à s'adapter. Cependant le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement¹.

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile. Un thème majeur de la recherche en gestion dans la mesure où, comme dans de nombreux autres domaines, une réflexion en terme de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en terme de stabilité et de permanence. Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. L'univers de la gestion n'échappe pas à ces préoccupations et le changement devient un thème central que ce soit pour les praticiens aussi bien que pour les chercheurs en science des organisations² (section 1).

En effet la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier.

Cette conception a largement été remise en cause, et certaines avancées conceptuelles nous permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité de changement (section2).

¹ Perret, V. (1994), Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations, Thèse de doctorat nouveau régime, Dauphine, Décembre.

² Richet X. (2003) : *Les frontières de l'entreprise*, dans L'entrepreneur et la dynamique économique, L'approche anglo-saxonne, *Economica*, p. 161-173.

SECTION 1 : LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

De nombreux travaux se sont penchés sur la capacité de transformation des systèmes organisés et ils ont donné lieu à des débats parfois contradictoires¹. Ces débats ont notamment été alimentés par l'opposition entre une conception «déterministe» du changement et une approche «volontariste» des mécanismes de transformations des organisations.

La conception déterministe du changement organisationnel insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements. Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes) le principal moteur des transformations organisationnelles. Cette vision de l'organisation a donné naissance aux travaux des théoriciens de la sélection naturelle [Aldrich, 1979] ou aux théories de l'écologie des populations [Hannan et Freeman, 1984] qui envisagent la dynamique organisationnelle essentiellement dans le sens d'une action de l'environnement sur l'organisation. Cette approche conçoit les entreprises essentiellement comme des entités passives, ou plutôt réactives aux stimuli de l'environnement, les réactions étant fortement structurées par le contexte environnemental.

S'opposant à cette vision, l'approche «volontariste» met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques, de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation. L'action intentionnelle acquiert un rôle central dans les capacités de l'organisation à répondre à son environnement externe et les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle. Ainsi les tenants de la théorie du choix stratégique [Andrews, 1971 ; Child, 1972] sont les premiers à insister sur le rôle crucial des membres clés de l'organisation.

Cette perspective d'endogénéité des sources de changement attribue le changement de l'entreprise aux actions et aux choix stratégiques des managers [Child, 1972] et/ou aux processus de décisions associés à ces actions et ces choix [Bower, 1970]. Les théoriciens de l'OD [Beckard, 1975 ; Beer, 1976], qui représentent le courant prédominant la littérature managériale sur le changement, partagent et développent dans leurs approches cette conception volontariste et délibérée mettant le leader au centre du processus de changement.

Notre travail, centré sur le rôle de gestion et de pilotage du changement s'intéresse particulièrement

¹ PorterM., Millar V. (1985), « How information gives you competitive advantage », Harvard Business Review, Vol.63, n°4, avril

à la vision volontariste développée dans la littérature. Cependant il semble nécessaire d'élargir la réflexion sur le rôle de l'action intentionnelle dans un processus de changement dans une préoccupation plus large de l'action délibérée de l'acteur sur et dans les systèmes organisés. L'action intentionnelle de changement soulève en effet de manière cruciale ce problème dans la mesure où l'organisation, dans ses dimensions systémique et humaine¹, développe de nombreuses résistances et pose de nombreuses contraintes au changement.

La tâche qui incombe à l'acteur doit se comprendre et s'évaluer au travers de sa capacité à mettre en œuvre le changement de manière efficace, c'est à dire de manière à aboutir à des résultats les plus proches possibles des objectifs fixés. A l'instar de Machiavel qui soulignait déjà en son temps «qu'il n'y a rien de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses», de nombreux travaux² soulignent les difficultés inhérentes à cette phase particulière et décisive du processus de changement.

Le changement passe du statut de solution à celui de problème de gestion pour l'acteur. Les difficultés de l'action intentionnelle de changement résident dans les mécanismes qui poussent l'organisation à maintenir une certaine permanence. Les différentes composantes du contexte organisationnel comme l'histoire de l'organisation, ses structures et ses systèmes de gestion, sa culture ou son système de pouvoir développent des résistances qui peuvent freiner voire faire échec au changement. La dimension humaine est ici primordiale pour comprendre les freins et les blocages qui peuvent se dévoiler au cours du processus de changement.

Les différentes composantes du contexte organisationnel vont devoir être prises en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre du changement dans la mesure où c'est sur elles qu'il va falloir agir pour parvenir aux changements souhaités. L'une des dimensions de ce contexte qui paraît essentielle à prendre en compte et qui n'a pas encore soulevée dans la littérature sur le changement une réelle analyse est celle de la représentation des acteurs. Notre recherche se propose donc de discuter de la pertinence d'une approche de l'organisation prenant en compte les représentations des acteurs et de l'importance de cette dimension dans la problématique du changement organisationnel.

¹ Lalonde C. (2004), « Une perspective multidimensionnelle du changement », *Magazine Effectif*, 7 :5, Novembre/décembre, 18-27.

² Boyer L. et Equilbey N. (1999), *Organisation. Théories et applications*, Paris, Les Editions d'organisation.

Paragraphe1 : Les Conceptions Classiques Du Changement

L'appréhension simultanée d'éléments apparemment contradictoires du processus de changement nous conduit à réinterroger les modèles classiques de gestion du changement. En effet les modèles proposés par la littérature ont tendance à dichotomiser les différentes dimensions du changement (changement révolutionnaire ou évolution ; changement volontariste ou déterministe...). Ces logiques prisent séparément, qu'elle s'appuie sur une conception politique du changement [Quinn 1980 ; Mintzberg 1983 ; Pettigrew 1985], une approche en termes de cycles [Hrebiniak et Joyce 1985 ; Romanelli et Tushman 1986 ; Gersick 1991], une approche managériale (théoriciens de l'OD) ou encore une conception du changement en termes d'apprentissage [Sainsaulieu 1987 ; Pascale 1990] ne semblent pas en mesure de prendre en compte les tendances apparemment contradictoires qui émergent dans les représentations des acteurs¹.

Une lecture de la littérature sur le changement organisationnel² au travers de ces quatre conceptions : Modèle des cycles - Modèle managérial - Modèle politique - Modèle de l'apprentissage est proposée par Perret [1994]. Pour parvenir à enrichir la compréhension de l'action intentionnelle de changement il est nécessaire de considérer l'ambivalence non pas comme une défectuosité logique mais plutôt comme l'élément central du problème de l'action intentionnelle de changement.

Il convient alors de chercher un cadre d'analyse qui met l'ambivalence au cœur du dispositif explicatif. Comme le soulignent Ford et Backoff [1988], les théories organisationnelles³ ont tendance à nier le paradoxe et à fonctionner sur un principe «aristotélien» qui consiste à *«rester hors du courant en passant d'une rive à l'autre du fleuve au gré des changements plutôt que d'assumer la possibilité du paradoxe et de développer des schémas et des politiques permettant de se maintenir dans le courant sans se noyer»*.

Ce que Ford et Backoff [1988] identifient comme le principe «aristotélien» correspond aux modalités de la logique formelle. La logique formelle qui peut être appliquée à la compréhension des phénomènes sociaux cherche l'essence constante de l'entité. Stratégie, structure sont définies en termes de schémas fixes ou établis d'actions et de prise de décision. Elle fournit l'identification des choses et la réduction ou l'élimination de l'incertitude au travers de ces identités.

Quelque chose est A ou non A. La logique formelle ne prend pas en compte les possibilités de changement et c'est en cela qu'elle peut être rapprochée de la méthode d'Aristote car elle ne répond

¹ Giroux N. (1996), La mise en œuvre discursive du changement, in Actes de la 4^{ème} conférence de l'AIMS.

² Cornet consacre sa thèse de doctorat à une étude approfondie de ce projet de changement et de son opérationnalisation avec la volonté d'observer ce que la mise des préceptes énoncés dans les ouvrages managériaux donnait dans la réalité.

³ Drucker P. (1997), « L'émergence de la nouvelle organisation », in *Harvard Business Review – Le knowledge management*, Editions d'organisation,

pas au «devenir». Le paradoxe ressortant de la littérature oppose en fait action et structure et peut être formulé comme suit : L'action exige une structure mais la structure n'existe que grâce à l'action. Van de Ven et Poole [1988] montrent après Coleman [1986] que les tentatives pour englober ces faits contradictoires en une seule théorie cohérente ont échoué.

Ils citent pour exemple les travaux de Parsons [1937] qui essaient au départ d'équilibrer action et structure. Cependant, en élaborant sa théorie, Parsons met de plus en plus l'accent sur la structure. L'action devient grandement déterminée par la structure. Le divorce entre les deux explications (action / structure) engendre une antithèse finale : le changement organisationnel doit être expliqué de façon déterministe si on étudie les changements de structure. Cependant il doit être expliqué de façon interprétative en tant que rapport entre des événements délibérément voulus, si l'on prend en compte la force créatrice.

Burrell et Morgan [1979] avaient déjà soulevé l'utilisation courante dans la recherche d'un raisonnement bipolaire en terme de Soit / Soit. Dans les questionnements qui nous occupent l'opposition présentée par la littérature aurait tendance à dichotomiser le problème sous la forme d'un raisonnement bipolaire qui pourrait s'énoncer comme cela : soit l'action ; soit le contexte. En effet les théories mettent l'accent soit sur l'action pour expliquer le changement comme le propose les théories volontaristes, soit elles mettent l'accent sur le contexte pour expliquer les résistances au changement sous la forme de l'inertie systémique.

Cette conception dichotomique met en évidence le fait que les théories se sont soit intéressées aux facteurs de permanence soit aux facteurs de transformation organisationnelle. Contrairement au sens commun qui suggèrerait que l'action et le contexte sont les deux faces d'une même pièce et qu'elles peuvent être expliquées comme effets d'un même processus d'action sociale, les principes de la logique formelle se sont emparé du problème et des théories contradictoires se sont développées qui ont mis tour à tour en évidence soit l'action, soit le contexte et au travers de cette opposition soit le changement, soit la stabilité.

Si l'on prend en compte la dimension dynamique des systèmes et la complexité de systèmes socialement construits nous sommes conduit à prendre nos distances par rapport à une vision trop manichéenne de la problématique action / contexte. Le lien entre l'action et le contexte nous semble plus correspondre à une logique dialectique en terme de Et / Et qu'à une logique formelle en terme de Soit / Soit. La logique dialectique nous invite à concevoir le problème comme une interaction réciproque de l'action et du contexte. La nature de l'action intentionnelle ne peut être comprise si

l'on ne prend pas en considération le jeu réciproque qui se joue entre ces deux pôles qui se définissent mutuellement [Crozier et Friedberg 1977 ;Giddens 1985].

Aux schémas simples que proposent les approches «classiques» du changement en suggérant que l'on a, à des moments donnés et clairement séparés, soit l'action et au travers elle le changement, soit le contexte et au travers lui la stabilité, il conviendrait de substituer une vision plus complexe¹.

La mise en évidence d'une ambivalence fondamentale des représentations du changement remet en cause ces approches qui conçoivent le changement comme un processus homogène, séquentiel et linéaire sans tenir compte de ses aspects contradictoires. La prise en compte de l'ambivalence nous amène à nous écarter des préconisations habituelles concernant la conduite du changement. Elle nous invite à réfléchir sur un modèle d'action qui tienne compte des tensions contradictoires présentes dans toute logique de changement organisationnel.

La vision d'une dialectique dynamique entre l'action et le contexte pourrait fournir un instrument d'analyse de l'ambivalence en faisant apparaître la nature duale de l'action intentionnelle de changement cherchant à la fois à structurer le contexte sur lequel elle agit et étant structurée par le contexte dans lequel elle agit. Cette conceptualisation de la nature de l'action intentionnelle de changement sur lequel nous travaillons devra faire l'objet d'un approfondissement notamment en terme opérationnel.

Le principe de dialectique dynamique s'apparente au principe de la dialogique énoncé par Morin qui peut être défini comme *«l'association complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste) d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé»* [Morin, 1986: 98].

Cependant en différence avec le principe dialectique qui considère les forces en jeu comme en contradiction, la dialogique met en évidence le fait que les oppositions apparentes (action / contexte ; changement / stabilité) sont complémentaires et interdépendantes et non contradictoires. Des oppositions complémentaires sont celles dans lesquelles l'activité d'un pôle est différente mais visiblement en rapport avec l'activité de l'autre pôle [Bateson, 1979]. Cela ne veut pas dire qu'une chose est-elle même et son contraire mais qu'une chose existe par la vertu de sa nécessaire relation avec un contraire apparent [Smith, 1984]. C'est ainsi que l'on peut dire que les oppositions

¹ Giroux N.op.cit. p15

apparentes gèrent par spécifications mutuelles [Goguen et Varela, 1979].

Paragraphe 2 : Le Rôle Des Représentations Dans Le Changement Organisationnel

Un regard sur le processus de changement en terme de représentation semble pertinent dans la mesure où les représentations des individus et des groupes présents dans l'organisation conditionnent les manières de voir et d'agir des acteurs sociaux qui déterminent, façonnent et transforment l'organisation. Les représentations influencent les choix, les objectifs, les actions des organisations, en cela elles peuvent contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein selon les données qu'elles véhiculent au sein de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus.

En tant qu'élément du contexte, d'un contexte intangible, les représentations structurent les comportements des acteurs mais elles sont également révélatrices des structurations de l'organisation¹ sur les acteurs. Sans croire à une causalité linéaire entre représentation et action, nous soutenons l'idée qu'il existe une relation forte entre ces deux pôles et que l'analyse des représentations est un élément essentiel, bien que peu développé dans la littérature sur le changement, dans la compréhension du processus et des difficultés de gestion du changement organisationnel.

Au regard de l'enrichissement que peut apporter l'étude des représentations à la compréhension de l'organisation, le travail présenté ici s'attache à mettre en évidence les représentations du changement développées par les acteurs. En amont de l'intérêt porté aux représentations des acteurs résident certains présupposés sur l'action sur et dans les systèmes organisés qu'il convient ici de rappeler.

Il paraît indispensable d'aborder le problème de l'action intentionnelle de changement comme une action stratégique prenant en compte l'aspect de mise en œuvre du changement. La littérature nous invite à ne pas négliger les difficultés particulières de cette phase, les changements les mieux pensés pouvant se transformer en échecs patents ou se disloquer pour perdre toute consistance au contact «du terrain».

L'activité stratégique de changement doit donc faire l'objet d'une attention particulière dans sa phase de mise en œuvre et dans son acceptation, son adoption, son appropriation par le contexte qu'elle cherche à transformer.

¹ Ford, J. et Backoff, R. (1988), Organizational change in and out of dualities and paradox, in Quinn, R. et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 81-121, Cambridge, MA: Ballinger

Pour le chercheur, appréhender cette dimension de l'activité stratégique nécessite bien sûr de prendre connaissance des éléments de pensée et d'action relevant de l'intention des décideurs pilotes, mais il convient également de prendre connaissance des éléments de diffusion et de réalisation effective de ces pensées et actions et leur «absorption» par le contexte organisationnel. Cette connaissance nécessite de s'intéresser de près à la dimension humaine de l'organisation.

En effet l'ensemble des acteurs peuplant l'organisation, principaux «animateurs» des structures et des systèmes organisationnels sont ceux-là mêmes qui vont donner ou non vie, sens et efficacité aux changements envisagés. Il convient donc de comprendre le changement non pas uniquement au niveau des décideurs-pilotes mais également au niveau des acteurs animant les systèmes d'actions concrets qui, par leur capacité à accepter, adopter ou au contraire résister, transformer les intentions, construisent le changement organisationnel.

Cet éclairage¹ permet de faire émerger les problèmes de mise en œuvre et d'ajustement de l'action sur le terrain qui ne seraient pas forcément appréhendés par des investigations auprès des seuls décideurs-pilotes du changement. Cet éclairage permet de prendre connaissance des réactions de blocage qui vont venir contrarier l'action ou, au contraire, révéler des zones d'appropriation du changement et illustrer leur mise en pratique ce qui aura en retour des répercussions sur l'action des décideurs. Cette dimension humaine de l'activité organisationnelle, soulignée par de nombreux auteurs, est la raison pour laquelle nous nous intéressons au changement non seulement au niveau des principaux décideurs mais également au niveau de tous les acteurs de l'organisation quels que soient leur niveau hiérarchique et leur maîtrise du projet de changement.

Affirmer comme essentielle la prise en compte de la dimension humaine de l'organisation, particulièrement dans la compréhension des difficultés de l'action intentionnelle de changement peut s'appuyer sur de nombreux travaux² qui ont largement mis en garde contre toute approche de l'organisation qui ne tiendrait pas compte de cette dimension essentielle.

Notre démarche s'inscrit donc dans un courant de pensée largement reconnu et balisé. Cependant elle s'en démarque, ou du moins cherche à l'enrichir en mettant l'accent non uniquement sur les systèmes d'actions concrets développés par les acteurs, mais également sur les représentations que ceux-ci développent.

¹ Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.86-108

² A ce propos une nouvelle lecture est faite autour de cette question sans pour autant remettre en cause les travaux précédents dont notamment : Beer, M., Nobria, . (2000), « Cracking the Code of Change », *Harvard Business Review*, May-June, 133-141.

Prendre en compte les représentations des acteurs permet d'appréhender et d'intégrer dans notre analyse ce que nous avons identifié comme la dimension intangible du contexte organisationnel. Cette dimension non palpable, non observable «de l'extérieur» mais qui cependant dispose d'un pouvoir de structuration et d'orientation de l'action en fournissant du sens, de la signification aux éléments tangibles du contexte. La prise en compte des représentations des acteurs, c'est à dire la mise en évidence du sens, de la signification qu'ils donnent aux actes et aux événements est particulièrement justifiée au regard des interrogations sur la nature et les difficultés de l'action intentionnelle de changement organisationnel.

En effet au-delà des systèmes d'actions concrets observables en dehors des acteurs, c'est l'interprétation de l'action, c'est à dire son positionnement par rapport aux schémas de références activés dans les procédures et les pratiques issues du passé, qui peut être appréhendé au travers des représentations.

Derrière les actes observables¹ se joue un niveau symbolique qui peut être apprécié grâce aux représentations et qui va structurer et guider les comportements. L'interprétation en fonction des schémas de référence, la plus ou moins grande «plasticité» de ces schémas de référence au changement va avoir un impact sur le positionnement de l'acteur, sa plus ou moins grande implication, sa capacité à participer, s'appropriier le changement. En ce sens les représentations des acteurs révèlent une dimension essentielle de l'action intentionnelle de changement dans la mesure où elles peuvent enrichir la compréhension de la nature de l'action (dimension intangible, symbolique de l'action) et de ses difficultés (lecture des détournements et des blocages au travers des interprétations des acteurs).

Montrer comment les acteurs se représentent le changement, quelle signification ils en donnent c'est mieux comprendre les pôles de tension, de résistance et les pôles d'acceptation, d'appropriation qui vont freiner, guider ou faciliter l'action intentionnelle.

Nous avons déjà souligné que cette approche du changement au travers des représentations, part du présupposé (largement soutenu par la littérature)² qu'il existe un lien entre représentation et action. Ainsi les représentations du changement sont reliées dans l'analyse au positionnement des individus dans le processus de changement.

Il est important de souligner que nous conférons à cette inférence entre positionnement et

¹ Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989), « Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation », *Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204

² Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. et alii. , *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, Pp.69-140.

représentation une certaine cohérence mais que nous nous gardons de présupposer une relation de causalité linéaire et unilatérale entre action et représentation.

La littérature sur les représentations nous invite d'ailleurs à tenir compte du fait que si les représentations guident les actions, c'est dans l'action et dans l'interaction qu'elles se construisent et se transforment [Jodelet, 1989]. Si la relation établie ne peut reposer sur une relation de causalité linéaire il est cependant possible d'attribuer une certaine cohérence entre représentation et comportement.

L'étude a donc pour objectif de dresser un panorama des représentations du changement développées par les acteurs afin de prendre en compte la dimension intangible du contexte organisationnel et d'enrichir, à travers elle, l'analyse de la nature et des difficultés de l'action intentionnelle de changement.

Notre étude nous a conduite à articuler les représentations¹ des acteurs autour de trois facettes du changement.

- Le changement en tant qu'objet : Que représente le changement pour les acteurs et de quoi se nourrit le positionnement que l'on a par rapport à cet objet ? Qu'est ce que le changement ?
- L'action de changement : Mis en évidence sur deux éléments de l'action : l'auteur de cette action: identifié dans le processus comme le leader, le pilote ; la nature de cette action comment est-elle perçue, quelle représentation s'en font les acteurs; quelles significations y voient-ils, quels éléments du contexte y sont associés...?
- Le processus de changement : Quelles représentations se font-ils du processus de changement dans ses dimensions synchronique et diachronique ?

L'étude qui suit s'attachera à présenter les résultats obtenus concernant la première facette, à savoir le panorama du changement en tant qu'objet de représentation.

Paragraphe 3 : Le Changement Comme Objet De Représentations

Il est mis en évidence la manière dont les acteurs définissaient le changement et quels étaient les principaux éléments évoqués dans leur positionnement par rapport au changement vécu. Comme nous le verrons les représentations activées par les acteurs mêlent des référents de nature diverse qu'il nous est nécessaire d'organiser afin d'en présenter un panorama synthétique. Trois niveaux de référence peuvent ainsi être évoqués et nous parlerons tour à tour de référent «universel» ;

¹ Ford, J. et Backoff, R.,op.cit.p17

«individuel» et «organisationnel».

a- Un niveau de référence «universel »

Comme concept appartenant au langage commun et comme phénomène «universel», c'est à dire que les individus côtoient de manière intellectuelle et réelle dans de nombreux autres contextes que celui de notre cas, le changement constitue un objet de représentation en soi. En tant qu'objet de représentation sociale, le changement se voit attribuer une valeur sociale qui semble fréquemment connotée de manière positive.

L'idée de changement étant souvent évoquée comme une qualité en soi. A de nombreuses reprises nous avons pu relever une valorisation du changement, celui-ci étant associé à des notions reflétant le dynamisme, la vitalité et le caractère vivant de l'organisation. Plus personne ne semble se déclarer adepte d'une société fixiste, et il n'est pas bon d'être classé parmi les adeptes du non-changement. Cette position est associée à une vision passéiste, rétrograde dont beaucoup ne souhaitent pas se voir taxer.

Par rapport à ce référent «universel»¹ il est intéressant de noter que beaucoup de travaux sur le changement organisationnel ont souligné le fait que le changement est avant tout générateur d'anxiété dans la mesure où il est synonyme d'inconnu, d'incertitude pour les individus. Si la littérature sur le changement utilise largement le concept de résistance psychologique pour évoquer cette dimension anxiogène, elle ne se fait, en parallèle, guère l'écho de la valorisation dont celui-ci fait l'objet. Il est cependant courant d'évoquer le changement comme le moyen permettant de réaliser les désirs individuels et sociaux qui s'inscrivent dans l'idéologie d'une société reposant sur l'évolution et le développement vers le progrès.

De nombreux changements comportementaux, de nombreux mouvements sociaux ne sont-ils pas engendrés par la croyance, l'espérance en des jours meilleurs dans l'avenir que promet le changement ? Enriquez [1972] défend l'idée que l'idéologie régnante accepte l'idée de changement et que les individus se sentent prêts, en pensée, à affronter les transformations sociales et à les vivre quotidiennement. Le changement devient une valeur en soi, il faut changer, rester le même est réactionnaire ou, à tout le moins, conservateur.

Le monde organisationnel n'échappe pas à cette valorisation du changement. Lipovetsky [1987] développe l'idée que le changement constitue cette valeur fondatrice, qui sert de terrain légitime et

¹ Ibid

stable au fonctionnement de la société, dans le management depuis quelques décennies. Thévenet [1988] défend l'idée que les entreprises s'insèrent aujourd'hui dans une tendance fondamentale unificatrice de valorisation du changement ¹«*Le changement est une démarche impérative, voire une fin en soi*».

Au-delà de la valorisation que recouvre l'idée de changement, celui-ci s'inscrit dans des systèmes d'actions concrets, percute les procédures et pratiques quotidiennes et nécessite une plus ou moins une grande remise en cause des valeurs et croyances développées dans l'organisation. Les répercussions diverses que le changement engendre doivent être analysées au travers, dans un deuxième temps, des références individuelles activées dans les représentations des acteurs.

b- Un niveau de référence «individuel»

Par rapport au changement organisationnel un certain nombre de représentations vont évoquer des éléments propres à l'individu, celui-ci se positionnant par rapport au changement vécu. Dans cette catégorie de représentations deux dimensions sont apparues comme particulièrement récurrentes.

Une dimension que l'on pourrait qualifier de «rationnelle» et qui évoque l'arbitrage et le calcul auquel se livre l'individu pour évaluer l'intérêt que le changement est susceptible de lui procurer. Ainsi beaucoup de représentations du changement tournent autour de l'intérêt personnel ou de l'absence d'intérêt personnel procuré par les actions mises en œuvre et les modifications organisationnelles que le changement implique.

Un certain nombre d'acteurs se positionnent alors de manière favorable en fonction des opportunités ou des avantages qu'il peuvent tirer en terme d'amélioration des conditions de travail, d'évolution de carrière ou d'enrichissement de leurs tâches... De manière symétrique les représentations négatives du changement vont souvent évoquées l'absence d'intérêt que représente celui-ci pour l'individu.

On voit alors évoquer des revendications en termes de rémunération, des récriminations par rapport aux menaces que le changement fait peser sur l'emploi et la place que l'acteur occupe dans la structure... Le changement est alors pour l'individu synonyme de remise en cause personnelle de ce qu'il est dans l'organisation et de ce qu'il est capable de lui apporter. Le changement est également une menace quant au devenir de l'individu au sein de l'organisation et une remise en cause de ce qu'elle peut lui procurer. L'intérêt qu'il tire de l'organisation n'est pas simplement un intérêt financier. Les avantages, la sécurité de l'emploi, la sécurité d'une organisation bureaucratique où les

¹ Pascale, R. (1990), *Managing on the Edge*, New York: Touchstone, Simon & Schuster Building.

règles sont écrites sont autant d'intérêts menacés par le changement.

La notion d'intérêt individuel est donc un thème récurrent des représentations du changement. Celui-ci a largement été mis en avant par certains auteurs comme Crozier et Friedberg [1977] défendant l'idée que les individus ne résistent au changement que s'ils ne peuvent pas y préserver ou y trouver leur intérêt. Cette idée souligne la dimension individuelle de l'investissement, et la possibilité de voir se développer sous couvert de participation des stratégies opportunistes visant avant tout à la satisfaction d'intérêts personnels.

Une autre dimension que nous qualifierons faute d'un terme plus adéquat de dimension «émotionnelle» constitue également un élément récurrent des représentations du changement utilisant un référentiel individuel. Au delà d'un calcul et d'un arbitrage «rationnel» des avantages-inconvénients que peut fournir le changement à l'individu, il apparaît que celui-ci nourrit également les représentations que l'individu se fait de lui même.

La valorisation que le changement procure ou les remises en cause auquel il contraint ne sont pas évalués uniquement en termes d'intérêt ou d'absence d'intérêt mais parfois de manière plus «narcissique» en termes d'épanouissement de la personnalité ou au contraire comme une remise en cause parfois profonde de l'identité de la personne.

Nous évoquerons à titre d'exemple les difficultés éprouvées par un certain nombre d'acteurs face aux nouvelles méthodes de management mises en place qui, dans cet univers de techniciens, sont vécues comme des menaces fortes. Perdre ses compétences techniques c'est perdre l'intérêt de son travail, c'est également perdre ce qui fait la valeur de l'individu et son moyen de reconnaissance dans l'organisation. C'est une atteinte qui peut être parfois très douloureusement vécue.

Ces représentations du changement rappellent la présence du contrat psychologique qui se noue entre l'individu et l'entreprise, lien qui a été mis en évidence notamment au travers des travaux de Larçon et Reitter [1979] ; Reitter et Ramanantsoa [1985] Le panorama des représentations du changement ne serait pas complet sans évoquer un autre référentiel fréquemment utilisé dans le positionnement par rapport au changement.

L'acteur, à quelque niveau hiérarchique qu'il soit, construit ses représentations en fonction de l'organisation et des images qu'il développe d'elle. On se rend compte à la lumière des discours que le positionnement de l'individu par rapport au changement ne peut se comprendre qu'au travers des

constants allers retours qu'il fait entre sa situation, celle de l'organisation, les intérêts qu'elle lui procure mais également les caractéristiques, les valeurs qu'il attribue à l'organisation et qui conditionnent ses manières de penser et de se comporter.

L'individu se représente le changement en fonction d'une idée qu'il a de l'organisation, de ce qu'elle est et de ce qu'elle doit être. Cette image est bien entendu liée à sa propre situation mais elle la transcende. Pour reprendre une expression de Reitter et Ramanantsoa [1985] c'est tout un «imaginaire organisationnel» qui est activé dans les représentations que les agents développent sur le changement¹.

c- Un niveau de référence «organisationnel»

Les représentations du changement utilisant un référentiel organisationnel peuvent être articulées autour de trois thèmes : la nécessité de changement ; la capacité de changement ; l'identité de l'organisation.

L'évaluation du changement en fonction de sa nécessité est fréquente dans les représentations que les acteurs développent concernant le changement mis en œuvre. On retrouve ainsi de manière récurrente les thèmes de la compétitivité et de pérennité de l'organisation associés aux représentations du changement. Assurer les performances de l'entreprise dans un environnement en mutation marqué par l'ouverture des frontières européennes et l'évolution technologique justifie pour de nombreux agents les changements en cours.

L'environnement économique et politique joue ici un rôle primordial dans les représentations du changement nécessitant pour l'entreprise de suivre l'évolution et maintenir ses performances. Dans ce cadre le changement apparaît aux agents comme une solution nécessaire à mettre en œuvre et justifiée au regard de l'extérieur qui contraint l'entreprise à s'ouvrir et s'adapter. Derrière cette nécessaire adaptation à un environnement extérieur qui conditionne le devenir de l'organisation, c'est sa pérennité qui est en jeu.

Pour certains agents le changement est évoqué comme le seul moyen capable d'assurer l'avenir, la survie de l'entreprise. Le thème de la nécessité est un thème très important de la littérature sur le changement organisationnel. Les travaux de Pettigrew [1985] insistent sur l'importance de l'existence d'une crise pour permettre d'instaurer un changement. Pascale [1990] parle quant à lui de prise de conscience d'une «crise patente» comme facteur essentiel du déclenchement des changements chez Ford. L'extérieur, l'environnement économique, politique et social permettent

¹ Michel Rainelli, Jean Luc Gaffard, Alain Asquin, op.cit.p2

d'asseoir la légitimité des changements internes qui pourraient sinon être vécus comme arbitraires. Les représentations positives du changement mises en lumière dans notre cas semblent corroborer cette thèse d'une légitimité jamais mieux assurée que quand elle semble assise sur des raisons qui s'imposent de l'extérieur. Le thème de la nécessité illustré au travers de la notion de compétitivité ou de manière plus vitale pour des raisons de pérennité fait prendre conscience que le positionnement de l'agent par rapport au changement n'est pas uniquement guidé par des raisons d'intérêt personnel. L'acteur développe également des représentations qui se rattachent à l'organisation et qui peuvent parfois aller à l'encontre des intérêts individuels.

Le thème de la capacité de changement utilisant un référentiel organisationnel renvoie à la capacité de la structure, du système de se modifier. De nombreux éléments dans les représentations des acteurs évoquent les tendances à l'inertie et les difficultés du système à se transformer. Un élément de blocage très présent dans les représentations des acteurs se focalise sur la carte des pouvoirs internes de l'organisation. Le fait que tout changement remette en cause les pouvoirs établis dans l'organisation et que ceci soit un blocage important à l'instauration des actions transformatrices n'est pas une idée nouvelle, elle a été largement mise en évidence dans la littérature.

Les processus de décentralisation, la mise en place du management participatif se heurtent souvent aux résistances de ceux-là mêmes qui sont en charge de les mettre en œuvre. Même si ces résistances ne sont pas ouvertes, la position dans la hiérarchie ne le permettant pas, les mises en œuvre se voient souvent ralenties par une certaine «mauvaise volonté», par des maladresses que l'on peut attribuer à la peur de voir disparaître les pouvoirs jusqu'alors détenus.

Enriquez [1992] rapporte l'échec d'une intervention où le dirigeant porteur du projet de changement était celui-là même, dans l'interprétation qu'en fait Enriquez, qui empêchait tout processus réformateur de voir le jour de peur de voir diminuer le pouvoir dont il disposait sur ses collaborateurs. Crozier et Friedberg [1977] montrent que la détention d'un pouvoir n'est pas le seul privilège des membres de la hiérarchie élevée et qu'à quelque niveau qu'il soit l'acteur peut avoir la tentation de résister au changement si celui-ci remet en cause les zones d'incertitude qu'il Contrôle.

Friedberg [1993]¹ reprend ces éléments pour expliquer l'inertie structurelle qui : «(...) se nourrit de l'ambiguïté du contexte comme des leçons de l'expérience qui peuvent pendant longtemps (trop longtemps) être interprétées par les acteurs dans le sens des intérêts et des enjeux de la «coalition dominante» avant qu'il ne soit trop tard. Elle s'appuie aussi sur des situations de pouvoir qui

¹ Friedberg, E (1993), *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.

imposent leur cohérence (...). Bref, «le changement est toujours impossible» dans les organisations, grandes et moins grandes, et il y a toujours mille bonnes raisons pour ne pas changer, pour ne pas déstabiliser les piliers du fonctionnement actuel».[Friedberg, 1993: 336-337]

La carte des pouvoirs internes est un élément très présent dans les représentations étudiées dans notre cas. De manière plus large, la notion d'inertie organisationnelle est souvent présente dans les représentations de la capacité de changement de l'organisation.

L'inertie au changement est vécue comme émanant d'éléments qui dépassent l'individu. Ainsi l'entreprise est caractérisée par sa structure, son système, son histoire, sa culture qui sont autant de freins au changement. L'acteur est parfois conscient qu'il participe à un niveau individuel au renforcement de l'inertie de l'organisation mais cette tendance semble plus s'imposer à lui qu'il n'en est l'auteur. L'acteur voit l'organisation comme une entité distincte, ayant une autonomie propre qui lui permet d'aller parfois contre la volonté des membres qui l'animent. Comme toute entité distincte l'individu est alors capable d'avoir une représentation de l'organisation, de définir ce qu'elle est, de lui attribuer des valeurs, de lui prêter des objectifs, une raison d'être, des forces et des faiblesses qui transcendent ses propres objectifs, ses propres valeurs, ses propres intérêts.

Il convient de mesurer ici la différence qu'introduit ce référentiel organisationnel par rapport aux travaux sur le changement qui ne voient dans les résistances au changement que l'expression d'une opposition à la disparition d'intérêts individuels. Ce débat s'alimente autour d'une définition plus ou moins restrictive de la notion d'intérêt qui n'est parfois entendue que comme la résultante d'un calcul «rationnel» fondant le comportement opportuniste d'un acteur libre et parfaitement informé.

La notion de «rationalité limitée» relativise cette approche et certains auteurs en adoptent une vision beaucoup plus «ouverte». C'est le cas notamment de Friedberg [1993] qui parle de «rationalité subjective» et réintègre (du moins sur le plan théorique) les dimensions structurantes des valeurs, des sentiments, de l'affectif jusqu'alors plus présentes dans les travaux d'inspirations psychanalytiques. La dimension «imaginaire» ou «inconsciente» reste cependant dans ce type d'approche subordonnée à sa résultante tangible et continue à être analysée sous une forme de «rationalité», bien que celle-ci soit largement revisitée¹.

Conclusion

Au travers de ce référentiel organisationnel on se rend compte que l'organisation en tant qu'entité distincte devient une référence, que nous avons identifiée ici sous le terme d'identité

¹ Le paradoxe ressortant de la littérature oppose en fait action et structure et peut être formulé comme suit : L'action exige une structure mais la structure n'existe que grâce à l'action

organisationnelle, qui permet à l'individu de se positionner par rapport au changement. Au même titre que pour l'individu, le changement percute les représentations que l'on a de l'entreprise, de ce qu'elle est, et il peut être vécu comme une remise en cause plus ou moins profonde de son identité. Dans notre cas la notion de service public est un fondement majeur par rapport auquel les représentations du changement vont venir se confronter.

SECTION 2 : LE CHANGEMENT : DISCOURS, NECESSITE OU MODE ?

L'examen de la littérature et des discours stratégiques des dirigeants montrent que le changement constitue aujourd'hui une préoccupation majeure à l'instar du changement social qui occupe depuis fort longtemps une place de choix en sociologie. En outre par un processus complexe d'aller-retour le changement est tantôt abordé de l'extérieur tantôt de l'intérieur des organisations sans que les séquences out → in ou in →out n'obéissent à une logique simple et aisément identifiable. En effet les séquences sont les suivantes : changements de / dans l'environnement → changements de / dans l'organisation et changement organisationnel → changement dans le positionnement externe. Cela suppose que l'on puisse clairement borner les organisations ce qui pose un certain nombre de problèmes lorsque l'on envisage les relations inter-organisationnelles (F.Frery, 1994)

Lorsque l'on se penche sur l'évolution de la pensée stratégique (P.Joffre et G.Koenig, 1985), on observe que l'objet de la recherche qu'est le changement organisationnel apparaît implicitement assez vite sur la scène, mais dirions-nous de manière dérobée. Durant les années 60 en effet le courant dit de « contingence structurelle » focalise son attention sur les formes organisationnelles dont il s'agit d'expliquer les caractéristiques et l'évolution. Si les processus internes ne sont pas la préoccupation essentielle de ces travaux, une des idées centrales (notamment avec les travaux de E.Emery et E.Trist, 1965 et P.R.Lawrence et J.W.Lorsh, 1967) est la très forte dépendance des organisations aux contextes dans lesquelles elles opèrent.

Ces théories de l'adaptation aux évolutions de l'environnement conduiront tout naturellement dans les années 70 à présenter le changement comme une stratégie de survie. Curieusement ou peut être par un effet de balancier classique les années 80 présenteront comme argument de compétitivité. D'exigence le changement devient défi ou opportunité selon que l'on se rattache à une vision réactive ou proactive des « comportements organisationnels ».

Au cours du temps le changement occupe donc un statut très fluctuant semblant osciller entre les deux extrêmes que sont :

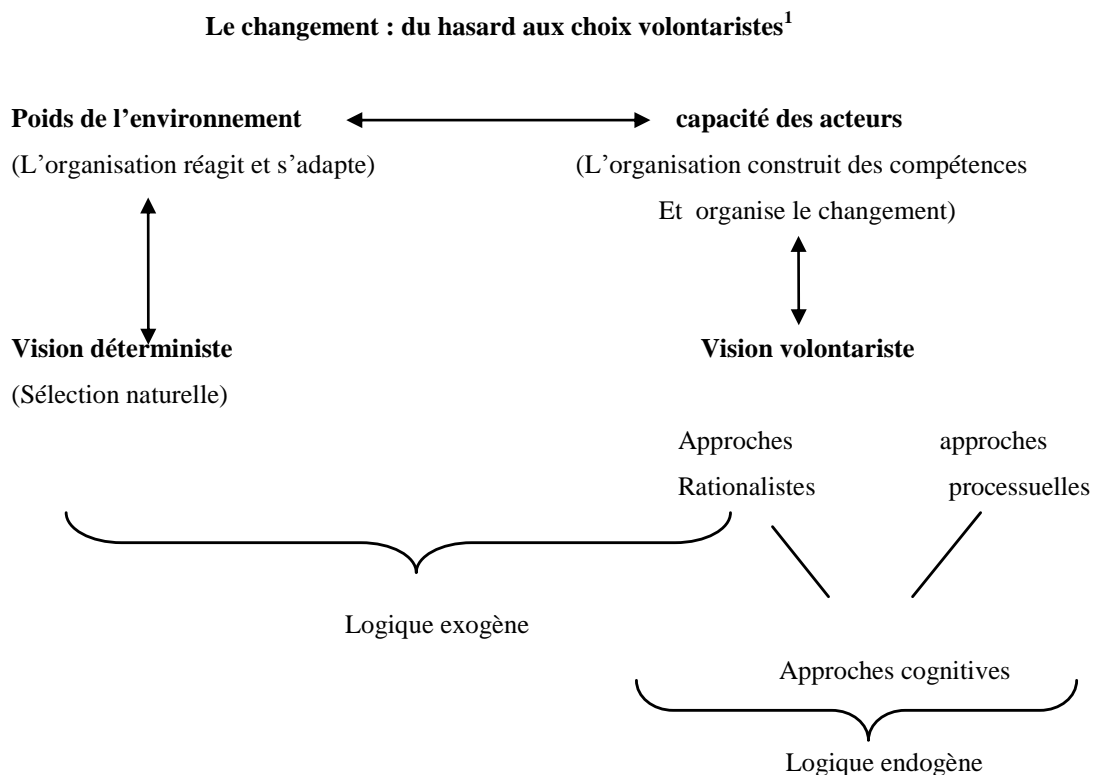
- 1- une vision contrainte et passive dans laquelle la latitude d'action des organisations est

limitée face à leur environnement. S’il ya changement, c’est essentiellement un changement induit et subi.

-2- Une vision plus volontariste dans laquelle le changement est présenté comme un argument stratégique à construire et à exploiter.

Cette oscillation ne fait que traduire l’opposition classique en stratégie entre capacité de choix vs adaptation contrainte (P.Joffre et G.Koenig, 1992). Entre adaptation pure et volontarisme pur, la question-clé qui se pose est bien celle de la latitude des dirigeants à conduire le changement.

Le schéma ci-dessous résume notre démarche.



Notre argumentation se fera en trois volets :

- 1 le premier montre que le changement organisationnel trouve sa place entre les deux extrêmes que sont la sélection par l’environnement et le choix programmé. Si la première position souligne l’impuissance des dirigeants/stratèges, la seconde en prend le contre-pied : les organisations sont conçues comme des entités finalisables/organisables selon une logique de choix rationnel. L’une comme l’autre de ces positions traduisent une représentation dévaluée du changement organisationnel : qu’il soit subi ou induit, il n’apparaît pas comme un objet de recherche particulièrement intéressant. Or nous verrons qu’une telle représentation conduit à des paradoxes et des impasses.

¹ Michel Rainelli, Jean Luc Gaffard, Alain Asquin, op.cit .p2

- 2 A l'inverse de la position précédente, le second volet situe le changement comme thème central de recherche et comme pratique stratégique-clé. Effet de balancier ou de mode, tout un courant de pensée associé à des critiques plus ou moins virulentes des milieux des affaires, soulignent la nécessité de penser (et de gérer) le changement préalablement en termes de processus plutôt que de finalité/résultat. L'accent est mis sur l'action et sur le caractère socialement construit des processus stratégiques.
- 3 Le troisième volet très lié au précédent souligne les processus de mise en scène stratégique : représentations, communication, symbolique, discours constituent les points d'ancrage essentiels. Le changement en tant qu'actions n'y est pas dissocié des processus cognitifs individuels et collectifs qui le suscitent et qui s'en enrichissent en retour. Cette troisième section pose alors la question-clé de la possibilité de conduire/maîtriser le changement dans la mesure où les (vices et) vertus de l'action collective en interdisent une représentation strictement mécaniste.

Cette trilogie emprunte directement aux représentations de la stratégie proposées par A.Ch.Martinet [1994]. Si les référentiels désignés sont des cadres d'analyse gouvernés par une logique dominante, ils ne constituent en rien des classes ou des écoles homogènes. En revanche on peut penser que ce sont ces mêmes cadres d'analyse qui définissent et structurent les pratiques du changement organisationnel. Enfin si l'on tente de procéder à un repérage temporel, on s'aperçoit que ces différents registres n'apparaissent que chronologiquement ; ils semblent bien davantage alterner et / ou se superposer qu'évoluer dans un consensus général¹.

Paragraphe 1 : Le Changement Hasard Ou Nécessite ?

Une première position possible pour traiter du changement organisationnel c'est de l'exclure en tant que problème ou bien de le considérer comme pouvant être sous-traité à d'autres (notamment les psychosociologues).

Cette position est implicitement ou pas celle du courant de pensée dit de *l'écologie des populations* (The population Ecology of organizations) courant directement affilié à celui de la contingence évoqué ci-dessus (A.Asquin).

Nous verrons que ce courant subordonne le changement organisationnel à une logique de sélection naturelle ; toute stratégie d'acteur étant minorée par rapport à des processus de sélection naturelle.

¹ Beer, M., Nobria, N. op.cit.p18.

Une autre représentation dévaluée du changement trouve sa source dans le courant dit « rationaliste » de la stratégie dans lequel stratégie s'identifie largement à « planification stratégique » certes à l'opposé de la vision précédente la capacité des acteurs (l'organisation, les dirigeants) est ici majorée mais l'une comme l'autre de ces représentations concourent à donner du changement une vision très pauvre et subordonnée. Le changement organisationnel ne constitue qu'une résultante souvent sommairement appréhendée, d'autres interrogations plus fondamentales.

a- l'écologie des populations

Filiation plus ou moins directe du courant de la contingence structurelle « l'écologie des populations » renvoie à une vision néo-darwiniste où l'adaptation contrainte est la règle pour les organisations. L'idée de départ somme toute banale est qu'il existe un très grand nombre de limitations à la capacité des organisations à s'adapter à l'environnement (notamment concurrentiel). Loin d'être homogène, ce courant oscille entre les deux versions suivantes :

- une version radicale (M.T.Hannan et J.Freeman) , 1977 ; H.E.Aldrich , 1979) majorant le déterminisme environnemental et minorant la portée des choix stratégiques. A l'état pur elle pose que les dirigeants n'ont aucune latitude de pouvoir, idée qui rappelle le point de vue lapidaire de C.Perrow [1979] sur les managers comme baudruches qui s'auto-congratulent.
- Une version plus nuancée et moins déterministe (J.Pfeffer et G.R.Salancik, 1978) attribuant un rôle symbolique aux dirigeants , capables de personnifier l'organisation et ses résultats, susceptibles aussi d'identifier par leurs capacités cognitives, la nature des contraintes qui opèrent

Le cadre général de ce courant¹ vise à expliquer les processus de changement parmi les populations d'organisations non au sein de ces dernières. Un tel niveau d'analyse permet de comprendre pourquoi le changement organisationnel (comme le management) n'y tient aucune place (ou une place très relative). S'agissant d'un niveau d'analyse agrégé (les communautés d'organisations) et d'un horizon long, on est nécessairement conduit à majorer (par construction) le déterminisme environnemental. C'est très précisément ce que R.Boudon [1977] appelle un effet de position dû aux limites de l'observation et à l'unité de temps choisie. Plus l'on raisonne sur un horizon court, plus on aura tendance à privilégier la discontinuité et à mettre en lumière la « main visible du management ». Sur un horizon long, en revanche on sera porté à s'interroger sur les effets émergents, les processus de régulation, la continuité.

La main visible du management dont parle A.Pettigrew après A.D.Chandler n'a donc pas ou peu de

¹ Nizet J., Pichault F, op.cit.p2

place dans ce courant de l'écologie des populations.

b- les approches rationalistes de la stratégie

A l'opposé en quelque sorte de la position précédente on trouve ce que de nombreux auteurs ont appelé l'approche « rationaliste » ou planificatrice de la stratégie (G.Johnson, 1987 ; A.Ch.Martinet , 1994). Cet amalgame donne à penser que l'on n'a pas toujours clairement distingué la stratégie dans ses approches classiques et la planification stratégique (A.Ch.Martinet, N.Claveau, F.Tannery, 1994).

La stratégie y est considérée comme une démarche analytique censée réduire incertitude et complexité à travers un recueil d'informations, une analyse moyens-fins, une formulation centralisée et une mise en œuvre dévolue aux niveaux opérationnels. La planification stratégique est un outil « naturellement privilégié quelquefois l'apanage d'une technocratie , exercice souvent perçu comme instrument de contrôle non de créativité (A.Ch.Martinet et alii 1994).

Largement utilisée par les grandes entreprises dès les années 60, la planification stratégique par son perfectionnement méthodologique et sa sophistication succombera souvent à des écueils bureaucratiques contre-productifs. Elle contribuera alors à renforcer le fossé entre ceux qui conçoivent les stratégies (souvent au niveau des directions générales et des cellules de planification) et ceux qui les exécutent ou du moins sont supposés les exécuter ou les mettre en œuvre selon la terminologie consacrée¹.

Les choix stratégiques externes via les différents outils d'analyse seront privilégiés les thèmes clés sont ceux des choix produits x marchés x technologies, du positionnement stratégique, des forces et faiblesses, des forces concurrentielles...

L'optique est normative (quels choix doit-on effectuer ?) ; le schéma canonique de la décision est celui de la programmation de prescriptions stratégiques en termes d'activités (transactions avec l'environnement concurrentiel).

Les questions de mise en œuvre sont évoquées comme des sous-produits de la décision, le postulat implicite étant que « l'organisation suivra » (Ch.Barnard, 1983). Dit autrement, la logique est exclusivement de type technico-économique, excluant la manière dont les choix se constituent au cours du processus de planification. Implicitement ou explicitement l'entreprise parle en une voix

¹ Piderit, S.K. (2000), « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes Toward An Organizational Change », *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794

unique composée de dirigeants et cadres omnipotents ou héroïques munis de préférences stables et cohérentes (A.Pettigrew, 1985).

c- le changement comme technologie

Par construction, le perfectionnement méthodologique de la planification associé à une vision singulière de l'organisation exclut donc la composante organisationnelle et managériale des stratégies, le clivage entre le corps social et les stratèges est donc maximal. Cette séparation stratégies / opérations, formulation/ mise en œuvre donnera lieu à de très nombreux débats depuis plus de 20 ans mettant en exergue le divorce entre des stratèges-planificateurs et des réalités organisationnelles souvent reléguées au rang de variables subordonnées et/ou d'intendance ¹.

Un tel divorce suscitera alors une vague de scepticisme et de critiques à l'encontre de cette vision rationaliste tant en provenance des milieux professionnels que de certains universitaires américains. Comme le soulignent P.Joffre et G.Koenig , 1985 : « les responsables de certaines entreprises comparent avec inquiétude le temps et l'argent consacrés à planifier et les résultats obtenus. Ils constatent avec amertume que la planification accroît paradoxalement la vulnérabilité de l'entreprise aux assauts de concurrents utilisant des méthodes de gestion moins orthodoxes ».

Désillusions et critiques toucheront autant certaines grandes entreprises pionnières dans l'utilisation de modèles stratégiques que les institutions universitaires grandes productrices de manuels de stratégie ².

Avec une telle représentation programmable de la stratégie le changement est tantôt externalisé (changement de/dans l'environnement) tantôt considéré comme allant de soi. L'organisation est censée s'adapter au changement de manière quasi-spontanée. Les organisations sont volontiers présentées comme des systèmes dotés de téléologie et de rationalité substantielle (moyens-fins). Le changement est constitué par une collection plus ou moins sophistiquée de prescriptions normatives et techniques focalisées sur la mise en place de nouvelles structures , de systèmes de gestion et la définition d'objectifs d'efficacité. La dure réalité empirique des affaires donnera raison à Ch.Barnard, 1983 qui il ya plus de 50 ans dénonçait déjà l'hypothèse héroïque selon laquelle les organisations suivent. Ces dernières ne suivent pas nécessairement et révèlent les limites d'une représentation naïve : faible mobilisation des acteurs, incompréhension des enjeux du changement...

La distance entre la sophistication des outils d'une part, et les réalités des affaires souvent difficiles

¹ Miles R.E.et Snow C.C. (1992), « *Causes of failure in networks organizations* », *california Management Review*;

² Bienayme A., *stratégies de l'entreprise compétitive*, Masson 1982

de l'autre conduit ainsi à se demander si les hypothèses sur lesquelles repose cette représentation de la stratégie ne sont pas à revoir. En effet sont implicitement postulés : structure pyramidale, commandement autoritaire, automaticité de l'exécution, adhésion spontanée des acteurs. Ce que l'on désigne par gestion des hommes ou plus positivement par « management des ressources humaines » est tantôt dissocié des choix stratégiques et relégué au rang d'intendance, tantôt abordé négativement (l'organisation résiste au changement).

Simple coïncidence ou conséquence des cloisonnements disciplinaires c'est sensiblement à la même époque que le courant dit de l'organizational development (R.Beckhard, 1969 ; W.G.Bennis, 1969) se développera avec pour projet central le changement organisationnel programmé. Largement disjoint des travaux en stratégie, ce courant est resté essentiellement cantonné à l'univers psychosociologique anglo-saxon et sera fortement critiqué par les praticiens (A.Pettigrew, 1985) et les chercheurs à tradition latino-européenne).

Paragraphe 2 : L'accent Sur Les Processus

Cette focalisation sur le contenu des stratégies (formulation/analyse) durant les années 60-70 va se muer, à partir des années 80 en une prolifération de travaux sur les processus stratégiques. Le noyau se forme à partir d'une critique des modèles rationalistes et des conceptions mécanistes des organisations.

Cet intérêt pour les processus ne constitue pas en soi, une nouveauté, dans les années 50-60, l'O.D. en avait fait son champ d'intervention. Mais les travaux sur le changement qui vont se développer dans la décennie renvoient à des préoccupations fortes différentes de celles des praticiens de l'organizational development.

a- le délibère et l'émergent

On doit bien sûr à H.Mintzberg [1973] d'avoir réexaminé l'importance des processus de formation des stratégies dans les organisations en mettant en exergue les capacités d'émergence induites par l'action. Entre les stratégies projetées (planifiées et délibérées) et les stratégies effectives, peuvent s'inscrire des stratégies émergentes produits d'actions non programmées (ex ante).

Dans une perspective proche de celle de H.Mintzberg , R.Normann [1981, 1985] , N.Brunsson [1982] soulignent que l'action par les capacités d'émergence qu'elle recèle modifie l'univers des possibles. Ces modifications peuvent s'interpréter comme des restrictions (diminuer le nombre d'options) ou bien dans une perspective constructive comme des changements dans la manière dont les décideurs se représentent le réel. La nouveauté induite par les phénomènes émergents tient donc

aussi à la nouveauté des schémas de pensée induits¹.

Cette représentation processuelle diffère donc des visions politiciennes héritées des travaux de J.G.March, R.M.Cyert et alii pour qui les phénomènes de pouvoir, les coalitions d'acteurs venaient modifier les prévisions établies. Une vision extrémiste avait certes été proposée par M.D.cohen et alii (1972) pour qui les organisations constituent des « anarchies organisées », processus fondamentalement indéterminés des *auberges espagnoles* ou des collections de *poubelles* selon les différentes traductions du *garbage can model*.

la représentation processuelle défendue ici va plus loin en considérant que l'action recèle des vertus créatrices qu'il est impossible de mettre à jour (*ex ante*) et qui émergent au cours même de cette action. Dans la lignée de cette inspiration le courant dit incrémentaliste va alimenter toute une perspective stratégique en rupture avec les modèles classiques².

b- les approches incrémentalistes

Empruntant largement aux travaux en matière de choix publics (C.E.Lindblom, 1959), le courant incrémentaliste (J.B.Quinn, 1980 ; G.Johnson, 1987) a pour objet la formation des choix dans les organisations en prenant le contrepied des représentations traditionnelles.

Bien que pluraliste ce courant repose sur les idées génériques suivantes :

- les choix ne sont pas établis sur la base d'une évaluation d'options alternatives en réponse à des objectifs préétablis ;
- des options plausibles sont comparées entre elles en se demandant à quel output le plus satisfaisant elles peuvent conduire. Les objectifs ne sont donc pas fixés *ex ante* mais émergents dans différentes alternatives proposées ;
- les processus de décision sont donc une succession de décisions incrémentales tendant vers des objectifs vagues, continuellement modifiés. Chaque décision constitue une sorte de test pour les décisions ultérieures ; l'un des bénéfices d'une telle perspective étant la flexibilité.

Un apport majeur d'H.Mintzberg et du courant incrémentaliste est ainsi celui de la révision de la manière dont on considère la décision (et la rationalité sous-jacente). Appartiennent au champ stratégique :

- la formulation des choix ;
- les processus de construction de ces mêmes choix.

Ces deux volets étaient artificiellement séparés dans la conception rationaliste, séparation qui

¹ Mintzberg, H.op.cit.p3

² Decker, D., Wheeler, G.E., Johnson, J., Parsons, R.J. (2001), "Effect of Organizational Change on the Individual Employee", *Health Care Manager*, 19(4), 1-12.

excluait par construction le volet positif de la stratégie (comment elle se construit) ainsi que le volet organisationnel (l'organisation suivra).

Adopter une perspective incrémentaliste interdit, en revanche de disjoindre les résultats (les choix avérés) de la manière dont ces derniers se constituent. Plus d'un déplacement d'attention des résultats aux processus, cette perspective remet en cause la manière dont on conçoit l'action stratégique. Celle-ci ne se réduit pas à un arsenal de méthodes et d'outils dirigé vers l'expression de choix externes, mais s'identifie à l'ensemble des processus de construction et d'expression de solutions par un collectif organisationnel.

Une autre originalité de ce courant est donc l'idée selon laquelle l'organisation ne constitue pas une donnée (une contrainte pour le courant rationaliste) ; elle crée dans sa dynamique d'action des opportunités nouvelles mais aussi des limites aux choix stratégiques. Ces mêmes processus peuvent aussi générer des changements qu'il s'agit alors de mieux spécifier : certains d'entre eux ne sont que des changements plus radicaux (D.Miller et P.Friesen, 1980).

c- le changement comme processus

C'est une reformulation du changement en termes de processus qu'A.Pettigrew [1985] défendra dans son étude célèbre aux ICI (Imperial Chemical Industries). Pour lui le changement ne constitue pas un (des) moment (s) particuliers (s) entre des périodes de stabilité. Il s'agit plutôt d'un processus continu et complexe qui comprend certes des moments particulièrement visibles, des crises sortes de points d'orgue sur lesquels se focalise l'attention. Mais tout aussi fondamental est la dynamique de transformation souterraine de nature politique et culturelle.

Si le changement est le plus souvent décrit comme une série de périodes discrètes, c'est que nous avons tendance à survaloriser les discours et les actions les plus manifestes qui sont autant de constructions ou de mises en scène de type événementiel. En revanche ce sont les processus non visibles de légitimation du changement qui sont cruciaux. Cette légitimation ne s'obtient pas par décret mais par un ancrage concret dans l'action, une modification des rapports de pouvoirs, une gestion constante des différentes phases du changement¹.

C'est bien cette relecture en termes de processus qui permet aussi de reconsidérer la planification stratégique sous un angle radicalement différent (F.Lacroux, 1994). Correctement pilotée elle peut constituer un remarquable apprentissage collectif du raisonnement stratégique, le plan ne valant que

¹ Berg P.O. (1985) Organization change as a symbolic transformation process. in Peter Frost J.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds), *Organizational Culture*, p. 281-301, Beverly Hills, Sage publications

par les processus qui l'engendrent (communication, itérations, négociations, acculturation...), non par son résultat (le document final).

Un plan peut donc être perçu comme abstrait, désincarné, instrument de contrôle mais aussi comme support d'apprentissage et de réflexion collective, outil (et processus) de communication dans l'organisation. Tout dépend de la façon dont est conduite sa préparation et assurée sa communication (A.Ch.Martinet et alii, 1994).

Des visions rationnelles-analytiques de la stratégie, aux représentations de type incrémentalistes, le statut du changement organisationnel apparaît radicalement différent. De relégué aux psychosociologues, il devient co-extensif à l'action stratégique. Et c'est bien la composante organisationnelle du changement qui devient une préoccupation majeure mettant l'accent sur les phénomènes d'institutionnalisation, de légitimation et d'apprentissage.

Cette désignation des processus internes (A.Rojot et A.Bergmann, 1989) met en exergue certaines spécificités des organisations qui étaient passées sous silence dans l'approche rationaliste notamment. Par exemple, chez K.E.weick [1969] parler d'organisation constitue une erreur méthodologique : il convient à l'inverse de raisonner en termes d'acte organisateur pour désigner les complexes d'actions-rétroactions (positives et négatives) qui constituent les organisations. Une telle représentation équivaut donc à renoncer (conceptuellement) à toute version fonctionnaliste et instrumentale, tant des organisations que du changement.

Pour conclure sur ces deux premières représentations, nous voudrions souligner la nécessité de rapprocher les travaux sur le changement de deux conceptions polaires des organisations :

Celle de l'intentionnalité postulant un pouvoir (relatif) de l'acteur ; l'environnement y est une donnée exogène au décideur dont il s'agit d'identifier les contours et que l'on tente de maîtriser. Lorsqu'il devient turbulent (perçu comme tel), le défi pour les décideurs, est celui de l'adaptation dans la lignée des théories contingentes. Le volet interne des stratégies est tantôt évacué, tantôt réintroduit par le jeu des coalitions d'acteurs venant infléchir la trajectoire anticipée.

Celle de l'émergence caractérisée par une rationalité de l'action. Les choix stratégiques se forment (et se déforment) par et à travers l'action et les interactions complexes qui lient les acteurs. Plus qu'un lieu de négociation d'objectifs et de moyens, l'organisation est tantôt modélisée (chez K.E.Weick) comme des circuits complexes et inter-reliés d'actions, tantôt à l'extrême comme une auberge espagnole (le garbage can M.D.cohen et alii , 1972). Les choix stratégiques relèvent plus

d'un bricolage permanent que d'une construction maîtrisable¹.

L'organisation comme...²

Pôle d'intentionnalité	ou	Pôle d'émergence
Projet/structuration volontaire de L'acteur (du noyau)		L'organisation est un flux d'actions
Maîtrise du devenir		Devenir incertain, fonction des « routines » de l'histoire
Information donnée		Information construite
Objectifs fixés à priori		Objectifs modifiables au cours de l'action et des interactions multiples
Choix censés atteindre un niveau (moins) satisfaisant		“choix”, résultats d'une combinaison de (au rationalités locales modifiables, instables ‘enactés’ au cours des processus d'interaction
Décisions autoritaires ou politiciennes		Décisions émergentes
(Rationalité orthodoxe)		(Rationalité procédurale)

Si le pôle revoie, très largement à des préjugés instrumentalistes et à une tradition fonctionnaliste rassurante, le second remet radicalement en cause la notion même de choix et de management en reconsidérant les vices et les vertus de l'action collective.

Paragraphe 3/ Les Approches Cognitivistes

Ce troisième registre regroupe des contributions très hétérogènes dont le point commun est l'idée suivante : les organisations constituent des entités complexes caractérisées par des flots continus de processus d'interaction. Les acteurs sont dotés de représentations, croyances, intérêts individuels et collectifs qui sont autant de filtres perceptifs et interprétatifs et de dispositions à l'action. Toutes les contributions qui se rattachent à ce courant partagent l'idée selon laquelle les schémas cognitifs constituent des structures de pensée qui guident les actions et décisions des acteurs dans les

¹ Une lecture de la littérature sur le changement organisationnel au travers de ces quatre conceptions : Modèle des cycles - Modèle managérial - Modèle politique - Modèle de l'apprentissage est proposée par Perret [1994].

² Decker, D., Wheeler, G.E., Johnson, J., Parsons, R.J. op.cit.p34.

organisations. Dès lors ce qui importe aux acteurs, c'est de pouvoir donner du sens et comprendre la signification des divers actes et processus d'interaction qui les lient (dimension dite "symbolique") (S.P.Feldman, 1989) sont donc postulées centrales les représentations que les acteurs (individuels et collectifs) se font de l'action se déployant par et à travers eux.

a-de l'individuel au collectif

Ces approches trouvent leur source dans diverses inspirations : près de nous les sciences dites cognitives et plus anciennement la phénoménologie et la sociologie interprétative dont les représentants les mieux connus sont P.L.Berger et T.Luckmann [1967].

Le point de départ peut être résumé par l'idée selon laquelle nos expériences quotidiennes donnent lieu à la construction de « configurations signifiantes ». Ces configurations se construisent au cours de l'histoire de l'individu et constituent des grilles de lecture du réel plus ou moins stables, un sens commun qui permet d'ordonner le flux informe des stimuli qui nous parviennent de l'environnement. Ces réalités de second ordre qui finissent par aller de soi donnent sens à un monde fondamentalement ambigu et sans signification prédéterminée.

Ces schémas¹ ne constituent cependant pas des grilles de lecture immuables et rigides ; les remises en question par intégration de la nouveauté constituent alors des recadrages qui sont autant de changements de la représentation de réel. Certains considèrent même que ces schèmes organisateurs sont des composantes probabilistes de l'action dans la mesure où ils orientent la recherche d'informations par des processus variés de sélection/focalisation et de convergence de jugements. Ces cadres interprétatifs ne sont pas seulement individuels ; les filtres cognitifs organisationnels existent également à la manière d'hypothèses communément partagées, d'idéologies collectives (N.Brunsson, 1982), de paradigmes directeurs (G.Koenig, 1990).

Une propriété de ces paradigmes est l'auto-légitimation : lorsque des signaux apparaissent en contradiction avec ces schémas cognitifs, il paraît naturel dans un premier temps soit de les dénier soit de les réinterpréter dans les termes mêmes du paradigme. Ces processus de déni sont particulièrement actifs dans les organisations qui connaissent des difficultés.

Ces dernières ne sont en général pas perçues comme telles rapidement, mais bien plutôt considérées comme de nature conjoncturelle et externe. Les corrections sont alors souvent marginales, conduisant à plus ou moins de la même chose (M.Thévenet, 1988).

¹ Ouvrage précédemment cité

D'où l'idée de tenter de rendre conscients et de mettre à jour ces cadres d'interprétation, ces cartes mentales qui ont valeur prédictive pour les décisions. Cette mise à jour occupe actuellement un très grand nombre de recherches en management stratégique (R.Calori et alii, 1992 ; C.M.fiol et A.S.Huff, 1992), mais aussi en termes de pratiques du changement puisqu'elle est considérée comme une véritable mission de conseil. En effet dans les demandes d'aide au diagnostic, la valeur ajoutée du consultant réside souvent moins dans le respect des recommandations que dans les recompositions que sa présence a provoquées. Certes les cartes ne sont pas le territoire, mais elles permettent une explication (verbale) des présupposés et visions du monde de leurs auteurs.

Les processus de changement peuvent donc être réinterprétés en ces termes en mettant l'accent sur la difficulté à réfuter de tels paradigmes. Si au niveau individuel, le concept de cognition est largement soutenu tant théoriquement que par des études empiriques, il n'en va pas de même pour ce qui touche à la cognition organisationnelle ou plutôt la cognition collectivement construite. Ce construit social n'est pas la simple agrégation de cognitions individuelles, mais résulte également de relations dynamiques de pouvoirs, jeux politiques etc....qui guident la réflexion stratégique et l'action (S.Ehlinger, 1994)¹.

b-cadres cognitifs et préservation de l'existant

Malgré l'absence de terminologie commune et de consensus, les différents courants de recherche mobilisés par cette question se rejoignent pour admettre qu'il est difficile de modifier ces schémas cognitifs. En effet compte tenu de la relative stabilité de ces cadres de référence, les changements d'envergure se produisent rarement et/ou demandent d'importants dispositifs de prise en charge ; des actions ponctuelles ne peuvent à elles seules faire évoluer le paradigme. Ce n'est que lorsque les dissonances (signaux en contradiction avec les schèmes existants) deviennent persistantes et massives que la pertinence du paradigme fait l'objet d'interrogations. Le maintien à l'identique constitue donc la règle, le recadrage l'exception (G.Koenig, 1990).

D'où les difficultés rencontrées pour changer une organisation dans la mesure où la culture collective, les routines et divers tunnels cognitifs constituent des grilles de lecture qu'il est difficile de modifier. Conformément aux théories simoniennes de la rationalité, les acteurs ont tendance à rechercher des solutions déjà éprouvées plutôt que des réponses radicalement en rupture avec les schèmes cognitifs existants. Les stimuli qui nous parviennent sont donc spontanément (ré)interprétés dans le cadre même du paradigme et ne font l'objet d'interrogation que lorsqu'ils

¹ Demers C. (1991), Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes, Communication et organisation, 16 (2mai), p. 22-31

apparaissent en dissonance avec ce dernier.

C'est cette propriété qui permettrait de comprendre pourquoi des changements d'envergure¹ ont peu de chances d'être mis en œuvre lorsqu'ils ne sont pas précédés/accompagnés d'une insuffisance patente des résultats (G.Koenig, 1990) ou des menaces très probables et clairement perçues.

c- changer les représentations pour changer les organisations

L'un des traits saillants de ce courant est donc que l'individu et l'organisation constituent des systèmes de traitement de l'information. Bien que souvent présentée comme une banale évidence, cette position rompt radicalement avec des présupposés selon lesquels les comportements seraient indépendants des représentations des acteurs et des situations dans lesquelles ils s'inscrivent. L'information dont il est question ici, n'apparaît pas comme un ordre intrinsèque, indépendant des acteurs mais comme une propriété émergeant à partir des actions et interactions à l'œuvre dans les organisations.

D'un point de vue stratégique, la mission essentielle ne consiste donc pas à dé-couvrir (à la manière d'enlever une couverture) des menaces, opportunités...préexistantes, mais à repérer, à travers des indices fondamentalement ambigus, les grilles de lecture socialement et politiquement construites, pour éventuellement provoquer des recadrages capables d'aider l'action ultérieure.

Ce nouvel éclairage apparaît lourd de conséquences pour le changement puisque celui-ci devient fortement tributaire des représentations que s'en font les acteurs, notamment les acteurs-clés, ceux qui grâce à leur influence peuvent les idées dominantes. Au premier chef figurent donc le petit nombre de champions du changement, facilitateurs, leaders etc.. qui constituent des personnes-ressources, des relais de pouvoir, et qui n'appartiennent pas nécessairement au sommet de la hiérarchie (R.Normann, 1985).

Une telle interprétation permet aussi de réviser plus ou moins radicalement les lectures naïves des résistances au changement, comme étant le propre de la nature humaine. Le diagnostic de résistance renvoie le plus souvent à des arguments bien connus : irrationalité des individus et/ou des groupes, mauvaise foi ou imbécillité sociale... Certes s'agissant du point de vue d'un observateur extérieur au processus, ce diagnostic souligne l'impossibilité ou le refus de raisonner logiquement, en fonction des objectifs de l'organisation².

¹ Martinez J., Jarillo C. (1989 et 1991), The Evolution of research on coordination mechanisms in M.N.C.S; Coordination Demands of International Strategies, International Business Studies.

² Miller, D. (2002), "Successful change leaders: What makes them ? What do they do that is different ?", *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368

Dans une perspective positive et compréhensive, de telles résistances constituent des éléments d'information quant à la structure de la situation analysée. Si de tels comportements sont jugés inadaptés eu égard à des objectifs supra-individuels, ils ont cependant valeur de message et peuvent être parfaitement rationnels du point de vue des acteurs. Ces comportements résistants ont valeur adaptative pour des individus/groupes qui se sentent menacés (privation de pouvoir, d'acquis, d'expertise...) et qui ne ressentent pas le bénéfice (au moins potentiel) du changement.

Conclusion

Dans une telle perspective, il devient donc incohérent d'envisager le changement comme une collection de mesures techniques situables hors des processus interactifs qui lient les acteurs. Ces derniers ont développés des routines, des répertoires...qui sont acquis, qui se sont stabilisés et qu'il est impossible de désapprendre spontanément. Ces acquis (ou apprentissage) définissent alors la marge de manœuvre des dirigeants : ils sont autant des limites à l'éventail des choix que des ressources potentielles pour le changement (H.I.Ansoff, 1984).

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Les grilles de lecture suggérées ici ont voulu montrer que l'intérêt pour le changement organisationnel n'était pas indépendant des représentations du management stratégique. Bien plus le thème du changement ne constitue un corollaire des conceptions que l'on se forge des organisations. Des représentations rationalistes aux approches cognitivistes, l'action stratégique y est envisagée avec plus de complexité tout en s'enrichissant des composantes internes de l'organisation. Par contraste, dans la perspective de l'écologie des populations, l'accent est délibérément mis sur les processus externes de sélection par l'environnement.

Cette plus grande complexité pose alors la question-clé du changement organisationnel. Si dans les approches rationalistes, celle-ci est envisagé dans ses composantes strictement techniques, les perspectives cognitivistes et processuelles minorent la possibilité d'un contrôle : interactions et représentations ne constituent pas des composantes gérables instrumentalement mais peuvent sans doute être orientées par un flux d'intervention sur les contextes d'actions.

CHAPITRE 2 :
LA STRUCTURATION
DES ORGANISATIONS

Les degrés de cohérence et de correspondance entre les caractéristiques internes de l'organisation, les modes de fonctionnement, les modes d'ajustement, les types d'environnements auxquels l'entreprise peut être soumise, lui permet de se configurer de manière spécifique.

Cet agencement va inéluctablement influencer ses choix en matière de management. C'est pourquoi, cette caractéristique intéresse tellement les chercheurs. Il est vrai que de nombreux théoriciens ont axé leurs travaux sur la recherche de déterminants influents sur le design organisationnel des entreprises, et ont proposé des typologies représentatives des tendances observables sur le terrain (les unes sont axées dans une perspective rationnelle (Perrow¹, 1961; Etzioni, 1971; Mintzberg, 1986), les autres dans une perspective contingente (Weick, 1979; Woodward, 1965; Burns et Stalker², 1961; Lawrence et Lorsch, 1989; Galbraith, 1973) ou encore politique (Mintzberg 1982, 1986; Lawrence et Lorsch, 1989; Giddens, 1979; Pettigrew, 1985, 1987; Nizet et Pichault, 2000; Crozier, 1971).

Cependant, dans la majorité des cas, ces typologies ne peuvent être retrouvées que partiellement dans la réalité, dans le sens où elles sont en quelques sortes caricaturales. Mais l'important est de permettre aux managers de parvenir à se positionner grâce aux tendances qui sont proposées par les différents auteurs.

Pour autant, les modes de configuration décrites ne peuvent servir de base sans être actualisés, car de larges mouvements sont en cours depuis quelques années, et il convient d'en définir les variables déterminantes, tout autant que les interactions entre ces différentes variables.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer le débat sur la notion de forme organisationnelle, de faire le point sur les évolutions organisationnelles en cours (section 1), et enfin de parvenir à établir un bref inventaire des différentes explications des variables entraînant des transformations structurelles (section 2).

¹ Perrow (cité par Rojot et Bergmann, 1989, p. 53.)

² Notons que la vision organique de Mintzberg diffère de la vision de Burns et Stalker qui est exclusivement fondée sur l'ajustement mutuel. Mintzberg, quant à lui, considère deux types de structures organiques : l'une fondée sur l'ajustement mutuel et l'autre sur la supervision directe.

SECTION 1 : DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE LA NOUVELLE FORME ORGANISATIONNELLE (NFO)

Les concepts développés ici sont très importants pour la compréhension et l'analyse des organisations que nous voulons faire apparaître dans la thèse. Il est nécessaire, pour comprendre une organisation, d'interpréter à la fois sa configuration et son positionnement. Et ceci n'est pas possible sans le passage par les travaux de certains théoriciens qui explicitent fort utilement ces déterminants. Ainsi, il apparaît que positionnement et configuration sont deux dimensions clés dans le fonctionnement de toute organisation. Dimensions agissant réciproquement l'une sur l'autre.

Commençons dans un premier temps par éclairer le débat sur ce qu'il est entendu par configuration organisationnelle ¹:

« La notion de configuration organisationnelle est corrélative de la multiplication des typologies ou taxinomies qui s'efforcent de dégager, selon un principe associatif, des niveaux de cohérence et de correspondance entre des caractéristiques internes de l'organisation, des modes de fonctionnement, des types d'environnement dont la combinaison permet de mettre en évidence l'existence d'archétypes, de champs de force, de formes, bref de configurations spécifiques. [...] Les critiques souvent adressées à l'encontre des typologies configurationnelles ne peuvent faire oublier qu'elles ne représentent, le plus souvent que des idéaux-types, au sens Weberien du terme, dont les descriptions sont exagérément nettes en vue d'en faire ressortir avec clarté les traits dans une optique pédagogique ».

Cette définition fournie par Pailot (1999)² montre que les entreprises doivent tenir compte de multiples éléments, à la fois internes et externes, pour se structurer efficacement. Par ailleurs, l'auteur souligne que dans la majorité des cas, *ces typologies ne peuvent être retrouvées que partiellement dans la réalité, puisqu'elles n'en représentent que les caractéristiques principales.*

Ces formes organisationnelles ne peuvent correspondre intégralement aux modèles exposés dans la littérature, le contexte, propre à chacune, ayant une importance non négligeable dans les choix de structuration.

Paragraphe 1 : les Caractéristiques Des Formes D'organisation Traditionnelles

Généralement, dans les formes traditionnelles d'organisation, il y a une répartition des tâches et des

¹ Gunia N., 2002, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I.

² Pailot P. (1999), « Configuration organisationnelle », *Encyclopédie de la gestion et du management*, ouvrage coordonné par Le Duff R., Dalloz – Sirey, Pp.173-174

devoirs générant une notion de hiérarchie et un type de rapport d'autorité destiné à garantir l'équilibre du système. De manière plus ou moins rigide, cette répartition vient en réponse à la représentation d'un idéal et à la recherche de l'efficacité.

« Dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation »¹.

Les modèles classiques d'organisation ont pour fondement une hiérarchie très prégnante. Dans ces organisations, les rôles sont clairement définis et le cloisonnement rigide. Elles découlent des travaux fondateurs de Taylor et de Fayol.

On trouve principalement derrière ces formes d'organisations, les structures fonctionnelles et divisionnelles. A l'heure actuelle, la structure immuable telle que la présentent les organigrammes n'est plus adaptée aux nouvelles exigences auxquelles doivent répondre les entreprises. Butera (1991)² souligne que :

« Les structures formelles permanentes représentées par l'organigramme restent indispensables pour délimiter les frontières entre le marché et la hiérarchie, pour maintenir l'équilibre entre stratégie et structure, enfin pour affecter les ressources. En revanche, elles perdent de leur importance lorsqu'il s'agit de définir les tâches et la manière de les aborder ».

Revoir l'organisation, repenser les rôles et enrichir les missions des membres qui la composent, poussent à une restructuration des entreprises dans un souci de meilleure efficacité. C'est pourquoi l'émergence de nouvelles formes d'organisation est aussi prépondérante.

Dans cette recherche, nous avons cherché à comprendre comment évoluent les entreprises. On cherche à connaître les changements organisationnels des fonctions traditionnelles, et les éléments fonctionnels (méthodes et organisation...) qu'il y a autour des fonctions de base.

Actuellement, pour différentes raisons, sont observés de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation.

Ces tendances nous poussent à nous interroger sur la nature des aspects du modèle organisationnel, et sur la manière dont se construit le design organisationnel.

Il semble qu'il existe une contrainte à la structuration de la forme de l'entreprise : la contrainte interne, développée par Mintzberg : comment les entreprises s'organisent ? En effet, les travaux de Mintzberg sont incontournables dès lors que le phénomène de structuration organisationnelle est

¹Boyer L. et Equilbey N. (1999), *Organisation. Théories et applications*, Paris, Les Editions d'organisation. P.193.

²Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation. P.100.

abordé, car comme le soulignent Bonami et alii. (1993)¹, « *Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel* ». En fait, Mintzberg s'attarde sur les configurations organisationnelles en s'intéressant à la manière dont les entreprises s'organisent (en interne).

L'intérêt de notre travail est d'observer, grâce aux travaux de cet auteur, la forme que prend l'organisation au regard de cette contrainte (configuration), sachant que certains facteurs sont stables et d'autres flexibles.

La volonté affichée de cette démarche est d'arriver à la compréhension du phénomène de configuration, tout en parvenant efficacement à la transposition aux entités fonctionnelles de l'entreprise.

Paragraphe2 : La Construction Du Design Organisationnel Selon Mintzberg

A partir d'importants travaux de synthèse, Mintzberg tente d'identifier les différentes configurations organisationnelles qui peuvent coexister, leurs dynamiques et les transformations auxquelles les organisations peuvent être confrontées tout au long de leur parcours². Dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (1982), il propose une typologie originale des formes organisationnelles, dans laquelle il identifie cinq configurations: la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionalisée et l'adhocratie.

Pour lui, la majorité des structures des organisations peuvent se ranger dans l'une des cinq catégories fondamentales:

L'organisation à structure simple présente seulement un dispositif centralisé caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur. La hiérarchie est réduite et le contrôle est exercé par un directeur-général souverain. C'est le type même de l'organisation qui suscite et bénéficie d'une grande fidélité de la part du personnel.

La bureaucratie mécaniste doit sa force à ce que Mintzberg appelle sa « technostructure ». Elle est mieux adaptée à la production de masse et se caractérise par l'existence de plusieurs strates de direction et des procédures formalisées. Elle a tendance à réagir lentement aux changements et a du mal à motiver ses employés.

La bureaucratie professionnelle se fonde moins sur la hiérarchie que sur l'expérience partagée. Son administration est régie par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. Son fonctionnement est plus démocratique et les employés sont plus motivés que

¹ Bonami M., De Henin B., Boqué J.M., Legrand J.J. (1993), Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations. De boeck Université.

² Mintzberg H.op.cit.p3

dans un cadre de bureaucratie mécaniste. Toutefois, les échelons de direction sont moins clairement marqués.

L'adhocratie se rencontre plus fréquemment dans les industries de pointe, pour lesquelles il est nécessaire d'innover constamment et de réagir rapidement à des marchés capricieux. Cette structure se caractérise par la présence d'équipes souples et transversales pouvant collaborer à des projets spécifiques en fonction des besoins.

Il reconnaît encore deux sous-ensembles de l'adhocratie : l'adhocratie opérationnelle (une unité de création opérant dans un marché concurrentiel comme par exemple une agence de publicité ou éditeur de logiciels) et l'adhocratie administrative (où l'activité peut être tournée vers la recherche comme par exemple la NASA).

Il argumente¹ en précisant que :

« Si les modèles de Structure Simple, et de Bureaucratie Mécaniste étaient d'hier, et si ceux de Bureaucratie Professionnelle et de Structures en Départements sont d'aujourd'hui, alors la structure de type Adhocratie est à l'évidence celle de demain ».

Il n'élimine pas pour autant la perspective d'évolutions ultérieures de la structure, en fonction des diverses influences qu'elle pourrait subir. Pour l'avenir, il annonce d'ailleurs deux nouvelles structures: la structure missionnaire et la structure politique.

Une thèse centrale se dégage de cette approche théorique et souligne que toute organisation peut être analysée comme une forme plus ou moins proche de ces différents pôles. En d'autres termes, toute forme organisationnelle concrète se situe nécessairement à l'intérieur de ces configurations.

Son travail est construit sur la base d'une double dialectique :

- la première est fondée sur l'opposition entre une double exigence : celle de la division des activités et celle de la coordination ;
- la seconde marque l'opposition entre les facteurs structurels et les facteurs contingents qui conditionnent mutuellement la formation des organisations.

Par ailleurs, il part de l'hypothèse selon laquelle il existerait cinq principes de coordination qui garantissent la cohésion entre des activités différenciées :

- la supervision directe : une seule personne répartit et contrôle le travail ;
- la standardisation des procédés : le contenu du travail est programmé ou spécifié ;
- la standardisation des résultats : le produit ou les performances sont prédéfinis ;
- la standardisation des qualifications : la formation est spécifiée ;

¹ Mintzberg H.op.cit.p3

- l'ajustement mutuel : la communication informelle assure la coordination du travail.

C'est ensuite, sur les principales lignes de différenciation fonctionnelle et hiérarchique du travail qui se trouvent au fondement des caractéristiques de la division du travail, que se porte l'attention de l'auteur lorsqu'il distingue ainsi cinq éléments communs aux cinq structures organisationnelles de base :

- le sommet stratégique, constitué par les cadres supérieurs (particulièrement marqué dans la structure simple).
- la technostructure composée de personnages clés dans les domaines des finances, de la formation, du personnel, de la planification et de la production (évident dans la bureaucratie mécaniste).
- le noyau actif, c'est-à-dire ceux qui travaillent en première ligne pour l'organisation.
- l'axe médian, composé par les cadres dirigeants dont la vocation est de relier le « sommet » au « noyau » (élément le plus important dans la structure en départements).
- le personnel de soutien, qui concerne notamment le service du personnel, le département Recherche et Développement, les relations publiques... (bien qu'important dans une entreprise industrielle, son rôle est encore plus essentiel dans une structure du type adhocratie).

Par la suite, Mintzberg analyse le fonctionnement des organisations. La coordination et la division du travail imposent l'existence de liens entre chacune de ses parties. L'auteur distingue ainsi cinq types de flux :

- le flux d'autorité formelle représenté par l'organigramme de l'organisation ;
- le système de flux régulés qui comprend le flux du travail opérationnel, les informations et décisions de contrôle, et les informations fonctionnelles ;
- le système de communication informelle constitué de l'ensemble des relations qui s'établissent en dehors des circuits prédéfinis ;
- le système de constellation des travaux défini par l'ensemble des relations au sein d'un même niveau hiérarchique ;
- le système de processus de décision ad hoc caractérisé par l'ensemble des personnes intervenant à chaque phase du processus de décision.

Au terme de cette première analyse, Mintzberg considère le fonctionnement de l'organisation comme un système complexe et entreprend une seconde phase d'analyse portant sur les facteurs déterminants de la formation des organisations. Il identifie en premier lieu les facteurs susceptibles d'être mobilisés pour maîtriser les activités de ses membres, c'est-à-dire pour stabiliser leurs comportements suivant les buts de l'organisation¹.

¹ Whitmore, J. (2004), "Something Really Has to Change: 'Change Management' as an Imperative rather than a Topic", *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.

En fait, une fois les caractéristiques de fonctionnement de l'entreprise bien identifiées et appropriées, il souhaite comprendre comment elles peuvent se construire et connaître les facteurs qui influencent cette construction et qui expliquent pourquoi toutes les entreprises ne sont pas identiques.

Pour cela, neuf paramètres de conception sont distingués : la spécialisation du travail, la formalisation des comportements, la formation et la socialisation, le regroupement des postes de travail en unités, la taille des unités, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison entre les postes et les unités, le système de prise de décision. Et quatre facteurs de contingence sont définis : l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir.

La synthèse finale permet de spécifier chacune des formes « idéal-typiques » des organisations suivant les configurations particulières des liens systémiques analysés¹.

Cependant le nombre des liens possibles étant trop important pour être cohérent et pertinent, une réduction du nombre de configuration a été opérée.

La première concerne la structure des organisations. Elles sont soumises à un ensemble des forces sous-tendues par l'action spécifique de chacun de ses éléments, chacun privilégiant le principe de coordination qui lui assure le plus grand contrôle de ses activités. Dès lors, la correspondance entre les cinq principes de coordination, les cinq éléments de l'organisation et les cinq types de décentralisation du système de prise de décision trouvent une articulation logique qui assure la cohésion interne de chacune des cinq configurations organisationnelles.

Par ailleurs, la confrontation entre paramètres de conception et facteurs de contingence lui permet de prolonger le système de liens logiques qui garantissent un équilibre dynamique entre la stabilisation des comportements à travers la spécification des paramètres de conception et les situations différenciées dans lesquelles elles s'inscrivent et sur lesquelles elles agissent. Ces liens logiques trouvent ici leur justification, non dans le comportement des membres de l'organisation, mais dans les conditions de son efficacité².

Mintzberg va enrichir sa typologie à partir d'une analyse plus approfondie de l'un des facteurs de contingence; celui du pouvoir. C'est alors qu'il va distinguer les deux configurations que nous avons

¹ « De combien de configurations avons-nous besoin pour décrire toutes les structures organisationnelles? Les mathématiciens nous disent que p éléments qui peuvent prendre n formes différentes permettent d'élaborer pn combinaisons. Avec nos paramètres de conception, le nombre qu'on obtient est assez grand. Cependant, le monde ne fonctionne pas comme cela. Il est ordonné, mais d'une façon beaucoup plus profonde : il y a un sens d'union ou d'harmonie qui se dégage du regroupement naturel des éléments, qu'il s'agisse des étoiles, des fourmis ou des caractéristiques des organisations. Il nous a paru suffisant en fait de considérer les configurations structurelles qui se sont présentées plusieurs fois dans notre recherche; ce sont celles qui sont le plus fréquemment décrites dans la littérature en théorie des organisations », Mintzberg, 1982, pp.268.

² « Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence », Mintzberg, 1982, pp.209.

citées précédemment : la configuration politique et la configuration missionnaire¹.

L'organisation politique est caractérisée par le développement de pouvoirs « illégitimes ». Lorsque l'entreprise est incapable de s'installer dans un système de pouvoir stable, qu'elle ne présente aucune caractéristique dominante, des conflits s'élèvent, échappent éventuellement à tout contrôle et conduisent à cette forme d'entreprise politique, caractérisée par le fait que chacun tire de son côté. Certaines entreprises ne sont politiques que temporairement, notamment dans les périodes de transformation difficile, d'autres le sont de façon plus permanente.

En opposition à cette précédente configuration, l'organisation missionnaire est caractérisée par l'harmonie des croyances et des valeurs de ses membres qui assure son unité. Ses membres sont enclins à défendre non plus des intérêts personnels, mais bien des intérêts communs à l'organisation. Chacun peut avoir au sein de l'organisation une grande liberté d'agir, ce qui indique une forme presque pure de décentralisation.

Pour résumer l'approche de Mintzberg, on peut dire que pour comprendre la manière dont les entreprises formulent leur stratégie, il étudie :

- la façon dont elles se structurent. Puisque la structure est à la base de nombreux questionnements relatifs aux organisations.
- les facteurs de contingence, le système de buts et de pouvoir. En fonction de variables déterminantes — la conception de la structure, les facteurs de contingence, les buts et le pouvoir — il définit cinq configurations. Chaque organisation relève donc d'une de ces configurations ou de combinaisons d'entre elles. Elles sont alors hybrides.

Au fil de ses ouvrages, Mintzberg fait référence à des traditions théoriques différentes :

- la théorie rationaliste pour laquelle l'organisation est la résultante d'un certain nombre de choix managériaux; c'est l'équipe dirigeante qui réalise le design des organisations ;
- la tradition contingente, qui veut que le fonctionnement des organisations soit largement conditionné par le contexte dans lequel elles évoluent ;
- la tradition politique, qui montre comment l'organisation résulte avant tout des jeux de pouvoir et rapports de force en son sein.

Les acteurs construisent le contexte organisationnel, et ensuite, ces structures, ces contextes deviennent à leurs tours contraintes pour l'action des acteurs.

Le détour par les travaux de Mintzberg nous semblait inévitable dans le sens où c'est certainement l'auteur qui s'est intéressé le plus profondément aux structures organisationnelles.

¹ D'après Mintzberg (1989), cité par Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial

L'objet de notre recherche n'aurait pas été correctement traité sans le recours à ces références occupant une place décisive dans ce champ de recherche.

Paragraphe 3 : L'apparition Des Nouvelles Formes D'organisation

Actuellement, pour différentes raisons, on observe de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation. Mais on peut se poser la question de savoir à partir de quels critères peut-on parler de NFO.

Desreumaux (1996)¹ précise *qu'une NFO se caractérise comme une forme qui s'adapte aux contraintes d'un nouvel environnement, à travers un changement stratégique, structurel et technologique, mais aussi par un changement profond du management et un renversement complet de l'organisation du travail.*

Ghoshal et Bartlett (1998)² indiquent que les NFO : *« s'attachent moins à suivre un plan stratégique minutieusement élaboré qu'à concevoir un projet dynamisant pour l'entreprise. Elles ont développé leur organisation moins en modifiant sa structure formelle qu'en élaborant des processus de management efficace. En outre, elles se sont moins préoccupées de gérer des systèmes permettant de contrôler le comportement collectif des employés que de mettre en place une relation de travail directe et personnalisée afin d'accroître les compétences et d'élargir les perspectives de chaque salarié. En résumé, elles ont franchi les limites de l'ancien cadre de pensée stratégie-structure-systèmes pour souscrire à une philosophie plus large et plus organique fondée sur le développement d'un projet, d'un processus ou d'un potentiel humain ».*

Depuis quelques années, on ne cesse d'aborder le phénomène des transformations organisationnelles observées dans les entreprises, phénomène qualifié de nouvelles formes d'organisations. Ce que revêt ce terme est fort complexe et se trouve être traité dans la littérature de façon très abondante.

L'objet de notre recherche n'est pas de dresser un inventaire précis de ce que les chercheurs retracent dans leurs travaux, mais nous voulons nous attarder sur les caractéristiques majeures de ce phénomène. Autrement dit, le but de ce paragraphe est de donner les grandes lignes de ce qu'il est possible d'observer dans les entreprises aujourd'hui, en ce qui concerne leur structuration, leur agencement interne³.

¹ Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°107, janvier – février, p.86-108.

² Ghoshal S., Bartlett C. (1998), L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management, Paris, Maxima, P.261.

³ Les constats présentés ici sont principalement issus des articles constituant le dossier intitulé : « *Nouvelles formes d'organisation : évolution ou révolution ?* » et paru dans la Revue Française de Gestion en 1996 Les différents auteurs ayant participé à la constitution de ce dossier évoquent le

Pour Louart ¹, les « *nouveautés* » organisationnelles mélangent des innovations sociotechniques, des arrangements structurels réglés par les environnements et les processus décisionnels subjectifs.

Il relève quatre axes de mutations en cours :

- les nouvelles technologies poussent à augmenter le potentiel de qualité ou de diversification des produits. Elles incitent à repenser les processus de gestion selon des modèles transversaux orientés vers les clients, avec des logiques de service ou de management par projets. Cette transversalité permet davantage de flexibilité. Elle s'appuie sur des méthodes d'ingénierie simultanée, tout en contribuant à développer les réseaux internes entre cellules productives autonomisées. De l'entreprise comme organisation productive autour d'actifs physiques, on passe à l'entreprise comme articulation de savoir faire engendrant une capacité de production.

- le goût du *reengineering*, des réseaux et de la *lean production* conduit à une réduction des niveaux hiérarchiques. Les efforts de productivité des entreprises, leur recentrage sur les métiers de base entraînent parallèlement, des suppressions d'effectifs. Les salariés qui restent sont responsabilisés selon les principes du management participatif. On insiste aussi sur le travail en équipe et on développe les compétences en préservant la flexibilité professionnelle.

- l'innovation technologique et la flexibilisation des processus de production modifient les possibilités de pilotage. Le déplacement des ressources clefs engendre de nouveaux enjeux de contrôle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations. C'est ainsi que les frontières des entreprises se déforment ou s'estompent

- les techniques de communication, les structures en réseaux et la méthodologie des projets font naître des entreprises « virtuelles », organisations temporaires qui peuvent se dissoudre quand les affaires sont terminées.

Il insiste sur le fait qu'il n'existe aucune solution optimale quant à la structuration des organisations, mais plutôt des formes composites capables de fonctionner dans la complexité.

Ces formes composites obéissent à quatre grandes règles de construction :

sujet des nouvelles formes d'organisation :

-Pierre Louart (« *L'apparente révolution des formes organisationnelles* ») évoque un modèle permettant d'articuler les différents facteurs explicatifs de l'évolution des configurations organisationnelles.

-Alain Desreumaux (« *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* ») s'emploie à retracer une revue des littératures stratégiques et organisationnelles et à en préciser les limites. Il montre que les formes observables sont plus variées, hybrides et contingentes que ce qu'en disent les théories.

-Christel Beaucourt (« *La dimension symbolique des configurations organisationnelles* ») s'intéresse aux aspects sociaux des configurations organisationnelles.

-Daniel Leroy (« *Le management par projets : entre mythes et réalités* ») aborde le phénomène des constructions organisationnelles flexibles et temporaires au travers des différents travaux existants et une mise en parallèle avec le cas concret de *La Poste*.

¹ Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.74-85.

- il y a coapparition de formes organisationnelles déjà observées dans l'histoire des entreprises¹ ;
- il y a hybridation des structures et modèles organisationnels; les formes se mélangent et constituent des assemblages hétérogènes en relation avec différents contextes ou environnements ;
- les configurations font appel à des modèles issus de différentes disciplines (technologie, économie, mathématiques appliquées, informatique, sociologie, psychologie, droit, gestion, etc.). L'un des domaines est choisi comme fondamental, les autres jouant le rôle des contraintes plus ou moins prises en compte ou négligées ;
- les formes existantes ont besoin d'associer des parties plus ou moins stables à d'autres mobiles et aux contours plus flous, tant par rapport à l'espace que par rapport au temps.

L'instabilité stratégique suppose des configurations organisationnelles aux structures malléables pour s'y adapter. Desreumaux quant à lui, souligne que les nouvelles formes d'organisation sont variées et souvent hybrides. *L'essentiel pour l'entreprise n'est pas de rechercher une forme optimale mais plutôt d'éviter toute solution figée afin de conserver une capacité d'adaptation stratégique.*

Miles et Snow² considèrent que la forme « réseau » s'associe à des manœuvres stratégiques dites de « recentrage » des grandes entreprises sur des compétences clés, d'externalisation de ce qui n'est pas l'essentiel, et d'instauration de pratiques de coopération avec de multiples partenaires.

Desreumaux insiste sur le fait que les transformations organisationnelles en cours ne correspondent pas à un aménagement ou à une variante d'une forme bureaucratique de base, mais à une rupture radicale par rapport à ce modèle. Par ailleurs, il remarque que les différentes analyses portant sur les transformations organisationnelles s'accordent sur de nombreux points :

- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination large;
- plus large répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un *a priori* de position hiérarchique;
- accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME;
- valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif, etc.

Les caractéristiques de ces nouvelles organisations³ peuvent être résumées dans le tableau suivant :

¹ « L'efflorescence des configurations est comme un condensé, au même moment, des structures testées successivement par les organisations. »

² Miles R.E. et Snow C.C. (1992), « *Causes of failure in networks organizations* », California Management Review.

³ Michel Rainelli, Jean Luc Gaffard, Alain Asquin, op.cit.p2

CARACTERISTIQUES DES NOUVELLES ORGANISATIONS	
Attributs généraux	
Globalisation	
Hyperflexibilité, adaptativité	
Amélioration continue, innovativité	
Orientation « stakeholders »	
Tolérance pour l'incertitude	
Caractéristiques structurelles	
Structure plate	Frontières perméables
Décentralisation	Absence de frontières internes
Réseau	Frontières externes floues
Auto-organisation	Cohérence entre structure et processus de travail
Traitement de l'information	
Intégration des technologies de télécommunication	
Organisation « électronique »	
Conception des postes de travail	
Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle, intrapreneurship)	
Apprentissage continu	
Travail interfonctionnel, par équipes	
Management	
Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau	
Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus	

Desreumaux et Leroy¹ s'accordent sur le fait que le développement du management par projet

¹ Leroy D. (1996), « Le management par projets : entre mythes et réalités », Revue Française de Gestion, n°107, janvier – février, Pp.109-120.

Leroy dans son article, indique : « Réaliser des projets plus nombreux, plus risqués, plus diversifiés, plus innovants, impliquant une coopération forte entre davantage d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du périmètre traditionnel de l'entreprise, explorant des environnements encore mal appréhendés, mobilisant des technologies nouvelles de traitement et de diffusion des informations, le tout sous des contraintes resserrées – en termes de coût, délai, qualité et performance technique -, oblige à remettre en cause les fondements mêmes du modèle bureaucratique.»

oblige à remettre en cause les fondements du modèle bureaucratique.

Ce mode de management rend les frontières de l'entreprise plus floues dans le sens où ces projets impliquent une forte coopération entre acteurs internes et acteurs externes de l'entreprise.

Beaucourt indique à son tour, que l'évolution des entreprises s'accompagne d'une profonde remise en cause de l'organisation de la production et du travail. Les entreprises sont conduites à adopter des modèles plus souples, plus décentralisés, en partie externalisés.

On assiste dans beaucoup d'entreprises à un « écrasement » des échelons hiérarchiques, allant de pair avec une redéfinition des emplois et une plus grande responsabilité accordée aux opérateurs individuels.

La responsabilisation du personnel s'accompagne d'une vision plus « horizontale » de la production (gestion transversale par projets, « *reengineering* ») et d'une perception renouvelée du cycle des produits (innovation permanente, gestion des réseaux de clientèles).

Actuellement les entreprises se recentrent sur leur métier de base en externalisant certains de leurs domaines fonctionnels et administratifs jugés non stratégiques.

Par ailleurs, elles sont à la recherche de nouvelles structures allégées ou décloisonnées pour répondre au problème essentiel de la coopération entre leurs membres. Les liens sociaux se désorganisent et se recomposent, faisant apparaître des formes variées d'intégration des salariés.

Les entreprises allègent leurs structures en réorganisant la répartition des tâches. Dans les nouveaux modes d'organisation, on cherche ainsi à accroître les potentiels de transformation en conférant plus de pouvoir aux cadres.

Conclusion

«Le concept de forme organisationnelle désigne les caractéristiques d'une organisation qui l'identifient comme une unité distincte et, dans le même temps, permettent de la considérer comme faisant partie d'un groupe d'organisations similaires ».

Comme nous l'avons souligné précédemment, un certain nombre de caractéristiques ont été retenues par les chercheurs pour identifier les formes organisationnelles. Certains auteurs prennent en considération les caractéristiques liées à l'environnement, d'autres s'intéressent davantage aux caractéristiques relatives à l'agencement interne de l'organisation. Ces deux approches¹ se complètent pour construire une forme d'organisation qui permettra d'identifier les entreprises selon

¹ Romanelli E. (1991), « The evolution of new organisational forms », *Annual Review of Sociology*, vol.17, pp.79-103, in Chambrier L. (2000), *Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.

leur contexte interne et externe. Selon Mintzberg (1990)¹, il est possible de combiner de différentes manières ces caractéristiques²:

La convergence correspond à une hypothèse de « one best way » avec une seule façon de concevoir une forme d'organisation.

La congruence (« *it all depend* »). Il s'agit d'une approche contingente qui recherche une cohérence externe entre la forme et l'environnement.

La configuration (« *getting it all together* ») mêle la nécessité d'une cohérence externe et d'une cohérence interne pour mettre en place une configuration efficace.

La création (« *understand your inner nature* ») qui consiste pour l'entreprise à se configurer à partir d'une combinaison inédite de caractéristiques³.

C'est pourquoi, il importe de s'intéresser à présent à ce qu'il est communément admis d'appeler les Nouvelles Formes Organisationnelles (NFO), en opposition à des formes plus traditionnelles.

SECTION 2 : LES DIFFÉRENTES EXPLICATIONS DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

L'analyse et la compréhension des configurations organisationnelles ne sauraient être cohérentes sans la lecture des travaux généraux sur la structuration des organisations.

Ainsi, en référence à l'ouvrage de Desreumaux (1992), une revue de la littérature sur les différentes thèses relatives à la construction des configurations organisationnelles autorisera une meilleure compréhension des différents éléments ayant un impact sur la structuration.

Par ailleurs, on ne peut ignorer l'importance des travaux de Henry Mintzberg sur le sujet, car comme le souligne Bonami et alii. (1993), « *Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel* ».

Par la suite une interprétation de ce qu'il est communément admis d'appeler les Nouvelles Formes d'Organisation, en opposition aux formes traditionnelles, sera traitée. Cette démarche nous permettra d'appréhender les phénomènes organisationnels, pour pouvoir, par la suite comprendre le

¹ Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris/Montréal, Editions d'organisation, Agence d'Arc.

² Mintzberg parle de « puzzle organisationnel » lorsque les caractéristiques sont assemblées pour créer des images connues, auquel il oppose le « légo organisationnel » lorsqu'il s'agit de créer de nouvelles images

positionnement, la structuration dans ces organisations. Desreumaux (1992) fournit un schéma résumant les différentes explications de la formation des structures organisationnelles, dans lequel il oppose la discrétion managériale au déterminisme contextuel.

Nous allons faire un inventaire des travaux les plus importants¹ sur le sujet pour connaître les courants de pensée ayant abordé le thème de la structuration des organisations.

Paragraphe 1 : L'explication par la stratégie

L'explication par la stratégie est défendue dans les travaux de Chandler.

a-Configurations stratégie-structure de Chandler

La principale contribution de Chandler à la théorie du management a été d'expliquer les relations qui existent, dans les organisations, entre stratégie et structure. Il en a tiré son livre le plus célèbre dans lequel il démontre comment les deux principes forment un tout indissociable, définissant la stratégie comme la détermination des buts et des objectifs à long terme, des moyens d'action et de l'allocation des ressources, et la structure comme la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique. Aussi pour lui, est-il évident que la structure suit la stratégie.

Chandler fut le premier à reconnaître l'importance du principe de décentralisation dans une grande société. Il est aussi un des premiers défenseurs du besoin de coordonner la planification stratégique à partir du centre pour assurer la croissance de la société à long terme, tout en permettant aux unités individuelles et à leurs responsables d'appliquer des tactiques au jour le jour.

Le principe directeur de Chandler a toujours été que l'évolution de l'environnement dicte la manière dont les sociétés se dégagent du modèle weberien de l'entreprise familiale traditionnelle pour se transformer en de grandes organisations hiérarchisées.

En se référant aux grandes entreprises américaines, Chandler définit quatre « chapitres » de leur histoire qui représentent les stades de leur cycle de vie :

- Premièrement, l'acquisition initiale des ressources ;
- Deuxièmement, les dirigeants s'attachent à utiliser leurs ressources le plus efficacement possible, en instituant des structures fonctionnelles en vue de coordonner l'activité ;
- Troisièmement, on trouve une nouvelle période de croissance, à mesure que la firme rencontre les

¹ Rowden, R.W. (2001), "The Learning Organization and Strategic Change", SAM Advanced Management Journal, 66(3), 11-16.

limites de ses marchés initiaux (diversification) ;

- Et quatrième, cela impose un second changement de structure où chaque activité est gérée par une unité particulière, reportant à un siège qui assure le contrôle financier de l'ensemble.

Si les travaux de Chandler étaient mis à jour, un stade supplémentaire apparaîtrait ; celui de la consolidation de certaines activités de l'entreprise et de sous-traitance de certaines autres, renversant la tendance antérieure à la diversification et à l'intégration verticale.

Ses travaux, bien qu'ayant été soutenus et poursuivis par certains auteurs, ont trouvé leurs limites dans la littérature, notamment dans l'opposition qui en est faite par Bower qui analyse le comportement des acteurs aux différents niveaux de l'organisation. Il avance que la stratégie est filtrée, déterminée par la structure, fondamentalement par le biais des processus d'information et de prise de décision stratégique qui lui sont associés ¹.

March et Simon² quant à eux considèrent qu'une structure organisationnelle impose des « frontières de rationalité » aux membres de l'organisation en délimitant les responsabilités et les canaux de communication. Il semble qu'il faille songer à l'existence de variables intermédiaires qui font varier et évoluer stratégie et structure.

Burgelman souligne que la stratégie en vigueur à un moment donné conduit à l'établissement d'un contexte structurel destiné à normaliser les comportements des responsables au niveau opérationnel. Ce contexte structurel opère comme un mécanisme d'orientation et de sélection des projets stratégiques et peut même réduire les capacités d'apprentissage ou d'adaptation stratégique de l'entreprise. Stratégie et structure sont ainsi en relation de dépendance réciproque, selon la partie du processus qui est observé.

Au regard de ses références, il apparaît que Chandler a initié les études portant sur l'alignement de la stratégie et de la structure, en adoptant le positionnement voulant que la structure de l'entreprise suive la stratégie, c'est-à-dire que les changements de stratégie déterminent les modifications de structure.

D'autres se sont positionnés différemment pensant qu'au contraire, la stratégie s'aligne à une structure donnée.

Une synthèse intéressante réconcilie ses deux oppositions en spécifiant que les deux propositions

¹ « Quand la direction générale choisit une forme d'organisation, elle ne fournit pas seulement un cadre pour les tâches courantes mais détermine également les canaux par lesquels circule l'information stratégique.

² Pour March et Simon dans *Organizations* (Dunod, 1964), la prise de décision est fonction non seulement de critères plus ou moins rationnels de choix, mais aussi de l'état des motivations et de la perception de l'environnement. Cette perception est fonction notamment de la place et du rôle qu'occupe le décideur dans la structure

sont correctes dans la mesure où il existe en fait une relation de dépendance entre les deux

b-Contribution de Miller à l'école de la configuration¹

Les recherches de Miller pour analyser les organisations combinent à la fois larges échantillons et enquêtes sur des entreprises spécifiques. Ces recherches traitent des archétypes, c'est-à-dire des états de la stratégie, des structures, de la situation et du processus, ainsi que des transitions entre les archétypes. Dans ses recherches, les changements stratégiques sont considérés comme quantiques plutôt que comme incrémentaux.

Quantique signifiant que le changement affecte de nombreux éléments simultanément, par opposition au changement affectant élément par élément. Un tel changement peut être rapide et radical, mais peut aussi se déployer progressivement.

Cette conception suggère que *les entreprises, soumises à des forces contraires, les unes en faveur du changement, les autres de la continuité, s'en sortent en s'occupant d'abord des unes et ensuite des autres. Il se peut que telle ou telle stratégie soit sans cesse en train de changer, au moins marginalement, mais il n'est pas moins vrai que les grands tournants de la perspective stratégique sont rares, c'est-à-dire que les entreprises poursuivent généralement des orientations stratégiques données. Ainsi donc, il apparaît que la réussite résulte non pas de changements de stratégie, mais de l'exploitation des stratégies existantes.*

Pourtant l'environnement auquel est confrontée l'organisation change, et il arrive que la configuration ne soit plus synchrone avec celui-ci. C'est alors que l'entreprise va s'efforcer de trouver une stabilité nouvelle pour rétablir au plus vite une nouvelle configuration.

Miller ² (1983), dans un article rédigé avec Mintzberg, affirme que la notion de configuration offre une base féconde pour décrire les entreprises. De nombreux facteurs peuvent entrer en ligne de compte et décrire des formes diverses. En outre, la configuration pourrait être l'état naturel des choses : les forces darwiniennes pousseraient l'entreprise à instituer quelques cohérences entre ses différentes parties, qui entreraient ainsi en synergie et gagneraient en efficacité, ce qui permettrait une meilleure compréhension et donc une meilleure gestion de l'entreprise

Dans un article récent ³, l'auteur affine son analyse et avance que la *configuration pourrait être « l'essence de la stratégie »* : du fait que la stratégie est modèle, l'absence prolongée de cohérence ou de constance signifie l'absence de stratégie d'ensemble. Il s'intéresse également aux avantages et aux

¹ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial.

² Miller D., Mintzberg H., (1983) « The case for configuration, in Morgan G. (dir.) *Beyond method*, Beverly Hills : Sage.

³ Miller D. (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, n°17, Pp.505-512.

inconvenients ¹ de la configuration. Ainsi ce qui peut favoriser la réussite de l'entreprise, peut également provoquer son échec. D'ailleurs ces aspects ont été développés dans son ouvrage publié en 1990² dans lequel il décrit quatre « trajectoires » qu'il a reconnues au cours de ses recherches, trajectoires menant à la réussite ou à l'échec :

La trajectoire ciblée est le fait de praticiens pointilleux, motivés par la qualité, d'entreprises qui, avec des ingénieurs de premier rang et des modes opératoires étanches, transforment ceux-ci en bricoleurs obsédés par les détails et rigidement contrôlés, et enfin de firmes dont la culture insulaire, technocratique, aliène la clientèle par une offre parfaite mais inadaptée.

La trajectoire aventureuse transforme des bâtisseurs férus de croissance et animés par l'esprit d'entreprise, dans des sociétés gérées par des leaders imaginatifs et par des services de planification et financiers créatifs, en impérialistes impulsifs, avides, qui exigent trop de leurs ressources en se lançant dans un bric-à-brac d'affaires auxquelles ils ne connaissent rien.

La trajectoire inventive part de pionniers pourvus de services de recherche-développement sans égal, de produits de pointe, et les transforme en songe-creux utopistes, ruinés par le culte de chercheurs enclins au chaos mental, qui gaspillent les ressources à la poursuite d'inventions grandioses, futuristes et sans espoir.

La trajectoire du découplage transforme des vendeurs, dans les entreprises possédant de grands talents de marketing, des marques célèbres et de vastes marchés, en dérivants bureaucratiques, sans but, auquel le fétichisme des ventes cache les vrais problèmes et qui ne sortent que des offres copiées et désordonnées.

c-L'analyse configurationnelle de Miles et Snow

Les études de Miles et Snow sur les configurations d'entreprise sont restées très célèbres³. Ils recourent à des études de cas auprès de quatre secteurs (édition scolaire, électronique, industries alimentaires et santé), et classent les comportements des entreprises en quatre catégories, chacune exerçant « une stratégie bien spécifique, en rapport avec le(s) marché(s) choisi(s) », ainsi qu'avec « sa configuration particulière concernant la technique, les structures et les processus »⁴.

¹ Ainsi par exemple il soutient qu'elle rend plus facile l'imitation et permet à l'entreprise de réagir plus vite, mais qu'elle simplifie trop la tâche du manager : « La simplicité est dangereuse parce qu'elle risque d'aveugler les dirigeants et de ligoter l'entreprise dans un ensemble étouffant de compétences, de préoccupation et de conjonctures environnementales ».

² Miller D. (1990), *The Icarus paradox*, New York, Harper Business.

³ Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill

⁴ Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman J.H. (1978), « Organizational strategy, structure, and process », *American Management Review*, juillet, Pp.546-562.

Le défenseur est concerné par la stabilité et l'efficacité technique est importante, ainsi qu'un contrôle strict de l'entreprise.

Le prospecteur recherche activement de nouveaux produits innovants et de nouveaux marchés. L'important est de conserver sa flexibilité, à la fois dans les techniques et dans les structures administratives.

L'analyseur se situe entre les deux précédents, et vise à minimiser le risque et maximiser les chances de profit de sorte que son approche est bien dite « équilibrée ».

Le réacteur réagit à l'environnement, et apparaît lorsque l'une des trois catégories précédentes a été poursuivie à tort.

Ainsi, la typologie de Miles et Snow se réduit à deux formes principales, complétées par une forme hybride et par une conduite d'échec.

Par ailleurs, outre l'analyse de la structuration des organisations par l'alignement et la cohérence interne, de nombreux auteurs, appelés les théoriciens de la contingence, ont abordé ce phénomène en étudiant l'impact d'éléments externes sur la structure¹.

Paragraphe 2 : L'explication Par Le Contexte

a-L'influence de la technologie

Les premiers travaux abordant l'influence de la technologie sur l'organisation sont le fait de Woodward², pour qui les configurations des entreprises sont régies par la technologie. Elle définit une typologie des contextes technologiques auxquels s'associent des configurations structurelles particulières³. Mais souligne cependant, que la structure d'une organisation ne répond pas directement à la technologie, mais plutôt aux différentes exigences de contrôle et de coordination imposées par divers types de technologie. Elle ne prône pas un type universel d'organisation, mais défend la thèse de configurations variables plus ou moins adaptées au système de production utilisé par l'entreprise. Globalement, il ressort de ses travaux que plus le système technique est régulé, plus il y a tendance à la formalisation et à la bureaucratisation de la structure ; et plus le système technique est sophistiqué, plus les personnels qualifiés se multiplient, plus il y a de mécanismes basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales, plus la structure devient flexible.

De nombreux autres travaux ont mis en évidence que le développement de l'informatique dans les années 60 a largement favorisé l'introduction d'un mode d'organisation taylorien. Cette première

¹ Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman J.H. (1978), p.150.

² Nizet J., Pichault F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université

³ Crozier et Friedberg (1977), par exemple ne comprennent ni comment, ni pourquoi, ni dans quelles limites les caractéristiques d'une technologie peuvent devenir des contraintes pour les acteurs, ni dans quelles mesures ceux-ci peuvent se les approprier afin de les intégrer dans l'éventail des choix organisationnels qui leur sont ouverts. (Nizet et Pichault, 2001)

vague d'informatisation est fondée sur la volonté de rationaliser le fonctionnement des organisations, d'en systématiser le travail, d'en codifier les procédures, d'en contrôler l'accomplissement, etc.

b-L'explication de la structure par la taille de l'entreprise

Les travaux centraux sur l'impact de la variable taille sur la structuration des organisations ont été menés par le groupe d'Aston qui affirme que la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de la structuration, celle-ci augmentant avec la taille.

Cependant, certaines recherches ont été poursuivies dans ce sens, et font apparaître que le rôle de la taille sur la structure des organisations reste sujet de controverses. Si la taille a un effet sur la structure, elle ne vaut pas nécessairement pour toutes les variables structurelles et que d'autres facteurs explicatifs sont vraisemblablement à l'œuvre¹.

c-La prise en compte des caractéristiques d'environnement

Emery et Trist fournissent une typologie des configurations organisationnelles en rapport avec l'environnement auquel est confrontée l'entreprise, et proposent une division structurelle selon le degré de complexité de l'environnement ².

Burns et Stalker ont élaboré un schéma conceptuel décrivant les organisations par rapport à un continuum ³ dont les extrémités sont connues sous les noms de structures mécanique et organique. La liaison qu'ils proposent entre les deux formes d'organisation et le degré d'instabilité de l'environnement sera à la base d'une théorie contingente de la structuration inspirant la plupart des prescriptions en matière de design organisationnel, et trouvera confirmation dans les travaux de Lawrence et Lorsch qui ont cherché à savoir comment les organisations traduisent par leurs structures et leurs processus, les exigences de leur environnement. Leur travail attire l'attention sur le caractère fondamental des relations entre structure et environnement en matière de design et fonde l'un des paradigmes majeurs en ce domaine.

d-L'influence de la culture

Deux thèses s'opposent sur l'importance de la culture en matière de structuration des organisations. Certains argumentent qu'il est difficile d'affirmer que la structure d'une entreprise est totalement

¹ Un environnement stable ne peut accueillir que des petites unités; un environnement stable et structuré suppose des organisations plus grandes, à la hiérarchie plus affirmée; un environnement instable et réactif appelle des organisations flexibles et décentralisées; un environnement turbulent n'est pas maîtrisable sans des organisations de niveau de complexité analogue.

² L'agencement mécanique est plus approprié pour les conditions stables et conduit à un accroissement d'efficacité interne; le modèle organique convient mieux en cas d'environnement instable puisque sa souplesse et sa capacité d'adaptation permettent de faire face aux situations et exigences changeantes.

³ Ils exposent deux notions fondamentales caractérisant l'agencement structurel des organisations : le degré de différenciation et le degré d'intégration

indépendante des valeurs et des modèles de comportement existant dans la société ambiante. Ainsi Child et Krieser, soulignent que la culture¹ joue un rôle de variable modératrice dans la relation contexte / structure. Et Hofstede associe des particularités structurelles aux cultures nationales.

Par contre, d'autres auteurs affirment que les variations de structures d'entreprise observées d'un pays à l'autre s'expliqueraient moins par des spécificités culturelles que par des degrés d'avancement ou de développements différents. C'est cette orientation que défend Hickson.

Paragraphe 3 : Les Mécanismes D'adaptation Des Configurations Structurelles

Van de Ven et Drazin (1985) notent que la performance de l'entreprise est la conséquence de l'ajustement entre plusieurs facteurs (comme l'environnement de l'organisation, la stratégie, la structure, le style de management ou la culture). Les théories de la contingence structurelle ont essayé de se concentrer plus simplement sur l'ajustement entre le contexte organisationnel et la structure pour expliquer la performance de l'entreprise.

Van de Ven et Drazin (1985) identifient, dans ce que l'on appelle traditionnellement la contingence, trois développements conceptuels de l'ajustement, les approches sélective, interactive et systémique, qui ont conduit dans les faits aux approches congruente, contingente et configurationnelles.

a- l'approche sélective

Sur un plan théorique, l'approche sélective est la plus simple. Elle fait l'hypothèse que le contexte organisationnel (c'est-à-dire l'environnement, la technologie ou la taille) était lié à la structure (c'est-à-dire son degré de centralisation, sa formalisation ou son degré de complexité) sans examiner si la relation contexte - structure affectait la performance de l'organisation. Ainsi l'hypothèse de base de cette approche est que l'ajustement entre les variables de contexte et les variables de structure est une condition initiale indispensable.

L'interprétation la plus courante de l'ajustement, dans une perspective sélective, est qu'une organisation doit s'adapter aux caractéristiques de son contexte en faisant évoluer certaines de ses variables de structure si elle souhaite survivre ou être efficace. En d'autres termes, on pose l'hypothèse que le contexte organisationnel va conditionner la conception de l'organisation.

Dans une perspective d'adaptation sélective, les chercheurs ont tenté par le passé de mettre en évidence l'impact de facteurs de contingence sur la structure : analyse de l'impact de l'âge de l'organisation (Pugh et al 1968), (Stinchcombe, 1965), de sa taille (Pugh et al 1968), (Blau et al., 1976), de son environnement (Lawrence et Lorsch 1967), de sa technologie (Woodward, 1965), de

¹ Higgins, J.M., Mcallister, C. (2004), "If you want Strategic Change, Don't Forget to Change your Cultural Artifacts", Journal of Change Management, 4(1), 63-73.

sa stratégie (Chandler, 1962).

b- l'approche interactive

Cette seconde interprétation de l'ajustement met en évidence un effet d'interaction du contexte et de la structure de l'organisation sur sa performance. Cet impact sur la performance n'était pas pris en compte dans l'approche sélective.

Plusieurs chercheurs ont adopté une stratégie qui retient la logique à la base des arguments d'interaction mais ne cherchant pas à y intégrer la complexité de la réalité. Plutôt que de tester un effet d'interaction classique, cette approche a élaboré un modèle idéal contexte-structure et cherche à mettre en évidence les écarts par rapport à ce modèle au niveau des propriétés structurelles adoptées. Ainsi, dans le modèle, on définit l'ajustement comme une relation linéaire entre contexte et structure et un écart d'ajustement est le résultat d'une déviation de cette relation. Ces déviations, quels que soient leur sens et les caractéristiques du contexte, matérialisent ainsi une performance plus basse.

Dans cette perspective d'adaptation interactive, l'objectif est plutôt de rechercher l'organisation la plus performante dans un contexte environnemental donné ¹. À travers le temps, plusieurs idéaux types organisationnels ont été mis en avant.

Dans le contexte environnemental stable de production de masse standardisée du début du XXe siècle, les divisions verticale et horizontale du travail ont été préconisées comme le moyen d'accroître sensiblement la productivité industrielle. Pour être performant, il s'agissait d'appliquer les principes de la direction scientifique taylorienne (Taylor, 1911) et/ou ceux de la bureaucratie weberienne (Weber, 1946). En revanche, dans le contexte de production diversifiée induit notamment par l'internationalisation des marchés, qui a suivi la deuxième guerre mondiale, des chercheurs, comme Chandler (1962), ont proposé des réponses en termes d'évolution de la superstructure : « la départementalisation par produit ou marché ». La structure divisionnelle a été présentée comme la structure la mieux adaptée pour répondre à la diversification de la demande.

Plus récemment (dans les années 80), la caractéristique dominante de l'environnement est devenue « l'incertitude ». Dans ce contexte, une entreprise performante se devait de disposer de capacités d'apprentissage afin d'être en mesure de réagir rapidement à l'évolution imprévisible des marchés : pour répondre à ces impératifs, les organisations devaient privilégier les modes de coordination transversaux par communication informelle aux modes de coordination verticaux, formels et

¹ Martinez J. , Jarillo C, op.cit.p40.

hiérarchisés. Les organisations apprenantes de Senge et Gauthier (1991) ou de Nonaka et Takeuchi (1995) sont devenues les modèles de référence de la nouvelle entreprise performante.

Avec la révolution des nouvelles technologies de l'information, c'est à nouveau l'architecture (ou la superstructure) des organisations qui a été mise en question. Le modèle de l'entreprise virtuelle (Fréry, 1999), (Ettighoffer, 1992) aux frontières évolutives (des entreprises comme Nike ou Benetton sous-traitent, pour la plupart, les fonctions de production) a été un temps présenté comme la réponse à cette nouvelle évolution du contexte environnemental.

Nous pouvons observer que de tout temps, les chercheurs ont tenté de découvrir le « one best way » structurel : il est probable que cette quête soit loin d'être achevée¹.

c- l'approche systémique

L'approche systémique est basée en particulier sur l'apport du concept d'équifinalité emprunté à la théorie des systèmes, en interprétant l'ajustement comme une combinaison de caractéristiques ayant toutes la même efficacité (Gresov et Drazin, 1997). Ainsi, chaque caractéristique est cohérente au niveau interne dans son modèle structurel et chaque combinaison est conforme à une configuration de contingence à laquelle l'organisation doit faire face. Ce concept d'équifinalité relativise l'hypothèse d'un "one-best-way" implicite dans les approches sélective et interactive de l'ajustement.

Plutôt que de présumer qu'il y a des solutions uniques et bien structurées pour des niveaux donnés de contexte, l'approche de l'équifinalité reconnaît que des alternatives multiples et également efficaces peuvent exister. Cette caractéristique signifie que le même état du système peut être atteint par différentes alternatives. Si l'on considère les relations entre la technologie, la taille et la structure, l'équifinalité implique qu'à partir d'un état antérieur du système, une organisation peut atteindre un nouvel état que ce soit indifféremment parce que la technologie, la taille ou la structure ait changé en premier (Child et Mansfield, 1972).

Galbraith (1973, 1977) a mis en évidence que, devant l'incertitude croissante de l'environnement, les managers ont à leur disposition non pas une seule solution d'organisation possible, mais plusieurs².

Ainsi, ce qui pourrait distinguer les organisations fortement performantes des organisations faiblement performantes est à la fois le degré avec lequel leurs modèles structurels s'ajustent à de

¹ Moreau F, Afplane, 2003, L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation, Insep Consulting Editions

² Nadège GUNIA, op.cit.p45

nouvelles contingences et le degré de cohérence interne du modèle structurel qu'elles devraient adopter¹.

Conclusion

La perspective de l'adaptation systémique que nous préconisons dans notre travail, nous conduit naturellement aux approches configurationnelles.

Nous considérons qu'il existe une multitude de configurations possibles pour les entreprises. Ces configurations, dans la mesure où elles sont cohérentes sont susceptibles de jouer un rôle d'attracteur² pour les entreprises. *Dès lors la question du changement revient à analyser les situations où les entreprises quittent le bassin d'attraction d'une configuration pour entrer dans l'influence d'une autre configuration.*

Pour définir les configurations qui vont structurer notre réflexion, nous aurions pu faire appel à une multitude de travaux. Mais, notre souci étant d'élaborer une grille de lecture universelle utilisable pour toutes les entreprises, il nous a paru opportun de situer notre travail dans un cadre théorique reconnu.

¹ Ibid.

² Collerette, P., Schneider, R., Legris, P. (2003), «La gestion du changement organisationnel : Cinquième partie : Communication et changement », ISO Management Systems, Mai-Juin, 48-57

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Grâce à ce bref inventaire sur les typologies organisationnelles de différents auteurs, il apparaît que la construction et les caractéristiques des configurations organisationnelles intéressent depuis longtemps les chercheurs, mais également les dirigeants.

Les organisations sont soumises à des pressions de l'environnement et vont tenter de s'appropriier et d'adapter une configuration qui leur permettra de répondre dans les meilleures conditions à ces environnements.

Les typologies suggérées par les auteurs précédemment cités incitent à positionner les entreprises dans les catégories proposées. Les entreprises pouvant entrer dans ces catégories de manière plus ou moins correcte¹. *En fait, il faut que la forme d'une entreprise donnée puisse s'apparenter à la forme prise par d'autres organisations pour pouvoir être identifiée, au risque d'être marginalisée*². Pourtant la forme organisationnelle ne doit pas être trop générale, le risque étant de ne plus pouvoir saisir la spécificité de cette entreprise par rapport aux autres.

C'est pourquoi, il était nécessaire de préciser ce que l'on entend par forme organisationnelle. Pour autant, on peut s'interroger sur l'objet précis de la recherche à ce stade de la réflexion. En fait, l'objectif est de bien comprendre le fonctionnement des organisations, les imbrications entre les différentes variables qui la composent et l'influencent ; pour comprendre par la suite, en opérant un travail en parallèle, ce qui se passe au niveau des entités fonctionnelles. Ce travail est motivé par le fait que chez les auteurs cités, l'impact des sous-systèmes organisationnels est négligé. Les mouvements stratégiques y sont souvent décrits à travers les seuls dirigeants. Or, une configuration, c'est aussi et surtout une coalition d'acteurs et un agencement de structures.

Par ailleurs, en considérant les entités fonctionnelles comme des organisations dans l'organisation, l'approche présentée dans ce chapitre, est tout à fait transposable de l'organisation à la fonction, du global au local. Et c'est à ce niveau que notre travail de recherche se veut particulièrement novateur.

¹ Olivier D. and Roos J., 2004, Créativité et identité organisationnelle, Working paper 49, Imagination Lab Foundation.

² Sackmann S., 1989, "The role of Metaphors in Organizational learning", human Relations 42, p.463-485.

CHAPITRE 3 :
LA CREATION DES GROUPES
INDUSTRIELS DANS LE SECTEUR
PUBLIC EN ALGERIE

Ce chapitre a pour ambition de retracer le cheminement suivi dans la création des groupes industriels en Algérie ; nous chercherons à établir une logique de regroupement des entreprises publiques ,nous nous intéresserons à la possibilité de l'apparition du groupe industriel¹ dans le secteur public en tant que perspective du changement organisationnel² à l'intérieur de l'entreprise publique et nous examinerons l'ancrage des nouvelles formes organisationnelles³ dans l'installation d'un nouveau système de management .

Nous allons mettre la lumière sur ce long processus qui a consisté à l'apparition des groupes publics industriels, il est évident qu'à priori les schémas organisationnels n'ont jamais été clairs et définis à ce sujet, l'ambiguïté a semblé accompagner tout au long les maintes réformes qu'a subi le secteur public marchand. Nous allons expliciter tout cela dans une démarche qui tachera de déceler à la moindre occasion, les desseins organisationnels afférents à la notion de groupe ou à ses prémisses.

SECTION1 : LES PREMISSES DE LA NOTION DE GROUPE (LES HOLDINGS)

Les pouvoirs publics en abrogeant la loi n° 88-01 du 12 Janvier 1988, portant loi d'orientation sur les EPE , qui énonçait notamment dans son article 11 que l'Etat actionnaire des EPE exerce son droit de propriété par le biais des fonds de participation qui gèrent son portefeuille d'actions , avait parallèlement promulgué l'ordonnance n° 95-25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État. Celle-ci confiait aux holdings publics, sociétés de capitaux ayant remplacés les fonds de participation dissous les missions de gestion et d'administration des capitaux marchands de l'Etat.

Pour permettre une efficience dans leurs missions, une souplesse dans l'exercice de leurs fonctions et un accomplissement de leurs tâches dans un cadre dépourvu de contraintes, l'Etat avait investi les holdings publiques de tous les attributs de droit de propriété⁴, Le droit économique consacra ainsi historiquement la fin de mission de l'Etat en tant qu'agent gestionnaire direct de l'économie. A cet égard, les holdings exerceraient le pouvoir social⁵ de droit commercial dans les EPE qu'ils contrôlent.

¹ A ce sujet, cette dimension de l'émergence sera au cœur de deux approches complètement différentes qui sera développée successivement en chapitre 4 et5.

²Plus nous progressons dans notre étude, plus nous décelons à quoi ressemble le changement organisationnel dans les entreprises publiques.

³ Même si les avis peuvent diverger, il est à noter que la création des holdings que nous examinerons un peu plus tard sera au cœur même de l'apparition des nouvelles formes organisationnelles.

⁴-Pour rappel, les FP étaient investis des mêmes attributs, ce n'est donc pas une nouveauté.

⁵ La nouveauté se situe précisément ici.

Le droit économique consacra le principe de l'ancrage de l'entreprise dans la seule logique commerciale, c'est à dire de sa pleine éligibilité à la sanction du marché. Malheureusement force est de constater que l'efficience de l'entreprise publique demeura faible, que l'utilisation et le rendement de ses capacités restait à parfaire, que sa performance marquait souvent des signes d'essoufflement et que son degré de réaction et de riposte face à la concurrence des produits locaux et internationaux n'était pas rapide et parfois non adéquate.

En effet si les réformes engagées depuis 1988 à travers la privatisation de la gestion des EPE, n'ont pas donné les résultats escomptés, en matière de redynamisation des activités du secteur public, et de réhabilitation de ses capacités de production de richesses, c'est que les causes en sont intrinsèques et pas conjoncturelle¹.

Nous allons dans un premier temps expliciter certains traits fondamentaux de la dite nouvelle organisation de l'époque de l'entreprise publique économique.

L'Ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'État marquait ainsi une rupture fondamentale, par rapport aux lois de 1988 portant réforme économique notamment en ce qui concerne les transferts, la cessibilité des actifs et les sanctions économiques des activités non rentables

Cette ordonnance constitua la pièce maîtresse de la nouvelle organisation de l'entreprise publique dont elle définit le processus de constitution ainsi que les prérogatives. Par la suite nous définirons les règles spécifiques d'organisation, de gestion et de contrôle des fonds publics devenues les capitaux marchands de l'Etat.

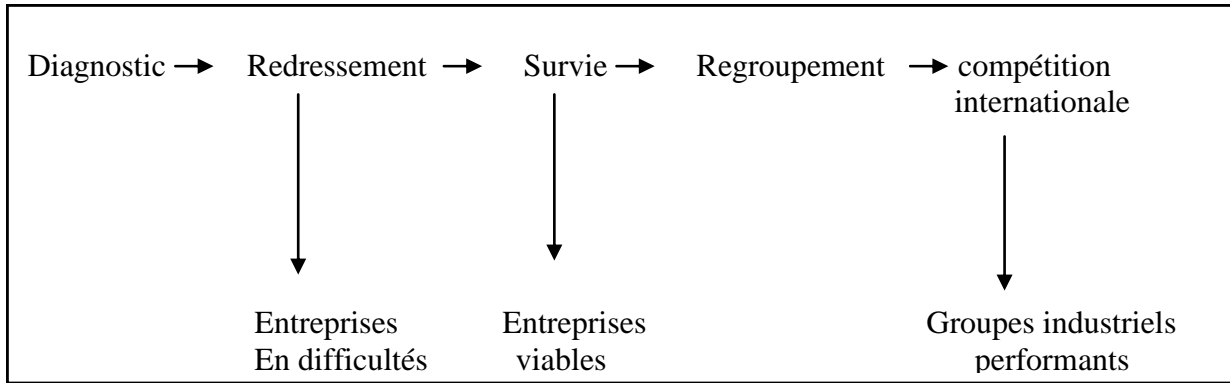
Paragraphe1 : le processus de constitution des holdings publics

Si nous nous référons en particulier aux travaux des experts représentant les différents acteurs ayant participé à la réflexion sur la nouvelle organisation du secteur public (Ministères de tutelle, fonds de participation, etc.) sous le pilotage de l'ex-Ministère de la Restructuration Industrielle et de la participation(MRIP), le processus de constitution des holdings peut être résumé de la façon suivante²

¹ La presse nationale ne désemploit pas d'études critiques envers les schémas organisationnels de cette période, beaucoup d'incohérence ont été relevées par les économistes les plus renommés dans la sphère économique, mais aucuns desseins organisationnels concrets n'est venu étayer leurs plaidoiries critiques.

² D'après Behidji K, Ajustement structurel et nouvelle politique industrielle, Revue algérienne d'économie et de gestion, Oran. ; mai1998, p59-66.

- Démarche méthodologique



-Principes de redressement

-Recentrages sur les activités de bases

-Abandon des activités non rentables

-Externalisation des activités annexes

-Réhabilitation de l'outil de production

-Management de performance

-Principes de regroupement

-Branches / Filières

-Synergies_ R &D_ Approche –Production-Commercial-finances

- Configuration générale

Holding —> EPE —> filiale

Après de nombreuses controverses entre les différents centres de réflexion sur la restructuration du secteur public, et dont il semble que le point nodal des divergences ait été la détermination des entreprises dites stratégiques et qui pourraient constituer un point d'appui important pour une éventuelle politique industrielle basée sur une intervention concrète de l'Etat en tant qu'investisseur mais aussi en tant qu'entrepreneur. A ce stade de notre analyse, nous nous posons la question si l'Etat Algérien ne s'est pas inspiré du Colbertisme¹ dans cette nouvelle réforme ? nous

¹ Le colbertisme est une doctrine économique-politique du XVII^e siècle, élaborée après la mort de Jean-Baptiste Colbert, contrôleur général des finances de Louis XIV. Le colbertisme est une variante du mercantilisme, et est davantage un ensemble de pratiques économiques qu'un véritable courant de pensée économique. Le colbertisme se résumait en une phrase très simple, "Tout par et pour la métropole." Les soutiens apportés à l'industrie française (dont les fameuses manufactures) par l'Etat ne sont pas conçus pour durer éternellement : l'objectif que les entreprises acquièrent un savoir-faire et une taille suffisante (qui entraîne des économies d'échelle) qui leur permettront de devenir compétitives face aux principales concurrentes de l'époque, anglaises et hollandaises.

développerons cette idée un peu plus tard.

Donc il a été retenu dans une première phase quelques 11 holdings regroupant principalement les entreprises évoluant dans les branches d'activités industrielles, commerciales et de services, à l'exception notable des entreprises d'hydrocarbures, de transport et des banques et assurances. Holdings auxquels il fait ajouter quatre holdings régionaux.

Les 11 holdings ont regroupés les entreprises exerçant dans les domaines suivants :

- 1- Mines
- 2-Bâtiment et matériaux de construction
- 3-Sidérurgie-métallurgie
- 4-Mécanique
- 5-Industrie électrique et électronique
- 6-Chimie, pharmacie et engrais
- 7-Industrie agro-alimentaire de base
- 8-Agro-alimentaire
- 9-Industries manufacturières (textile..) et diverses
- 10-Grands travaux
- 11- Services

- Limites de ce processus

Bien que le processus de réorganisation décrit plus haut semblait pour ainsi dire irréversible en tout cas dans son mouvement et qu'il a eu le mérite de mettre déjà un certain éclairage à la fois sur ce que devrait être la nouvelle organisation du secteur public et sur la détermination des décideurs politiques et économiques à le mener à terme, un grands nombre de questions de forme comme de fond commençait déjà à se poser.

D'abord quelques questions de forme. Celles-ci concernaient en premier lieu, les problèmes liés aux critères de détermination des entreprises dites stratégiques par les groupes de réflexion. La controverse a consisté en ce que les uns considèrent que c'est l'activité en elle-même qui détermine le caractère stratégique d'une entreprise alors que les autres pensent qu'au contraire ce sont les performances économiques et financières

La principale indication d'un éventuel arbitrage opéré semblait se trouver dans l'exclusion des secteurs des hydrocarbures, des transports, des banques et des assurances du processus de constitution des holdings. Ceci étant, cette exclusion posait en elle-même la question entre autres du système bancaire sans la performance duquel aucune amélioration réelle du secteur public n'est

possible. Par ailleurs, sont apparues les questions liées à la segmentation des activités retenues qui privilégie la branche-filière qui a montré ses limites aussi bien au niveau international et qui n'a apporté aucune amélioration sensible notamment en matière d'intégration au niveau local.

Ensuite quelques questions de fonds. Cette nouvelle organisation dans son fonctionnement a-t-elle favorisé une meilleure insertion et donc un meilleur développement ? Et le problème de la propriété des moyens de production et donc de la responsabilité et des performances a-t-il été réglé définitivement et de quelle manière ? Les problèmes de l'amélioration des performances du secteur public sont-ils seulement en lui-même ou s'agit-il plutôt de questions relatives à des handicaps de type institutionnels, culturels ou sociaux ?

Paragraphe2 :Le fonctionnement des holdings publics¹

Le holding public étant chargé de la gestion et d'administration des capitaux marchands de l'Etat. Elle fût organisé en la forme de société par actions et dont le capital social était détenu intégralement et /ou conjointement par l'Etat et les autres personnes morales de droit public.

Les actifs du holding public étaient composés principalement de valeurs mobilières en la forme d'action, titres participatifs, certificats d'investissement et de tout autre titre représentatif de la propriété de capital ou de créance dans les entreprises affiliées. Le holding public a été crée par acte notarié dans les conditions et selon les modalités applicable aux sociétés par actions.

- Prérogatives et missions du Holding public

La holding publique a été investie de tous les attributs de droit de propriété sur les actions, participations et autres valeurs mobilières qui lui sont transférés, souscrites au nom de l'Etat ou sur fonds propres dans toute société commerciale quelle qu'en soit la nature.

Elle pouvait émettre, acquérir et céder toutes valeurs mobilières conformément à la législation commerciale en vigueur. La prise de participations, les émissions, les cessions d'actions et autres valeurs mobilières étaient préalablement autorisées par l'organe remplissant les missions de l'AG, sur rapport circonstancié du directoire, le conseil de surveillance entendu.

Elle devait contribuer à la mise en œuvre de la politique économique du gouvernement dans le cadre de conventions conclues avec l'Etat représenté par le conseil national des participations de l'Etat.

¹ A partir de cette page et jusqu'à nouvelle précision, nous relevons les parties les plus significatives pour notre étude à partir de « l'Ordonnance n° 95-25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État ».

Le holding public avait pour mission de rentabiliser et de faire fructifier le portefeuille d'actions, participations et autres valeurs mobilières qui lui étaient transféré, et d'impulser le développement des ensembles industriels, commerciaux et financiers qu'elle contrôlait. A cet effet, il devait définir et développer ses stratégies et politiques d'investissements et de financements dans les sociétés affiliées, ainsi que toute politique de restructuration et de redéploiement des entreprises, compte tenu des contraintes du marché.

Lorsque l'intérêt des sociétés commerciales composant son portefeuille le commandait la holding publique pouvait organiser, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, tous mouvements de capitaux entre les sociétés commerciales affiliées. Elle devait veiller toutefois à la sauvegarde de l'autonomie patrimoniale de ces sociétés commerciales.

- Organisation et contrôle du holding public¹

La holding publique était gérée par un directoire, placé sous le contrôle d'un conseil de surveillance. Le directoire et les membres du conseil de surveillance étaient désignés pour une durée de six années renouvelables par l'AG. Il était mis fin à leurs missions dans les mêmes formes.

Les membres du directoire et les membres du conseil de surveillance étaient choisis parmi les professionnels réunissant les qualités, la compétence et l'expérience requises dans les domaines d'activités concernés.

Le directoire

Le nombre des membres du directoire était fixé par les statuts qui confèrent à l'un d'eux la qualité de président. Lorsqu'une seule personne exerce les fonctions dévolues au directoire, elle prend le titre de directeur général unique. Le directoire ou, le cas échéant le directeur général unique était investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la holding publique qu'il représente vis à vis des tiers.

Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs propres à l'AG et de ceux qui sont expressément attribués au conseil de surveillance

Le conseil de surveillance

Le conseil de surveillance était composé de sept(7) membres qui élisent leur président parmi eux, le conseil se réunit en session ordinaire tous les trois mois, il se réunissait en session extraordinaire chaque fois que besoin, sur convocation du président du directoire, ou du directeur général unique,

¹ Ibid

selon le cas du président du conseil de surveillance ou du (ou des) commissaires aux comptes.

Les modalités de convocation, de réunion et les conditions de validité des délibérations du conseil de surveillance obéissent aux dispositions du code de commerce.

Le conseil de surveillance exerça le contrôle permanent de la gestion de la holding publique. Il pouvait opérer, à toute période de l'année les contrôles qu'il jugeait opportuns et pouvait se faire communiquer tous documents qu'il estimait nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Deux commissaires aux comptes au moins étaient désignés par l'AG, ils exerçaient leurs fonctions conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil national des participations de l'État (CNPE)¹

Le conseil national des participations de l'Etat était chargé de la coordination et de l'orientation de l'activité des holdings publiques. Il était doté d'un secrétariat technique permanent placé sous l'autorité d'un délégué aux participations de l'Etat, nommé par décret exécutif.

Le CNPE était placé sous l'autorité du chef du gouvernement qui en assura la présidence, sa composition et son fonctionnement étaient définis par décret exécutif. Il se réunissait au moins une fois par an, sous la présidence du chef du gouvernement, comme il pouvait être convoqué à tout moment par son président à la demande de ses membres ou de l'AG d'une holding publique.

Le CNPE défini en concertation avec les organes délibérants des holdings publiques, les objectifs de la politique de gestion de participations de l'Etat, et fixa les cas échéant les conditions de placement des capitaux de l'Etat, des acquisitions et cessions d'actifs et autres valeurs mobilières.

Les missions d'assemblée générale des holdings publiques furent assurées par des représentants dûment mandatés par le CNPE, ils exercèrent leurs missions dans les conditions et selon les modalités prévues par le code pour les sociétés de capitaux.

Le président du conseil national des participations de l'Etat pouvait mandater un ou plusieurs des membres de ce conseil, selon le cas, pour exercer les attributions de l'AG des holdings publiques.

Les entreprises publiques économiques(EPE)

Les EPE contrôlées par les holdings publiques ou dans lesquelles ces derniers détenaient des participations sont des sociétés commerciales(SPA) régies par le droit commun. Les filiales de ces entreprises sont également régies par les mêmes dispositions. La création, l'organisation et le fonctionnement des EPE obéissant aux formes propres aux sociétés de capitaux prévues par le code de commerce.

¹ Ibid

Le patrimoine des EPE était cessible et aliénable conformément aux règles de droit commun. Leur capital social constitua le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux.

Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance selon le cas, devait toutefois comporter deux(2) sièges au profit des travailleurs salariés dont le mode de désignation était prévu par la loi relative aux relations de travail.

Les dispositions du code de commerce relatives à la responsabilité civile et pénale des organes sociaux des sociétés de capitaux sont applicables, selon leurs attributions respectives aux membres du directoire et conseil d'administration, ainsi qu'aux membres du conseil de surveillance des holdings publiques et des EPE. Les holdings publiques ont été subrogées dans les droits et obligations des fonds de participations¹.

Paragraphe 3 : Le Mode De Gestion Des Holdings²

La mise en œuvre du processus de libération de l'économie nationale dans le cadre de l'économie de marché et de son intégration dans l'économie mondiale, dont elle est partie prenante impose que nous y appliquons les mêmes règles qui régissent les économies des autres pays. En effet, la libéralisation des rapports économiques implique ipso facto celles des rapports à la propriété du capital³.

La libéralisation des rapports entre les agents économiques doit conduire, sous peine d'incohérence et de dysfonctionnements à la soumission aux lois du marché qui dispose seul du pouvoir de validation des choix économiques et de sanctionnement des erreurs.

- La portée économique de la transformation des FP en Holdings publics

Le tableau ci-dessous reprend les principales différences par rapport à l'organisation du secteur public instaurée par les lois de 1988 sur l'autonomie des entreprises et introduites par les nouveaux textes dans la gestion et l'organisation du secteur public industriel et commercial.

¹ Fin de la note cité p.80

² Nous avons construit cette analyse à travers un ensemble de recueils de textes réglementaires, d'articles de presses, d'analyses de divers bords : économistes, consultants, universitaires, experts, et responsables d'EPE.

³ Sadi N., 2005, La privatisations des entreprises publiques en Algérie, l'Harmattan .

	Fond de participation	Holding public
Prérogatives	Gestion financière des capitaux publics	Gestion et administration des capitaux marchands de l'État
Statut	Agent fiduciaire+attribut de droit de propriété	Même statut+pouvoir social de droit commercial
Mission	Procéder pour l'État à des investissements économiques à l'effet de générer des gains	Rentabiliser et faire fructifier les valeurs
Fonctionnement et contrôle	1CA de 5 à 9 membres 1 président élu et 1 DG	1 directoire 1 président-DG unique 1 conseil de surveillance
Tutelle	AG de ministre présidée par le premier ministre	Conseil national de participation de l'État CNPE Présidé par le 1 ^{er} ministre
Marché boursier	Inexistant	Presque existant
Relations avec les EPE	Représentant des les CA des EPE	Pas de représentants directs
Patrimoine	Inaliénable et incessible	Aliénable et cessible
Forme	SPA classique	SPA de type moderne
Forme des EPE	SPA classique	SPA (classique ou de type moderne) EURL

Commentaires :

La démarche des fonds de participation qui visait à créer des holdings d'entreprises était en soi éminemment positive. Nous ne disposons pas des études et des réflexions stratégiques qui ont abouti aux schémas directeurs de cette restructuration partielle¹, mais à priori nous pouvons dire qu'une rupture plus ou moins claire dans les textes s'est faite par rapport aux ex-fonds de participation².

A la lumière de ce tableau ci-dessus, nous remarquons que nous sommes passés de la notion de capitaux publics à celle de capitaux marchands, ce passage à lui tout seul est révélateur à quel point

¹ Tous les analystes s'accordaient à l'époque pour dire qu'aucune vision stratégique précise n'a été à l'origine de la création des holdings.

² Bouzidi A. éminent économiste algérien avance la thèse que l'expérience des holdings en Algérie est une transposition exacte de ce qui a été fait en Egypte durant les années 60, et il finit par dire que c'est 2 visions ont connu aussi le même échec !! D'après son article : « Les privatisations en Egypte : incroyable similitude avec l'Algérie », article paru au SOIR D'ALGERIE .

la volonté de l'Etat de se désengager totalement de la gestion de ses entreprises publiques se ressent.

La dimension marchande sous-entendait pour ces entreprises qu'elles sont devenues un bien marchand qui s'achète et qui se vend selon les mécanismes qui régulent le marché correspondant. Cette dimension est d'autant plus obtempérée par le fait que le capital social des EPE est devenu cessible et aliénable. De plus les holdings publics, à côté des attributs de droit de propriété qu'ils ont eu, justifiait du pouvoir social de droit commercial qui les légitime en tant que véritables propriétaires et actionnaires à la fois prenant les décisions les plus étendues, en tant que véritables maîtres. Que peut cacher toute cette dimension, si ce n'est le désir de l'État de procéder à des privatisations.

Cette tendance est d'autant plus claire que la forme juridique des holdings était celle de la SPA(SA de type moderne), alors que le FP obéissait à la forme de SPA(SA de type classique), le passage au sein de la même structure juridique de la première forme à la seconde, se justifie par le fait que l'Etat qui avait ses représentants dans le conseil de surveillance, voulait se désengager progressivement tout en prenant le temps de transmettre le capital et le savoir-faire aux membres du directoire. De plus le holding public n'a pas été défini comme une EPE, contrairement au FP. L'amalgame entre le holding et EPE ne peut plus se faire comme a été le cas des FP(EPE) avec les EPE qu'ils contrôlaient.

Même la mission du holding va dans ce sens, rentabiliser et faire fructifier les valeurs sous-entend vente de filiales (désengagement d'une branche ou d'un métier) ou achat et création de filiales (recentrage sur un métier). Alors que le FP n'avait qu'un rôle de sauvetage des EPE viables. Les desseins de la mise en œuvre de la stratégie semblaient plus que jamais ancrés dans les holdings. D'autant plus que le marché boursier pour effectuer ce genre de transactions commençait à se structurer, contrairement à la période des FP.

Autre nouveauté qui ressort de ce tableau, l'EPE a eu le choix entre 3 formes juridiques. Elle pouvait s'organiser de façon libre et motivée, l'unicité du moule juridique qui lui a toujours été imposé jusqu'aux réformes de 1988 portant autonomie de l'entreprise publiques, et que nous avons cru repris avec l'avènement des holdings publics vient d'être cassée.

Y a-t-il eu pour autant une véritable culture d'organisation de la part de nos managers habitués à ce que l'Etat organise à leur place ? Toute la nuance demeure là.

Si les fonds de participations étaient assimilés beaucoup plus à un holding financier ou holding pur (gestion financière des capitaux publics), même s'ils s'en éloignait en bien des points, le holding public s'est trouvé situé au-delà de cette limite avec une dimension de groupe patrimoniale, industriel, financier et stratégique à la fois, cela dépendra précisément du type de holding en présence.

Déjà les premières offres publiques de vente d'actions de certaines entreprises s'étaient effectuées avec succès, à l'exemple DE L'EPE ERIAD du « holding public agro-alimentaire », et l'EPE SAIDAL « du holding public chimie-pharmacie ».¹

Concernant la relation avec la tutelle, aucun changement de forme n'est apparent si ce n'était un changement d'appellation (CNPE au lieu du MRIP). En fait toute la problématique de ce changement qui en soit est assez éminente, se trouve cernée dans cette relation des holdings avec la tutelle. Formulé autrement les rapports entre actionnaires-propriétaires et administrateurs avaient-ils changé de nature ?

- La nature de la relation: Actionnaire-Propriétaire-Administrateur

Il aurait été utile de tirer les leçons de l'expérience des ex- fonds de participation pour ne pas les reproduire, et qui ont failli nous semble-t-il pour diverses raisons dans leurs relations d'autorité avec leurs mandataires.

La relation du gestionnaire de la propriété du capital des EPE avec les organes d'administration et de surveillance des EPE affiliées a subi un changement de forme mais pas de fond avec l'avènement des holdings publics. L'essence de la relation du propriétaire avec les organes d'administration et de surveillance demeura la même

Si le nouveau mode de gestion visait un désengagement plus prononcé de l'Etat dans la gestion des EPE, nous avons constaté que ce dernier continua à travers son administration à être omniprésent dans tous les rouages de la gestion du secteur public. A titre d'exemple les nominations et révocations des membres des directoires et conseils de surveillance des holdings ainsi que celle des PDG des EPE continua à être une prérogative de l'Etat conformément à l'ordonnance sur les capitaux marchands et à l'article 117 de la loi des finances de 1993 qui resta toujours en vigueur.

Ce qui était à craindre alors arriva : les administrateurs et autres cadres dirigeants des holdings, parce que nommés par les pouvoirs publics et n'étant pas partie prenante dans le capital social des

¹ Sadi op.cit. p83 dresse un bilan détaillé des entreprises plus ou moins performantes de la période allant de 1988 à 2003.

holdings(l'Etat étant l'unique actionnaire des holdings) ont été réduits comme le furent ceux des fonds de participation et des EPE à jouer aux propriétaires qu'ils ne sont pas en réalité, perpétuant ainsi la parodie de gestion des SPA dans laquelle avait été enfermé les FP¹.

Il nous a paru essentiel que soit entamé un processus de réflexion qui puisse porter sur la cohérence interne entre la libéralisation de la relation à la propriété du capital. En effet la nécessité d'aller à la banalisation de l'économie de marché et des mécanismes qui la régissent implique la mise en œuvre de support organisationnel et réglementaire appropriés.

Autrement dit, il ne s'agissait pas d'opérer un aménagement des textes législatifs existants, mais de rechercher l'édiction de règles à caractère universel². Il convient de préciser et d'harmoniser les rôles, les fonctions et les relations réciproques entre propriétaires, actionnaires et administrateurs d'EPE. Une telle démarche suppose une formalisation plus cohérente des missions du propriétaire, de l'actionnaire et de l'administrateur. C'est au conseil national des participations de l'Etat et aux holdings publics qu'échoit cette opération de formalisation.

Selon nous, la consécration des règles de droit commun comme normes juridiques régissant le droit de propriété du capital social des EPE devait aller de pair avec la consécration d'un principe de base, celui de la responsabilisation accrue, individuelle et intrinsèque de la personne dépositaire du mandat d'administration du capital.

L'acceptation d'un mandat d'administrateur, de membres de conseil de surveillance ou de directoire équivalait à la signature d'un contrat qui lie le propriétaire et le mandataire. Ce contrat conférait au mandataire le statut, les droits, et les devoirs d'un propriétaire-délégué.

La ou le propriétaire-délégué(e) étant donc la personne morale ou physique à laquelle ont été confiées la gestion et l'administration des actions en représentation du capital détenu au sein des EPE affiliées. En l'occurrence, il s'agit des membres des CA, des membres de directoires, et de conseils de surveillance des sociétés commerciales à capitaux publics.

La problématique de la responsabilisation du propriétaire- délégué avait pour but de lever au plan formel, l'ambiguïté qui caractérise la relation entre propriétaire, actionnaire et mandataire ou propriétaire-délégué.

¹ Grim, N., Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques : Le clientélisme compromet l'obligation de résultats, article paru dans le quotidien EL WATAN le 13 novembre 2006.

² Lamiri A., Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Alger, OPU. 1993.

A l'évidence, l'investissement des holdings publics de tous les attributs de droit de propriété sur le capital social des EPE ne conféra nullement au secteur public économique une efficience déterminante. L'analyse des performances du secteur publique économique nous incita à nous interroger sur la mise en œuvre du réaménagement de la forme de gestion de la propriété du capital des EPE¹.

En effet cette mise en œuvre n'a pas tendu fondamentalement à opérer une rupture systémique avec l'ancien mode de gestion, n'a pas cherché à modifier les rapports économiques selon les règles qui régissent les économies contemporaines, et n'a pas tenté d'insérer la gestion du patrimoine public sous l'emprise de la modernité. En d'autres termes, il n'ya pas eu de démantèlement et de reformulation de l'esprit du mandataire.²

SECTION 2 : LE PROCESSUS DE CREATION DES GROUPES INDUSTRIELS DANS LE SECTEUR PUBLIC

L'entreprise publique dans ces incessantes reconfigurations semblerait osciller vers un modèle universel de configuration organisationnelle, qu'elles soient devenues holdings cela sous-entend aussi qu'elles forment un groupe d'entreprise, sauf que cette dernière forme n'a pas été explicitement citée dans les textes législatifs relatifs à la gestion des capitaux marchands de l'Etat³.

Notre approche se fera à la lumière du processus de filialisation des EPE qui était piloté par l'ensemble des holdings publics car il semblerait malgré tout que le but ultime de ces reconfigurations viserait à constituer des groupes publics industriels. Examinons cela minutieusement.

Paragraphe1 : le principe de filialisation des entreprises publiques

Au regard des dispositions du code de commerce, la création des filiales ou plus généralement la filialisation est donc un processus par lequel une société a ou prend le contrôle d'une ou plusieurs sociétés. La société qui exerce un contrôle sur une ou plusieurs sociétés est appelée société holding. Les holdings constituaient pour les pouvoirs publics l'instrument privilégié pour réaliser leur politique de relance de la croissance, de restructuration industrielle et de privatisation. Dans le cadre de la mission des holdings publics, ces dernières procédèrent à leur époque au pilotage et à la mise en œuvre d'un processus de filialisation des unités de production relevant des EPE placées sous leur

¹ Grim, op.cit. p.86

² Grim, « Le mythe de l'autonomie de gestion » article paru dans le quotidien EL WATAN le 13 novembre 2006.

contrôle.

- La portée économique de ce processus

Le processus de filialisation vise à conférer une personnalité morale, un statut juridique et un patrimoine autonome aux filiales ainsi créées, disposant par voie de conséquence d'une autonomie de gestion, d'un espace décisionnel plus grand et d'une responsabilisation des managers.

La filialisation a pour objectifs affichés de permettre d'assurer une meilleure efficacité et une rentabilité supérieure de ressources mises à la disposition des filiales. Elle vise aussi un retour vers le métier de base et d'une souplesse plus grande vers les attentes du marché. Cette démarche se traduit sur le terrain par la transformation du statut juridique des unités de production qui s'érigent de plus en plus en sociétés par actions autonomes. Les pouvoirs publics définissent ce processus comme étant la mise en œuvre de la filialisation.

Le processus de filialisation, s'il est économiquement bien organisé pourrait présenter un certain nombre d'avantages parmi lesquels nous pouvons citer les suivants :

La dynamisation de l'unité siège : avec la filialisation de leurs unités les EPE auront à jouer le rôle de société-mère. Les directions centrales des EPE constituant les différents groupes holdings doivent en principe s'orienter vers les fonctions d'unité de décision et organiser entre elles même et les structures opérationnelles des relations similaires à celles qui existent communément entre elles et les holdings qui les contrôlent. La stimulation de la compétition et de la solidarité entre les unités.

La filialisation pourrait en effet résoudre le problème de la redistribution des bénéfices au profit des travailleurs qui sauvegarderont les intérêts de leurs entreprises. La transformations des unités en filiales devenues SPA réglerait en principe le problème de la compétitivité, puisque ces derniers seraient responsables de leurs pertes et profits.

- Incohérence de ce processus

Notre intention était de susciter une réflexion quant au retombées de ce processus sur la force de frappe des entreprises publiques. En effet, il y a lieu de s'interroger légitimement si ce processus ne serait pas malheureusement une reproduction, sous une autre forme de l'expérience de la restructuration organique des entreprises publiques mise en œuvre au début des années 1980 et qui n'a pas favorisé la densification du tissu industriel, et a au contraire émietté les moyens et les équipes managériales en entraînant des gaspillages et des dysfonctionnements de toutes sortes.

« Celui qui ne tire pas les leçons du passé est appelé à les revivre », car la problématique économique qui se pose à notre pays aujourd'hui est de savoir comment renouer avec les développements économiques au sein d'un système économique mondial complètement modifié et connaissant des mutations structurelles fondamentales.

Dans le cas de la transformation de la nature juridique des unités de production relevant d'une société commerciale unique en sociétés commerciales autonomes, l'article n° 744 (non modifié) du code de commerce précise que cette opération relève de la scission. La scission consiste donc à la naissance d'une ou plusieurs sociétés commerciales à partir du patrimoine d'une société commerciale unique devenant de la sorte la société-mère.

Ce processus de filialisation qui a pris forme sous nos yeux est en fait une simple scission correspondant à une filialisation de type bureaucratique dont les finalités ne sont pas perçues clairement par les différents opérateurs concernés¹.

Que ce soit dans le cadre de la scission ou de la filialisation, la création d'une société commerciale doit correspondre à des besoins économiques exprimés par le marché, dont la valeur résulte des tendances de l'offre et de la demande et, enfin dont l'ouverture du capital doit être la règle.

Enfin, ce qui nous semble le plus poser problème, c'est le fait de la détermination de la valeur de la filiale sur les seules bases comptables. Lorsque nous connaissons l'obsolescence des équipements de production, les réévaluations parfois fictives des investissements², nous sommes en droit de poser la question de la valeur commerciale des filiales créées, la seule qui compte réellement.

Ce constat sans complaisance doit nous pousser à nous interroger sur la philosophie de la démarche initiée par les pouvoirs publics, sur les schémas mentaux qui ont présidé à son élaboration et à sa mise en œuvre par les holdings publics.

En effet, la restructuration industrielle, telle qu'élaborée, est assise sur deux axes essentiels, à savoir : la privatisation et la filialisation ; nous savons que certaines entreprises publiques ont procédé à la filialisation d'unités de production sans qu'au préalable il n'y ait eu examen et approbation de leurs exercices sociaux et sans consultation du ou des commissaires aux comptes.

Quand bien même ces conditions seraient satisfaites, la démarche retenue constitue un processus de scission et non de filialisation, conformément aux conditions méthodologiques soulevées

¹ Bouzidi, op.cit.p84.

² M. Mékideche, 2000 « L'Algérie entre économie de rente et économie émergente », Dahlab, Alger..

précédemment. La filialisation d'entités économiques en sociétés commerciales autonomes, c'est à dire leur affiliation à un groupe commercial ou industriel, implique l'existence d'une société leader plus connue sous le vocable de société-mère qui en assure le contrôle et qui entraîne des dividendes. Cette société-mère exerce tous les attributs liés aux actionnaires qui en décident la création et la désignation des organes statutaires conformément aux dispositions du code de commerce.

C'est cette vision de groupe commercial ayant une approche de branche ou de filière et impulsant la création d'ensembles industriels en association et en partenariat avec les opérateurs tant nationaux qu'étranger qui doit mouvoir toute politique de filialisation. La voie empruntée jusqu'à présent ne nous semble pas prendre le même chemin¹.

Dans cette optique, le processus de filialisation tel que mis en œuvre en Algérie comporte un certain nombre de contraintes, dont la plus importante nous paraît être l'atomisation, voire l'émiettement des EPE.

Ces contraintes sont rendues d'autant plus pesantes, compte tenu d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels il y a lieu de citer un espace décisionnel réduit, une faiblesse dans la maîtrise des instruments managériaux et enfin une insuffisance de culture en tant que SPA au niveau de la filiale du fait de l'absence d'une expérience en la matière. Il est paradoxal de noter qu'au moment même où s'effectuent dans le monde des concentrations industrielles et financières à dimension planétaire, nous procédons chez nous curieusement à réduire l'envergure et la taille de la dimension de nos entreprises².

C'est pour cela qu'il nous semble primordial de mettre en place une organisation à même de surmonter les contraintes rencontrées et permettre à nos entreprises d'évoluer et de se développer en interaction avec leur environnement tant national qu'international.

La mission confiée aux holdings publics, à savoir l'impulsion et le développement des ensembles industriels, commerciaux et financiers placés sous leur contrôle, et cela par la mise en place des groupes, répondait-elle à ce type de préoccupations ?

Paragraphe 2 : La réorganisation des Holdings publics³

En juin 2000, les Holdings ont connu une réorganisation dont le Ministre de la participation et la coordination des Réformes (MPCR) en a été l'initiateur. Il avait concentré les onze(11) holdings en

¹ Adli Z., « Transition et réformes économiques en Algérie. L'impact sur les performances des entreprises publiques économiques : l'ecueil des institutions (1990-2001), Université d'Alger, Faculté des sciences économiques et de gestion, Novembre 2002.

² Ibid

³ Source MPCR(Ministère des Participations et de la coordination des réformes)

cinq (05) méga-holdings. Ce regroupement a permis la fusion des holdings préexistant en holdings de plus grande taille. Ainsi se sont concentré un grand nombre d'entreprises aux activités fortement diversifiées.

-des sociétés de groupe, en général les grandes entreprises anciennes qui ont filialisé leurs unités de production et de services ;

-et éventuellement des sociétés qui n'ont pas de filiales.

Ces cinq méga-holdings étaient les suivantes :

1- Holding CPS (chimie-Pharmacie- Services)

Il était constitué par le regroupement des ex-holdings chimie-Pharmacie, on y retrouvait la chimie, la pharmacie, le transport, le tourisme.....le nombre d'entreprises était de 82 avec 02 sociétés de groupe dont SAIDAL qui contrôlait 34 filiales. Sur quatre 04 entreprises seulement citées à la bourse d'Alger, deux 02 faisaient partie du holding CPS. Il s'agissait de SAIDAL(pharmacie) et l'Hôtel l'Aurassi, avec 20% de leur capital côté en bourse.

2- Holding SIDMINES (sidérurgie et mines)

Il était né de la fusion des holdings Mines et sidérurgie-métallurgie. On y retrouvait les mines (fer, phosphates...), la sidérurgie et la première transformation de l'acier(tréfilerie...), la métallurgie du zinc et la transformation de l'aluminium, la charpente et la chaudronnerie, les emballages métalliques....le nombre d'entreprises regroupées étaient de 55.

3- Holding HOMLEC , industries électroniques, électriques et le télécommunication

Il a été constitué par la fusion des holdings pré-existant : Holding mécanique et HEELIT, on y retrouvait de grandes activités de base :

-Fabrication de camion et autobus- autocars (SNVI)

-Voiture particulière (projet d'usine à l'époque)

-Gros moteurs diesel et tracteurs agricoles (CMT)

-Gros machinistes agricoles tel que moissonneuses batteuses, ramasseuses presses...(PMA)

-Gros engins de travaux publics : pelles chargeuses, dumpers, rouleaux, compresseurs (CMT)

-Câblerie électrique et téléphonique

-Pompes et Vannes

-Electroménagers et électronique grand public : réfrigérateurs, téléviseurs, micro-ordinateur...(ENIEM ,ENIE)

-Centraux téléphonique (SITEL)

4- Holding AGROMAN, sociétés agro-alimentaire, textile- cuir et divers

Ce nouveau holding était le plus gros ensemble industriel après les hydrocarbures, elles regroupaient les activités des anciens holdings : agro-alimentaire de base, Agro-divers et Manufactures. Formées de 11 grandes entreprises de l'Agro-alimentaire de base, 15 entreprises de l'Agro-divers et une vingtaine d'entreprise de textiles, cuir et divers.

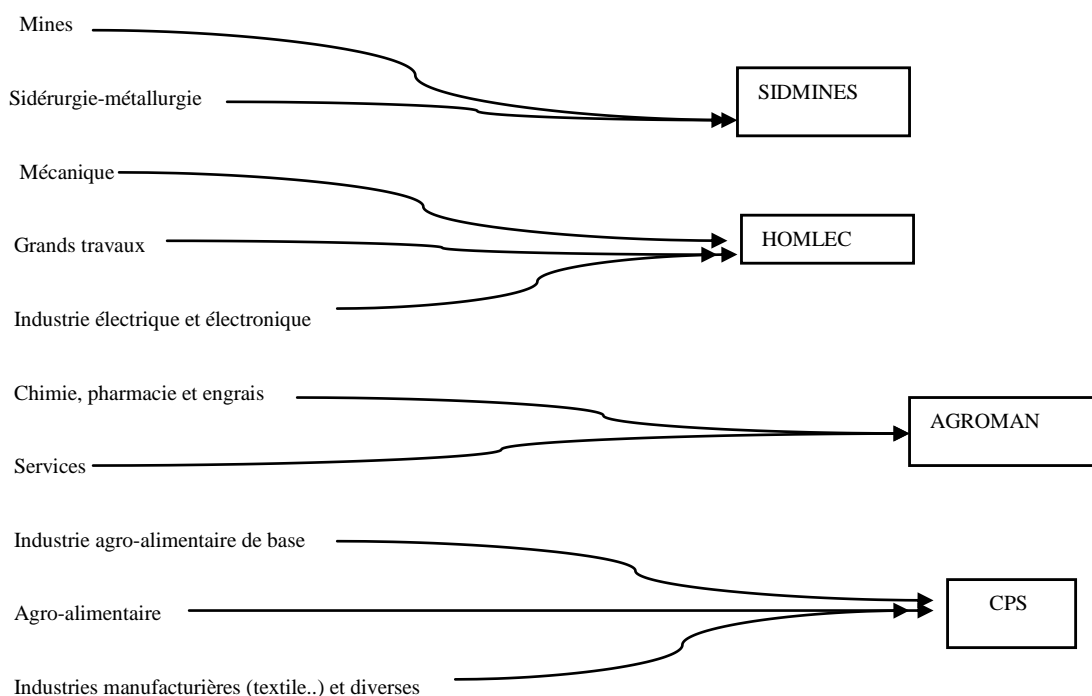
5- HYDROCARBURES, BHP, JAPAN OHANET ET PETROFAC

Les partenaires et les bases du contrat : un contrat a été signé le 02 Juillet 2000 avec l'entreprise publique Algérienne SONATRACH impliquant 3 partenaires étrangers :

- La société Australienne BHP (Broken Hill Petroleum) à hauteur de 60%
- le regroupement Japan Ohanet Oil et Gas qui associe 3 sociétés Japonaises : Japan national Oil Corporation, Itochu Oil Exploration company et Teikoku Oil Company, avec 30%.
- la société américaine PetroFac Ressources avec 10%.

Le contrat portait sur un investissement de l'ordre de 1 milliard à la charge des 3 entreprises étrangères et en contrepartie l'exploitation du gisement par ces 03 entreprises pendant 8 ans en bénéficiant d'une partie de la production. C'est BHP qui était opérateur sur ces gisements.

Nous pouvons résumer ces fusions de la façon suivante et ce pour avoir un meilleur aperçu de la nouvelle configuration organisationnelle qui avait vu le jour à l'époque.



Ces entreprises publiques économiques se situaient avec 3 niveaux de décision :

- Les filiales, de taille modeste dont la gestion courante doit rester totalement autonome ;
- Les sociétés de groupes dont la mission se réduit à assurer la surveillance stratégique des filiales
- Et les holdings nouveaux, qui sont réduits à surveiller des sociétés de groupes.

Les grands objectifs de cette réorganisation des holdings étaient de relancer économiquement les entreprises et leur mise à niveau, ainsi que la recherche de synergies entre les différentes sociétés de chaque holding. Il a été aussi stipulé la recherche de partenaires étrangers et éventuellement la cession d'actifs et la privatisation.

Avec cette nouvelle organisation des holdings, nous remarquerons que les pouvoirs publics ont procédé à la constitution de conglomérats certes de façon administrative mais le résultat est bien la, diverses et différentes entreprises regroupées sous la houlette d'une même holding d'autant plus que dans la plupart des cas on y retrouve des entreprises qui n'opère pas dans le même secteur d'activités, à l'image du holding CPS qui regroupe des entreprises du holding chimie, pharmacie et le holding services. A cet instant la nous pensons que l'Etat voulait miser sur un effet de taille pour constituer ses groupes publics, et nous pensons que le résultat escompté était bien la, nous sommes bien en présence de groupes publics mixtes.

Les holdings étaient arrivés à terme de leur mission lorsque les pouvoirs publics ont jugé que leur réorganisation (cinq méga holdings) n'a pas permis d'assurer un suivi efficace des E.P.E. les directoires des holdings n'ont pas su s'imposer comme des véritables centres de décision. L'existence de rapports tutélaire a été la caractéristique de toutes les relations à tous les niveaux.

Même si on impute à cette défaillance le caractère public de la propriété, et système de nomination des managers. On remarquera que ces deux variables demeureront des constantes dans la suite des réformes.

SECTION 3: APPARITION DES SOCIETES DE GESTION DES PARTICIPATIONS

Comme prévu, les holdings publics tels qu'ils sont été organisés, gérés, contrôlés sont arrivés à leurs limites dans la réalisation des objectifs fixés pour eux et l'accomplissement des missions qui leur a été attribué c'est pourquoi le ministère de la participation et de la coordination des réformes (MPCR), initiateur de la promulgation de l'ordonnance 95-25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ainsi que l'ordonnance 95-22 du 26 Aout 1995 relative à

la privatisation des EPE, avait initié pour toutes les raisons évoquées plus haut, l'abrogation de ces deux dernières par l'ordonnance 01-04 du 20 Aout 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE ou il a été annoncé dans son article 40 la dissolution des holdings publics par son assemblée générale extraordinaire dans un délai d'un mois à compter de la promulgation de ladite ordonnance.

La nouvelle organisation de la gestion des capitaux marchands de l'Etat venant remplacer l'ancienne configuration a été la suivante : deux nouvelles institutions ont été mise en place ; il s'agit du conseil des participations (CPE) et les sociétés de gestion des participations (SGP) en remplaçant respectivement le conseil national des participations de l'Etat (CNPE) et les holdings nouvelle formule. Comme l'ordonnance 95-25 organisait les relations *CNPE-Holdings-EPE*, il en va de même pour la nouvelle ordonnance 01-04 pour ce qui est des relations *CPE-SGP-EPE*.

Liste des SGP ¹

1-CABELEC	Câbleries et équipements électriques
2-CEGRO	Céréales
3-COJUB	Boissons , Jus et Conserves
4-CONSTRUMET	Constructions métalliques
5-DIPREST	Prestations diverses
6-EQUIPAG	Equipements industriels et agricoles
7-ERGTHY	Travaux hydrauliques
8-FIDBER	Transport terrestres
9-GENEST	Etudes et Engineering
10- GEPHAC	Chimie et pharmacie
11- GESTOUR	Tourisme et hôtellerie
12-GESTRAMAR	Transports maritimes
13-GICA	Industries du ciment
14-IMA	Industries manufacturières
15-INDELEC	Industries électro domestiques
16-INDJAB	Réalisation et bâtiments
17-IPRS	Industrie des produits rouges et sanitaires
18-PRODA	Productions animales
19-SGDA	Développement Agricole
20-SGP CENTRE	Entreprises locales du Centre(activités diverses)
21- SGP EST / SUD EST	Entreprises locales de l'EST (activités diverses)

¹ Source MIPI(Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements)

22- SGP DE L'OUEST	Entreprises locales De l'ouest (activités diverses)
23-SINTRA	Travaux publics
24- SOGEPORTS	Ports
25- SOMINES	Mines
26-TRAGRAL	Transformation Agro-alimentaires
27- TRANSLOB	Transformation sidérurgiques

Nous remarquerons avec la constitution de ces SGP que les pouvoirs publics ont procédé à un démembrement des méga-holdings en reconstituant des mini-holdings cette fois-ci appelé SGP , après les opérations de fusions, regroupement et concentration des entreprises aussi différentes et diverses , le processus contraire semble prendre place avec la constitution actuelle de 27 SGP qui semblent regrouper des entreprises activant dans le même secteur d'activités , ce qui semble être une sorte de recentrage des entreprises publiques avec effets de spécialisation ,et recherche de synergies.

Paragraphe1-Objet, rôle et missions des SGP¹

Ainsi que leurs prédécesseurs les holdings publics, les sociétés de gestion des participations ont la même forme juridique, à savoir des sociétés par action. Il est stipulé dans leur statut qu'elles détiennent pour le compte de l'Etat les portefeuilles d'actions et d'autres valeurs mobilières représentant le capital social des EPE souscrit directement par l'Etat et de créances détenues sur elle par l'Etat et autres actifs tels que les liquidités de trésorerie et autres créances liquides provenant soit de concours de l'Etat actionnaire, soit des revenus générés par la détention pour compte de ce patrimoine.

Ce nouveau schéma était venu pour lever les incohérences et les lourdeurs du processus décisionnel qui ont entouré les opérations d'ouverture du capital. Ce remaniement de l'ordonnance selon le MPCR (2001) devait conduire à :

- la réorganisation du processus décisionnel concernant le contrôle et le suivi des entreprises publiques économiques de partenariat et d'ouverture du capital ;
- la révision des portefeuilles dont l'objet principal est la préservation des capacités vitales de production et d'emploi ;
- favoriser et encourager l'autonomie des entreprises viables pour leur permette de trouver des alliances utiles à leur développement par la modernisation de leur outil de production et de gestion.

¹ A partir de cette page, nous relevons les traits fondamentaux de l'ordonnance 01-04 du 20 Aout 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE et qui nous intéressent dans notre étude.

La refonte exigeait toujours selon le MPCR(juillet 2001), « une redéfinition des conditions et modalités d'exercice du droit de propriété de l'Etat sur les entreprises publiques. Les artifices juridiques introduits par l'ordonnance 95-25 et la redistribution formelle des attributs de droit de propriété aux holdings ont montré des limites objectives.

Cela devait se passer nécessairement par un renforcement des capacités de l'Etat actionnaire à prendre en charge ses obligations et ses missions en réduisant les niveaux d'intermédiation formelle qui apparaissaient inopérants, en raccourcissant les processus de décision ».

Conformément à la stratégie et à la politique de participations arrêtées par le conseil des participations (CPE) ¹, il est stipulé que les sociétés de gestion des participations (SGP) ont pour mission :

- Mettre en œuvre des formes commerciales adéquates, les plans de redressement, de réhabilitation, de développement, les programmes de restructuration et de privatisation des entreprises publiques économiques particulièrement par l'élaboration et la mise en œuvre de toutes dispositions juridiques et financières nécessaires telles que les fusions, scission, apports partiels d'actif physiques et financiers ;
- Assurer la gestion et la surveillance stratégique et opérationnelle de ces portefeuilles d'action et de valeurs mobilières dans les d'efficience et de rentabilité minimale requise ;
- Appliquer les prérogatives d'assemblées générales des EPE dont le capital est détenu et géré par la société pour le compte de l'Etat, ce dans les limites fixées par mandat de gestion devant être établi entre le conseil des participations de l'Etat et la société de gestion des participations.

Paragraphe2 : Direction et Administration de la SGP²

Nous trouvons dans le décret exécutif n°01-283 du 24 septembre portant forme particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publique économique dont le capital social est détenu en totalité, directement ou indirectement par l'Etat ou toute autre entreprise morale de droit public des dispositions qui concernent que les EPE chargées de gérer les participations de l'Etat.

Ainsi l'entreprise est dotée d'une assemblée générale et d'un directoire composé d'un 01 à trois 03 membre dont le président, il est clair qu'il n'est ni question de conseil d'administration ni de surveillance parmi les organes sociaux des SGP. L'assemblée générale est composé de représentants dûment mandatés par le CPE conformément aux dispositions de l'article 12 de

¹ Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des Participations du 19 février 2003

² Voir note page 96

l'ordonnance 01-04 du 20 Aout 2001 et aux dispositions de l'article 04 du décret exécutif n°01-283 du 24 septembre 2001.

A l'exception des décisions de gestion courante, l'assemblée générale se prononce sur tout ce qui concerne la vie de l'entreprise tel que : les programmes généraux d'activités, le bilan et les comptes de résultats, les affectations des résultats, l'augmentation du capital social, la création de filiale en Algérie et à l'étranger, l'évaluation des actifs et titres, la cession de titres ou d'éléments d'actif, le schéma d'assainissement et de restructuration de l'entreprise et les conditions de sa mise en œuvre , les propositions de modification des statuts, la désignation du ou des commissaires aux comptes.

L'assemblée générale des SGP se réunit une fois par an en session ordinaire et en tant que de besoin en session extraordinaire, elle communique les résolutions au président du conseil des participations de l'Etat. La composition du directoire est décidée par le CPE, lorsqu'une seule personne exerce les fonctions dévolues au directoire, elle prend le titre de « directeur général unique », les membres du directoire dont le président sont nommés par l'AG, après approbation de leurs candidatures par le chef du gouvernement, le CPE entendu. Leurs qualités, leur compétence et expertise requises dans les domaines d'activités concernés sont les critères de leur sélection.

Les missions, droits et obligations des membres du directoire ainsi que la durée de leur mandat font l'objet de contrat établi entre ces derniers et l'AG, le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration, la gestion et la direction de la SGP, pouvoirs qu'il exerce dans les limites des attributions mentionnées dans les contrats et sous réserve des pouvoirs propres à l'AG. Il est aussi responsable du fonctionnement général de l'entreprise et exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel. Le président du directoire ou le directeur général unique (DGU) selon le cas représente la société dans ses rapports avec les tiers, les membres du directoire ou le DGU assistent aux sessions de l'AG sans voix délibératrice.

Le commissariat aux comptes étant assuré par un (01) ou deux (02) commissaires aux comptes désignés par l'AG, le ou les commissaires aux comptes assurent le contrôle des comptes de la SGP ; ils établissent un rapport sur les comptes qu'ils adressent à l'AG qui statue sur ces comptes de l'exercice considéré.

Il paraît évident de constater que le CPE et l'AG de la SGP reprennent les prérogatives qui étaient dévolues au conseil d'administration ou au conseil de surveillance dans les holdings publics¹.

¹ Fin de la note citée en bas de page.94.

• **COMPARAISON HOLDING-SGP¹**

Comparaison	Holdings Publics	Société de Gestion des Participations
Forme juridique	Une personne morale de droit public, société par actions SPA	Une personne morale de droit public, société par actions SPA(EPE)
Propriété	Détention de tous les attributs de droit de propriété sur les actions, participations et autres valeurs mobilières souscrites dans toutes sociétés commerciales au nom de l'Etat.	Détention pour le compte de l'Etat des portefeuilles d'actions.
Missions	<ul style="list-style-type: none"> -Rentabiliser et fructifier le portefeuille d'actions, participations et valeurs mobilières ; -Impulser le développement des groupes industriels, financiers et commerciaux contrôlés ; -Définir et développer les politiques d'investissement et de financement dans les entreprises affiliées ; -développer les stratégies de restructuration et de redéploiement des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> -Réorganiser le processus décisionnel dans le suivi et le contrôle des entreprises ; -Favoriser et encourager l'autonomie des entreprises viables ; -Assurer la gestion et la surveillance des portefeuilles pour une efficience et une rentabilité minimale ; -S'assurer du respect des prérogatives des assemblées générales des entreprises affiliées ; -plus d'habilité à guider la privatisation des entreprises.
Direction, contrôle (organes sociaux)	<ul style="list-style-type: none"> -Un directoire sous le contrôle d'un conseil de surveillance dont les membres sont désignés par une AG ; -Un DGU ou un président selon le cas à la tête du directoire ; -deux 02 commissaires aux comptes au moins, désignés par une AG, assurent la sincérité des comptes du holding ; -Le contrôle des holdings publics est assuré par le conseil de surveillance. 	<ul style="list-style-type: none"> -Un directoire dont les membres nommés par une AG ; -Un DGU ou un président selon le cas à la tête du directoire ; -Deux 02 commissaires aux comptes au plus désignés pour contrôler les comptes de la SGP ; -L'administration, la gestion et la direction de la SGP sont assurées par le directoire.
Le nombre	<ul style="list-style-type: none"> -11 en 1995 -05 en Juin 2000 	-27 SGP actuellement

Commentaires :

Quelques différences notoires apparaissent à l'examen de ce tableau quant à la comparaison entre holding et SGP, nous remarquerons toute fois un net recul quant à l'étendue des missions dévolues

¹ Tableau fait à partir de commentaires parues dans la presse nationale et des analyses des textes réglementaires relatifs à ces configurations.

à la nouvelle structure mise en place. A la lecture des objectifs assignés aux holdings nous remarquons que la barre a été placée un peu trop haut pour une époque de transition organisationnelle. L'autonomie de l'entreprise à peine réalisé du moins dans sa forme que le holding devait se lancer dans des opérations financières de grandes envergures, à titre d'exemple : définir et développer les politiques d'investissement et de financement dans les entreprises affiliées, développer les stratégies de restructuration et de redéploiement des entreprises en plus d'impulser le développement des groupes industriels, financiers et commerciaux contrôlés.....si les holdings ont été remplacés par les SGP c'est que l'Etat a jugé inappropriées leurs missions d'où des défaillances dans l'atteinte de leurs objectifs.

Nous relevons par ailleurs que les missions assignées au SGP sont plus modestes dans leur contenu comparativement à celles dévolues aux holdings, qui il me semble auraient dû être celles des holdings à leur époque, à titre d'exemple favoriser et encourager l'autonomie des entreprises viables, S'assurer du respect des prérogatives des assemblées générales des entreprises affiliées, plus d'habileté à guider la privatisation des entreprises...

Nous voyons bien qu'il ya une recorection des objectifs dévolus aux nouvelles structures mises en place pour gérer pour le compte de l'Etat les entreprises publiques.

Pourquoi ce revirement dans les missions dévolues au SGP ?, serait-ce que les pouvoirs publics au temps des holdings ont pêché par excès de confiance et ont revu et corrigé leur copie par la suite. Nous dirons tout simplement que l'expérience des holdings dans ses missions et nos pas dans sa configuration organisationnelle a montré ses limites en tant que telle et qu'il fallait remettre les choses à leurs places en assignant des objectifs plus claires et plus compatibles avec l'instauration d'un nouveau mode de gestion des entreprises publiques devenues capitaux marchands.

Nous pensons bien que si dès le départ les missions dévolues au SGP avaient été assignées aux holdings, on serait passé sans problèmes à celle dévolues aux holdings qui étaient beaucoup plus importantes.

Nous remarquerons au passage que la différence notoire apparue dans le passage holding-SGP mis à part le changement radical dans les missions, la disparition du conseil d'administration et de surveillance des organes sociaux de la SGP c'est que paradoxalement cette dernière est considérée comme une EPE ! Ce qui n'était pas le cas avec les holdings.

Paragraphe3 : Les propositions pour le réajustement du secteur public marchand

La gouvernance des participations de l'État sera appelée à connaître un redéploiement sur la base de

la séparation organique entre les fonctions de développement et de privatisation. De grands groupes publics¹, qui coifferont les filières à promouvoir, vont certainement remplacer les SGP, ces champions publics seront appelés à nouer des relations de partenariat et des alliances stratégiques.

En fait, certaines sources² expliquent que le secteur public économique sera, une nouvelle fois, réorganisé autour de quatre catégories d'entreprise. Des sociétés de développement économique (SDE), des sociétés de promotion et de développement, les Sociétés de participation de l'État (SPE) et une société qui prendra en charge les entreprises vouées à la dissolution. La première catégorie concerne les entreprises qui coifferont les filières à promouvoir. Pour la pétrochimie par exemple, les partenariats se feront autour de l'Enip, pour les fertilisants, Pherphos sera au centre des alliances. Les sociétés de participation de l'État géreront le processus de privatisation. Une catégorie de sociétés gèrera le portefeuille des entreprises insolvables.

Le programme de mise à niveau, par exemple, est en phase de montage et concernerait environ 2 000 entreprises. Des grands groupes publics, qui coifferont les filières à promouvoir, vont certainement remplacer les SGP. L'objectif est de faire émerger des sociétés commerciales efficaces et amorcer, ainsi, le processus de développement de champions économiques qui modifieront les conditions d'intégration de l'économie dans la sous-région.

Jusqu'à fin 2009 aucun changement majeur n'est venu bousculer l'actuelle configuration organisationnelle du secteur public marchand, toutes ces propositions restent plus ou moins spéculatives, même si de véritables groupes d'experts de tous horizons se sont penchés sur la question à la demande des pouvoirs publics. La refonte des schémas organisationnels était prévue pour fin 2007³, elle demeure toujours d'actualité(fin 2009).

Conclusion

Le changement organisationnel dans les entreprises publiques semble osciller entre plusieurs logiques qui sont forcément liées au contexte économique dans lequel se trouve l'entreprise. Les formes organisationnelles qui sont en train d'émerger au sein du secteur public semblent indiquer que ce changement reflète une nécessité plus qu'un choix, en effet l'environnement des entreprises publiques est devenu de plus en plus turbulent, plus ouvert à la concurrence internationale, plus soumis au dictat du marché et plus vulnérable.

¹ C'est la première fois qu'une reconfiguration du secteur public marchand parle ouvertement de création de groupes publics, alors que ces derniers existent déjà sans qu'ils aient été formalisables dans les textes réglementaires.

²Divers articles relevés dans la presse nationale mais qui ne sont pas formelles, beaucoup de spéculations et même des fois assez contradictoires.

³Document officiel des pouvoirs publics :« les politiques de réajustement du SPM : le redéploiement du SPM

Les sociétés de gestion des participations (SGP) tout comme les holdings et même les fonds de participations (FP) sont des sociétés mères qui chapeautent un ensemble d'entreprises qu'en temps normal on appelleraient Groupe, chose qui a tardé à venir dans les textes législatifs concernant le secteur public, ce n'est que dernièrement qu'on l'on est en train de les nommer ainsi et de parler de cet énième réforme qui vise à créer des groupes publics alors qu'ils sont là depuis l'apparition des holdings.

Mais beaucoup d'incohérence sont à relever à commencer par la façon dont ces entités économiques que représentent les groupes sont apparues, chose que nous allons examiner dans la seconde partie.

CONCLUSION DU CHAPITRE3

Aujourd'hui, ces réorganisations ont permis de transformer les entreprises publiques à caractère économique en sociétés par actions (EPE/SPA) et de supprimer la tutelle de l'Etat dont les droits étaient depuis exercés d'abord par des agents fiduciaires (fonds de participations puis les holdings), auxquels ont été dévolus tous les attributs d'actionnaires et, ensuite, par des sociétés de gestion des participations (SGP), au nombre de 28, chargées aujourd'hui de gérer les capitaux marchands de l'Etat, détenus par les EPE.

Mais force est de constater que les reconfigurations incessantes des entreprises publiques semblent tergiverser autour du même schéma organisationnel en le renommant différemment à chaque fois; déjà à l'époque des holdings publics on se demandait pourquoi on ne désignait pas l'ensemble des entreprises qui lui sont affiliées par groupe public? À aucun moment dans l'ordonnance n° 95-25 du 25 Septembre 1995 il n'a été question de cette entité qu'on vient de citer.

Alors l'ambiguïté dans tout cela c'est de constituer à présent le secteur public en groupe industriel et de ne point nommer la société mère holding! Au contraire le terme holding par la dissolution de ses structures est semble-t-il interdit d'utilisation dans le vocabulaire afférent à la configuration des capitaux marchands. Cela demeure illogique et insignifiant.

Dissoudre les holdings pour les remplacer par des SGP qui ont presque les mêmes prérogatives que les premières mais qui bénéficie d'une différence de taille d'après la nouvelle ordonnance, les SGP sont des EPE à présent!! Tout comme l'ont été les fonds de participations avant cela, alors qu'au moment de leur remplacement par les holdings, on avait insisté pour marquer leur différence en n'étant pas des EPE(les holdings), pourquoi revenir au premier schéma organisationnel dans cette nouvelle réforme?

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Notre point de départ a été le changement organisationnel comme moteur de structuration des entreprises en quête de performance et d'adaptabilité à l'environnement multiples qui s'offre à elle. Ce changement s'inscrit dans une logique qui rend l'entreprise soumise à des réflexions sans cesse portées sur sa configuration organisationnelle. Comment s'adapter, anticiper, suivre, ou innover ? Telles seront les questions incessantes auxquelles tentera de répondre le dirigeant d'entreprise.

Les entreprises publiques en Algérie dans leur effort de réformes structurelles et organisationnelles s'inscrivent bien évidemment dans une perspective de changement ; ce dernier est-il envisageable selon les modes bien connu de celui-ci ?

Nous tenterons d'y répondre en seconde partie à travers la structuration des entreprises publiques en groupes industriels et bien avant cela en holdings.

Avec l'approche développée précédemment, les contraintes auxquelles sont soumises les entreprises en matière de choix organisationnels relativement à la configuration sont plus claires.

Les entreprises doivent faire face à des variables internes et c'est ce qui leur autorisera un agencement spécifique entre les membres internes . Il est possible de faire référence ici aux travaux de Mintzberg (1982) repris par Nizet et Pichault (2001) qui identifient très clairement l'interaction de ces variables au travers d'exemples précis.

Dans cette partie, nous avons fait apparaître les changements majeurs observés dans les entreprises publiques en Algérie, faisant par là-même émerger les facteurs engendrant ces évolutions¹.

Compte tenu des résistances multiples à faire évoluer la configuration, les changements viennent souvent des impacts technologiques ou réglementaires, dont les perturbations obligent à repenser la configuration en l'ajustant, soit en modifiant la configuration (au point parfois de la flexibiliser, de la rendre plus réactive à d'autres changements probables).

Les configurations organisationnelles que représentent ces formes citées plus haut sont-elles le fruit d'un choix programmé , d'une stratégie choisie, et d'une logique structurelle portée par des études préalable sur l'environnement des entreprises , les caractéristiques de ces dernières et la culture spécifique y afférentes ?

¹ Huy, Q.Nguyen (2001), "In Praise of Middle Managers", Harvard Business Review, September, 73-79.

Comme nous l'avons vu les nouvelles formes organisationnelles ne sont reconnues que telles si elles sont en rupture totale avec les anciens modes d'organisation¹, est-ce le cas de ces groupes industriels dans leur modèle de constitution, de leur principe de regroupement et de fonctionnement ?

Nous ne pourrions répondre à toutes ces questions sans au préalable examiner le processus d'émergence de ces nouvelles structures inductives du changement organisationnel.

¹ Gatiser N., Lerch C., Lutz P., Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg, 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

DEUXIEME PARTIE
L'ANALYSE DU PROCESSUS
D'EMERGENCE DES
GROUPES INDUSTRIELS
PUBLICS EN ALGERIE

Introduction

Les grandes firmes industrielles aujourd'hui comme naguère, suscitent des débats passionnés. Ces débats risquent fort de durer ; et pour une simple raison : leur objet même, la réalité de la grande entreprise est devenu très flou. Certes on a souvent décrit les différentes étapes du développement¹ de la firme, et insisté sur le progressif élargissement de ses dimensions, sur la complexité croissante de ses modes de gestion, et sur l'intensification des conflits qui la secouent. Pourtant les conclusions ne sont pas vraiment tirées ; qu'y-a-t-il de commun entre un artisan et une multinationale, une P.M.E. Et un géant mondial. S'agit-il toujours de la même entité ? Bref, qu'est-ce qu'une grande entreprise industrielle de nos jours ? et peut-on la considérer comme une petite entreprise qui, contrairement à la grenouille de la fable aurait dû devenir grosse sans éclater ?

Pourtant, la réponse partout s'étale. Elle est donnée par les grandes entreprises elles-mêmes². Un groupe est un ensemble d'éléments ; ces éléments sont reliés ou réunis en une structure particulière ; l'entité qui en résulte est animée par un projet d'ensemble. Le groupe industriel s'il est groupe est réunion d'éléments : est-ce à dire que l'entreprise n'existe plus et que la grenouille qui a grossi a bien fini par éclater ?

Dans cet ordre d'idée, dans le secteur public en Algérie et afin de constituer les groupes industriels ,il a été nécessaire de procéder en premier lieu à la filialisation des grandes entreprises publiques économiques qui, en se diversifiant ont atteint des tailles gigantesques. La difficulté de gérer ces ensembles donnant lieu à des assainissements financiers interminables, il a été nécessaire de se recentrer vers le métier de base et la transformation des unités de production en entreprises autonomes juridiquement souvent sous la forme de sociétés par action (SPA) sous le contrôle direct de la société-mère ou du holding concerné, selon le code de commerce en vigueur, constituant la première étape dans ce processus.

À cette époque, nous avons assisté à la naissance de plusieurs regroupements commerciaux et industriels de sociétés qui ont connu la filialisation de leurs unités de production, devenues ce que est appelés « *Groupes industriels* »³. Les filiales devenues autonomes, disposent, par le statut de S.P.A, d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration à travers lequel l'unique actionnaire et propriétaire, le holding, restait parfaitement en contact avec les dirigeants des filiales et veille à ce que ses intérêts soient prioritaires étant donné que sa principale mission se trouve être de fructifier le portefeuille d'actions de l'État. Toutes ces opérations passent par un intermédiaire : «

¹ Maggi B. (2006), « Critique de la notion de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, vol 32, n°162

² Batsch Laurent, 1995 La croissance du groupe industriel, Ed Economica.

³ Les textes législatifs ont été très peu explicites à ce sujet

la société-mère ». Son rôle est de veiller à ce que les politiques des filiales ne divergent pas avec celle du groupe entier. *Il s'agit là, du passage de l'économie de l'entreprise à l'économie du groupe*¹.

En 2001, les holdings ont été dissous par leur assemblée extraordinaire respective et ont été remplacés par des S.G.P, « *Sociétés de gestion des participations* ». Leurs prérogatives et missions ne semblent pas être parfaitement distinguées de ceux des holdings par les dirigeants des entreprises publiques économiques. En effet, telles qu'elles ont été installées, les S.G.P sont plus habilitées à conduire des opérations de privatisation et de liquidation des entreprises publiques économiques en faillite, les holdings ayant montré leurs limites dans la réalisation de leurs missions. Cependant, le principe des relations au sein du secteur industriel est resté le même : *Filiale – Société-mère – S.G.P.*

La logique de regroupement des entreprises publiques ayant été établie dans le chapitre3, nous nous intéresserons à la possibilité de l'émergence du groupe industriel² (chapitre 4) à la lumière d'études académiques concernant le groupe industriel et comparativement à la logique dominante dans la littérature consacrée à ce domaine³. Une fois le parallèle fait entre cas algérien et modèles universel, on tentera de mettre en exergue la problématique de la structuration du groupe industriel à travers exemples et cas pratique dans le secteur public et à travers un ou deux exemples à travers le monde qui puissent se rapprocher de notre étude (chapitre5).

¹ Cette question est au cœur des débats actuels sur la remise en cause de l'entité entreprise et l'apparition de l'entité groupe comme objet d'étude des sciences de gestion

² A ce sujet, cette dimension de l'émergence sera au cœur de deux approches complètement différentes qui sera développée successivement en chapitre 3 et 4.

³ Notre intérêt porte essentiellement à la question de l'apparition de la forme Groupe, sans nous attarder sur les définitions et les approches théoriques de la justification de la création de groupe, cela relève d'une autre problématique qui n'est pas la notre. Notre point de vue va dans le sens du passage de l'économie de l'entreprise de groupe.

CHAPITRE 4 :
EMERGENCE DU GROUPE
INDUSTRIEL DANS LE SECTEUR
PUBLIC EN ALGERIE

Le dictionnaire donne deux contenus au mot entreprise : « mise à exécution d'un projet » et « unité économique de production ». Cette banale constatation nourrit quelques fausses évidences qui, pour n'être pas nouvelles, prennent de nos jours une acuité singulière. La juxtaposition des deux contenus ne va pas de soi. Ou plutôt elle caractérise une étape précise du développement économique, celle de la première révolution industrielle, tout comme elle caractérise aussi un moment particulier de la croissance de l'entreprise, la création. Cette symbiose des deux contenus a fondé les prémisses de l'analyse micro-économique et l'on peut penser que la perspective générale qui en résulte est étroitement liée à l'a priori de départ.

Très vite le postulat sans être véritablement dénoncé n'a plus permis de nourrir la réflexion qui s'est tantôt porté sur la mise à exécution, tantôt sur l'unité économique de production. Ainsi de nombreux travaux mettent-ils en évidence l'acte d'entreprendre et les qualités propres à celui ou ceux qui l'assument tandis que d'innombrables ouvrages statistiques examinent l'évolution concrète des structures productives.

Voilà que de nos jours l'ambiguïté ressurgit¹. En effet d'un côté la délocalisation internationale manifeste l'ultime avatar de l'unité économique de production ; de l'autre, le raffinement des outils de gestion consacre le morcellement de la mise à exécution d'un projet. Et pourtant se réaffirme au sein des grandes firmes industrielles l'exigence d'une étroite symbiose entre le projet et la mise en œuvre. Cette résurgence est liée à l'éclatement de l'entreprise dans ses deux dimensions fondamentales, l'unité économique ou institutionnelle et l'unité stratégique ou organisationnelle. C'est qu'en effet, l'entreprise a bien éclaté et pour comprendre le groupe industriel en Algérie force est d'abord d'analyser le processus de sa création à travers les conditions de l'éclatement de l'entreprise.

Faut-il se lancer aujourd'hui dans la construction de grands groupes industriels publics ? L'industrie mondiale est déjà en proie à de grandes batailles de compétitivité et de parts de marché et les protagonistes sont des champions mondiaux non pas publics mais à capitaux privés en perpétuelle restructuration, délocalisation, externalisation.

Champions mondiaux qu'il sera bien difficile de concurrencer, cela va de soi. Cette nouvelle option industrielle, vraisemblablement inspirée par l'expérience sud-coréenne des «Chaebols»² (qui a démarré, faut-il le rappeler, voilà près de 40 ans !) peut-elle se payer le luxe de refaire l'histoire et

¹ SESSI (2006), « La concentration des groupes, au centre des évolutions des secteurs de l'industrie », *Le 4 pages*, n°219, Juin.

² Lautier M., 1999, Les paradoxes des restructurations industrielles en Corée du Sud, *Tiers-Monde*, Année 1999, Volume 40, Numéro 160, p. 751 - 774

échouer une nouvelle fois surtout que le contexte industriel mondial est aujourd'hui encore plus difficile, évoluant à un rythme infernal. Combien de temps nous faudrait-il pour construire des grands groupes performants et pourra-t-on le faire avec des entreprises publiques dont on sait maintenant qu'elles ne peuvent être gérées sous contrainte d'efficacité à cause, notamment, de leur exposition aux inévitables immixtions du pouvoir politique¹.

L'Algérie a déjà une expérience en matière de grands groupes industriels publics. Rappelons-nous : notre industrie manufacturière tout entière était organisée pour l'essentiel en une dizaine de grands groupes : Sonacome, Sonelec, SNMC, SONIC, Sogedia... On misait à l'époque déjà sur l'effet de taille pour aider nos grandes sociétés nationales à devenir des champions, ne voyant pas que leur premier handicap était déjà leur gestion étatique, administrative loin de toutes contraintes d'efficacité. Qu'en reste-il aujourd'hui après le rythme d'évolution infernal imposé par l'industrie mondiale et les écarts toujours plus grands entre les champions mondiaux et les tentatives d'industrialisation des pays du Sud ?

Les grandes entreprises qui, de nos jours se dénomment groupes résultent d'un processus de croissance qui s'est affirmé tout au long des trente dernières années². La réflexion à ce propos a cherché beaucoup plus à décrire et à classifier les modalités de la croissance qu'à rendre compte des effets qu'elle pouvait avoir sur l'organisation même de la grande entreprise ou de la large corporation.

Deux approches se sont opposées, analysées par Alexis Jacquemin³ : l'approche américaine qui privilégie l'influence des structures de marché et l'optique européenne qui donne plus d'importance aux effets des choix stratégiques individuels. Dans les deux cas, c'est plus la structure du marché⁴ dont on cherche à rendre compte que les mutations traversées par la firme qui devient groupe.

¹ Nous essayerons tout au long de notre analyse qui va suivre, de garder un raisonnement scientifique, qui tâchera de ne pas imputer à chaque fois les échecs des réformes du secteur public, aux interférences politiques dans la sphère économique. Ceci reste un fait incontestable puisque nous sommes au cœur des capitaux marchands de l'Etat, ces derniers ne peuvent échapper à leur configuration avant toute chose porteuse de la vision politique en cours. Nous porterons nos jugements surtout envers les desseins organisationnels proposés afin de les confronter à la littérature managériale.

² De Montmorillon . Cotta , op.cit p5

³ Jacquemin A. (1989), « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1er trimestre

⁴ Maggi, op.cit.p.71.

SECTION1 : ECLATEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

(René thom) ouvre la voie à la réflexion quand il écrit : « il ne faut pas considérer que la structure est donnée à priori, qu'elle se soutient en quelque sorte parce qu'en tant que structure elle sort d'un empyrée platonicien ; mais au contraire que ce qui fait la stabilité d'une structure c'est qu'il y a une dynamique sous-jacente qui l'engendre et dont elle est la manifestation.» cette dynamique qui engendre les grands groupes ne peut qu'être celle dont ils procèdent, la dynamique de croissance. Pour en comprendre la généalogie, il faut donc examiner les conditions de la croissance de ces groupes en cherchant à insister non pas sur la concentration sectorielle qui en résulte, non pas non plus sur les modalités de leur gestion, mais simplement sur la structure des ensembles qui progressivement se créent au travers des différentes modalités des stratégies qu'ils mettent en œuvre.

Paragraphe 1- La Croissance Patrimoniale

Il est relativement aisé de caractériser l'entreprise qui naît de la révolution industrielle¹, quelque'hétérogène qu'elle soit. (Henderson et Quandt) en donnent une définition fameuse, et sur laquelle on aura l'occasion de revenir : « une entreprise est une unité technique dans laquelle des biens sont produits. Un entrepreneur transforme des inputs en output compte-tenu des règles techniques définies par sa fonction de production. La différence entre le revenu provenant de la vente des outputs et le coût des inputs constitue son profit si elle est positive, sa perte si elle est négative.

L'essentiel à retenir, pour le moment de cette définition est l'absence de distinction entre entrepreneur et entreprise : la seconde procède du premier qui se définit par elle. Une telle assimilation repose sur le fondement juridique du droit de propriété, du droit de propriété privée des moyens de production. (Pierre sudreau) le met clairement en évidence quand il écrit : « le chef d'entreprise est le propriétaire des bâtiments et de l'outillage ; il devient propriétaire des produits fabriqués ; par le fait même, les bénéfices provenant des ventes sont pour lui »

Ce qui nous importe, c'est de remarquer que dans ces conditions la croissance de l'entreprise repose d'abord sur la croissance des actifs productifs possédés par l'entrepreneur. Celui voit la taille de son entreprise croître avec celle des actifs qu'il possède.

Dans cette perspective, l'entreprise qui croît reste une unité, non pas tant, comme semblent le

¹ Veltz P. (2000), Le nouveau monde industriel, Paris, Gallimard

supposer (Henderson et Qaundà), une unité technique liée à une seule fonction de production, mais plutôt une unité patrimoniale quel que soit le nombre des établissements soumis au droit du propriétaire.

Déjà pourtant apparaît l'ambiguïté : la seule relation de possession directe ne suffit pas à caractériser l'entreprise qui a crû, encore faut-il qu'il y ait un lien entre les différents actifs productifs détenus. Si tel n'était pas le cas, il y aurait réunion de plusieurs entreprises¹ sous ou grâce à l'entreprise d'un même individu.

La croissance patrimoniale qu'on examine ne se définit pas à partir des modalités concrètes de sa mise en œuvre, mais en fonction du principe juridique ou institutionnel sur lequel elle s'appuie : de ce fait, on ne saurait l'intégrer à cette hypothèse économique souvent retenue pour décrire le développement des entreprises et qui oppose croissance interne et externe.

Pour (Alexis Jacquemin) , la première voie consiste à poursuivre une politique d'investissement financier soit par les profits non distribués, soit par l'appel au marché des capitaux, tandis que la seconde conduit à une interpénétration plus ou moins étroite de deux ou plusieurs entreprises. De telles distinctions renvoient à la structure du secteur, et non pas aux fondements juridiques du développement. Ainsi, la croissance patrimoniale peut tout aussi bien passer par des procédures internes ou externes.

L'examen de ce type de croissance amène à une première remise en cause de l'entité entreprise dès lors que l'on constate l'existence de plusieurs établissements : selon qu'ils sont totalement dissociés ou au contraire complémentaires les uns des autres, on parlera des affaires du propriétaire ou au contraire de son entreprise. De tels ensembles sont fréquents avant que se généralisent les sociétés par actions, et dès lors qu'il y a complémentarité, on trouve déjà le terme groupe.

Dans cette perspective la grande entreprise devient une juxtaposition d'établissements réunis par le droit de propriété d'un même individu et gérés par cet individu en fonction de leurs éventuelles complémentarités. C'est exactement le cas des entreprises publiques en Algérie qui ont été regroupées selon cette logique par l'Etat propriétaire.

Déjà l'on doit se demander si cet ensemble a encore quelques choses à voir avec l'unité technique formalisée par (Henderson et Quandt). Pourtant le véritablement éclatement de l'entreprise est lié à ce que (Claude Champaud) a appelé le pouvoir de concentration de la société par actions.

¹ Bouhenic p.A et Zambrowski P., 4 novembre 2004, « Les groupes de sociétés cherchent un statut », paru dans la presse française (Les Echos).

Paragraphe2-La Croissance Financière

Avec la généralisation de la société par actions, l'entreprise a disposé d'un outil juridique de croissance formidablement efficace¹. Pour croître, il n'était plus nécessaire d'acheter directement des actifs productifs, il était possible d'acquérir les titres financiers représentatifs de ces actifs : la croissance devenait financière. L'efficacité de la formule est d'autant plus séduisante qu'on peut également l'utiliser comme source de financement, l'entrepreneur qui ne dispose pas de moyens nécessaires à la réalisation de ses projets de développement peut ouvrir son capital à l'épargne externe en émettant lui-même des actions.

Apparemment, la croissance financière n'est qu'une sophistication efficace de la croissance patrimoniale² : c'est toujours le droit de propriété qui fonde la croissance de l'entreprise. En fait cette similitude n'est qu'apparente : certes, la propriété d'un actif productif ou celle d'un titre de société relève du même principe juridique, mais la liaison entre la possession d'actions et celle des actifs qu'elles représentent n'est pas immédiate.

Un autre principe apparaît, le principe majoritaire qui naît de la nécessaire organisation du pouvoir au sein de la société par actions. Pierre Sudreau note encore : « partant de l'idée que la seule souveraineté dans l'entreprise provient de la propriété du capital, la loi de 1867 a organisé l'exercice du pouvoir des actionnaires suivant les principes de la démocratie représentative ». Les analyses de la croissance de l'entreprise n'insistent pas assez sur les conséquences de cette juxtaposition juridique.

Il est assez curieux de constater qu'en règle générale on distingue soigneusement la fusion, la fusion scission, l'absorption ou encore l'apport partiel d'actifs et que l'on traite à part la prise de contrôle. En fait, il y a la rupture entre deux modalités de croissance qui ne sont pas de même nature. Le résultat d'une fusion, d'une absorption ou d'un apport partiel d'actifs qui laisse l'autre société aller son chemin ne se traduit jamais que par la constitution d'une entreprise de taille plus importante ; en l'occurrence, la croissance financière n'est que la croissance patrimoniale menée par actions interposées.

Au contraire, la prise de contrôle aboutit à soumettre une société qui garde son individualité(ne serait-ce que par son existence juridique autonome) à un pouvoir extérieur à elle-même. Cette

¹ Rubinstein M. 2006, « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°113, 1er trimestre

² Sautel O. (2006), *Dé-intégration verticale et théorie de la firme*, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de J.T. Ravix, Université de Nice – Sophia Antipolis

situation correspond précisément à la définition du groupe donnée par Jean Marchal qui y voit une « combinaison financière réunissant plusieurs entreprises qui, tout en conservant leur identité juridique se placent dans une situation de dépendance réciproque ». Le groupe de sociétés, au sens où les économistes ont employé le terme, surgit d'une certaine politique de croissance externe, de la politique de prise de contrôle.

A ce stade, la poursuite de l'examen généalogique du groupe passe donc par l'analyse de cette politique de prise de contrôle. Si le « comment du groupe » (ou du moins l'un des comment, on va le constater bientôt), c'est la prise de contrôle, il reste à décrire la particularité de cette politique. Avant de poursuivre, il faut préciser le vocabulaire utilisé¹. On entendra par stratégie, pour le moment et sans s'aventurer dans des définitions précises, l'ensemble des choix relatifs aux objectifs d'une entreprise ou d'une organisation. On réservera le terme de « politique » aux différents moyens propres à permettre la réalisation des objectifs. Ainsi on parlera de stratégie de croissance et de politique commerciale.

La question du contrôle est aussi vieille que les sociétés par actions. Dès que l'entrepreneur a dû pour élargir ses possibilités de financement transformer son entreprise en société par actions, il s'est trouvé confronté au risque de perdre le contrôle de son affaire. Ce problème, au départ, se pose en termes simples : il lui suffit de garder plus de la moitié des actions pour rester maître chez lui, c'est-à-dire disposer à sa guise des profits éventuels. Mais à l'inverse, pour prendre le contrôle dans de telles conditions, il importe simplement de s'assurer de la majorité du capital. A ce niveau d'analyse, il devient nécessaire d'introduire l'objectif recherché par la prise de contrôle.

On ne se posera pas, pour le moment, la question de savoir si l'on peut valablement parler du ou des objectifs de l'entreprise, et l'on se contentera de réfléchir aux raisons d'être de la politique de contrôle. L'outil utilisé, l'achat d'actifs financiers justifie le nom générique de croissance financière que l'on a donné ici à ces opérations. Pourtant le qualificatif peut être ambigu, les objectifs recherchés étant très divers.

Le plan comptable cherche à lever l'ambiguïté². Il fait la distinction entre les valeurs mobilières de placement et les titres de placement. Il y a valeur mobilière de placement lorsque les titres détenus le sont en vue de réaliser un gain en capital à brève échéance ; dans le cas contraire, il s'agit de titres de participation acquis pour être conservés durablement, pour permettre l'exercice d'un

¹ Montchaud S., 2003, Les stratégies de développement des grands groupes industriels et l'émergence de start-ups technologiques, Centre d'Economie et de Finances Internationales, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II.

² Montmorillon B., op.cit.p5 développe largement cette idée.

pouvoir dans les sociétés en cause. Ce souci comptable traduit bien la dualité de toute action à la fois titre de propriété et support du droit de vote aux assemblés prévus.

L'objectif de l'acheteur, individu ou société, s'attachera à l'une ou l'autre, voire à l'une de ces propriétés. Il peut s'intéresser, d'abord, à la rentabilité de son investissement, de son placement sans se soucier du droit de vote qui lui est lié. L'objectif alors sera purement financier. Ce peut être une harmonieuse combinaison des rentabilités attendues des différents investissements. C'est la situation du gérant de portefeuille qui, parvient en associant divers placements aux risques et aux rentabilités différents à une situation moyenne qui le satisfait. Mais, ce peut être aussi la situation de l'entrepreneur qui cherche à répartir ses activités dans des secteurs assez indépendants les uns des autres pour réagir différemment aux variations de la conjoncture. Et l'on a naturellement parlé, dans ce cas, de portefeuille d'activités.

La constitution des conglomérats s'apparente à ce processus. On entend par conglomérat la juxtaposition au sein d'un même ensemble, coté en bourse la plupart du temps¹, d'activités qui diffèrent à la fois par les processus de production en cause et par les marchés recherchés. Alain Bienayme² note à leur propos : « chaque élément est jugé exclusivement à ses résultats et les fonds se sont répartis en fonction du seul critère de taux de rentabilité de manière à maximiser le taux de profit et les plus-values boursières de l'ensemble. La diversification de fait que recouvre le conglomérat ne s'accompagne pas...d'une meilleure intégration des sociétés absorbées.

La dernière remarque est importante parce qu'elle met en évidence le flou caractéristique de l'expérience conglomérale, flou qui justifie la place qu'on lui fait ici. *De quoi s'agit-il donc vraiment ? d'un ensemble de placements financiers contrôlés par un holding ressemblant assez à ce qu'étaient les banques dites d'affaires ? ou bien plutôt d'une nouvelle forme d'entreprise fondée d'abord sur la prétendue capacité à bien gérer quoi qu'on gère ? s'agit-il d'opérations productives ? la logique de l'ensemble est financière. Mais cette logique se traduit par la réunion de plusieurs entreprises, juxtaposées grâce au mécanisme du contrôle financier : le holding peut sanctionner la gestion et révoquer les dirigeants³.*

Cela ressemble fortement au cas de la création des holdings publiques en Algérie, bien avant que la notion de groupe fasse son apparition dans le contexte des entreprises publiques, nous sommes en droit de penser que la croissance financière en a été la première caractéristique de

¹ Comment prétendre à ce niveau à la moindre analyse empirique des groupes public en Algérie !

² Bienayme A., stratégies de l'entreprise compétitive, Masson 1982.

³ Ibid

l'éclatement institutionnel de l'entreprise.

Dès lors, il devient évident que la politique de prise de contrôle peut avoir d'autre objectif que financier. Puisqu'elle s'accompagne du droit de remise en cause des décisions de gestion, elle est en même temps le véhicule possible d'une stratégie productive. La prise de contrôle, ce peut être la poursuite d'une politique industrielle par d'autres moyens que l'accumulation directe des actifs productifs, ou le rachat en partie de sociétés déjà existantes : il suffit pour avoir le pouvoir de gestion de déterminer le degré de contrôle minimum nécessaire pour atteindre les objectifs poursuivis. Le degré minimum dépendra de toute une série de facteurs qu'on peut évoquer rapidement :

- Les statuts de la société en question et le droit national au sein duquel elle est située ;
- La structure de son capital (largement réparti dans le public, plus ou moins concentré...)
- La nature de l'objectif poursuivi (sujétion de l'outil industriel, participation à un savoir-faire, ouverture sur un nouveau marché...)

On voit bien alors qu'il ne s'agit plus seulement de gérer efficacement un portefeuille de titres de participation : la société-fille ou plutôt-liée n'est plus seulement un lieu d'éventuels bénéfices ; c'est en même temps un lieu de production parmi d'autres dépendants de la société mère. Voilà toute l'originalité de la politique de prise de contrôle : d'abord instrument de politique financière, elle est aussi instrument de politique industrielle. Dès lors, l'appareil de production est éclaté en une série de lieux géographiques, juridiques et techniques différentes et complémentaires.

Déjà la croissance patrimoniale aboutissait à l'éclatement de l'entreprise¹, éclatement à la fois technique et géographique, matérialisé par les différents établissements réunis entre les mains d'un même propriétaire. La croissance financière accentue l'éclatement en facilitant juridiquement sa réalisation, et en introduisant l'hétérogénéité des liens entre société mère et sociétés liées.

En effet, il y a autant de niveaux de dépendance qu'il y a de niveaux de contrôle, et on se pose immédiatement la grande question de la frontière de l'entreprise, ou plutôt de la frontière du groupe de sociétés. Le mécanisme de la prise de contrôle est donc à l'origine de la constitution des vastes ensembles productifs que de nos jours, on appelle grande entreprise, et il en détermine la physiologie en ce que ces ensembles sont constitués d'éléments aux statuts différents, et différemment reliés à la société mère.

¹ Maman D. (2002), « The emergence of business groups : Israel and South Korea compared », *Organization Studies*, Sept-Oct

Cet éclatement structurel lié à la généralisation des politiques de croissance financière¹ a trouvé son point d'orgue dans le développement de la croissance internationale. Si à l'intérieur des mêmes frontières l'intérêt majeur de la croissance financière est de minimiser le coût de l'investissement (degré de contrôle adapté à l'objectif poursuivi), dès lors qu'il s'agit d'intervenir à l'étranger, l'hétérogénéité des réglementations juridiques en rend l'usage indispensable.

A l'idée de groupe, aujourd'hui est associée l'idée d'internationalisation². Et pour la raison simple que la plupart des ensembles que l'on a qualifiés de groupe industriel déploient leurs activités dans un espace qui n'est pas national. L'association est à la fois éclairante et dangereuse : éclairante, parce qu'elle met l'accent sur les conditions généalogiques du groupe et dangereuse parce qu'elle tend à privilégier l'aspect international.

On assiste depuis quelques années à l'explosion, le mot ne semble pas trop fort, d'une nouvelle forme de croissance dont sont absents sinon le droit du moins le droit de propriété et le droit majoritaire : la croissance contractuelle.

Paragraphe3- La Croissance Contractuelle :

L'association de ces deux termes, croissance et contrat doit être précisée³. Les différents opérations de croissance que l'on a jusqu'à présent décrites se ramènent soit à l'extension des avoirs productifs (croissance patrimoniale) soit à celle du contrôle sur des avoirs productifs. Dans les deux cas, il ya achat de biens réels ou financiers et par conséquent contrat. *La croissance est déjà contractuelle en ce sens qu'elle est véhiculée, constatée par contrat.* Alors pourquoi choisir ce nouveau générique de croissance contractuelle ? C'est que l'on est amené à constater un nombre de plus en plus important d'accords entre firmes qui ne portent plus sur l'achat ou la vente d'actifs productifs ou de titres financiers, mais sur l'échange de services ou la mise en commun de moyens. Certes, cet échange ou cette mise en commun peuvent passer par la création d'une filiale commune ou des prises de participations croisées, et par là renvoyer à la croissance financière ; pourtant il faut les distinguer.

En effet, l'objectif de ces opérations n'est pas le développement direct ou indirect des capacités productives, c'est la recherche des complémentarités potentielles entre partenaires qui restent indépendants et qui même peuvent poursuivre des ambitions productives différents.

Comment qualifier alors de tels comportements ? s'agit-il encore de croissance ? sans doute, mais au sens *d'accumulation des savoir-faire*, beaucoup plus qu'à celui *d'accumulation des actifs*

¹ Ibid

² Montmorillon B.op.cit.p5.

³ La Porta R., Lopez De Silanes F., Shleifer A. (1999), « Corporate Ownership around the World », *The Journal of Finance*, vol 54, n°2

productifs : le projet est autant de servir mieux la demande que de servir une demande plus importante. Retenons donc encore le terme de croissance et qualifions-la de contractuelle pour indiquer qu'elle repose non plus sur un droit de propriété ou sur le droit de la majorité, mais sur un accord où les deux parties sont mutuellement impliquées.

Le mouvement s'il se généralise depuis 1975¹ n'est pas nouveau. On peut en trouver de nombreuses prémices. Qu'est-ce par exemple que la sous-traitance ? Généralement un contrat par lequel une entreprise - le sous-traitant s'engage à livrer à un autre entreprise-le donneur d'ordre- des productions qui lui sont exclusivement destinées, et qui répondent à ses spécifications précises. Ce peut être aussi un contrat par lequel un entrepreneur confie sous sa responsabilité une partie des travaux dont il est chargé à des partenaires spécialisés. Cette dernière pratique de la sous-traitance est de tradition dans le bâtiment et les travaux publics.

La première s'est généralisée à partir de 1960 dans les secteurs où s'est imposée la production en grande série de produits homogènes. La sous-traitance ainsi conçue permet au grand groupe donneur d'ordre d'assurer la stabilité du plan de charge de ses installations : maîtrisant les caractéristiques techniques du produit sous-traité, il a le choix entre faire et faire faire, et peut ainsi encaisser les à coups de la demande. En sous-traitant plus ou moins partiellement la production des éléments dont il a besoin, il garde en même temps un œil sur le marché et dispose d'éléments de contrôle pour ses propres coûts internes. Le sous-traitant y trouve lui aussi son compte tant que les fluctuations de la demande restent limitées et le progrès technique relativement stable.

Les deux firmes en cause sont, à première vue, indépendantes l'une de l'autre. Pourtant, le sous-traitant travaille sur spécification du donneur d'ordre qui se réserve l'exclusivité des produits concernés : dans ces conditions, il ne gardera son autonomie que s'il parvient à être en relation d'affaires avec plus contractants. A l'inverse, pour une grande entreprise, la passation des contrats de sous-traitance peut être un moyen d'accroître ses capacités productives sans pour autant recourir ni à l'achat ni à la prise de contrôle financière de l'outil correspondant. Il ya bien là un exemple de ce qu'on appelle la croissance contractuelle. (Roland Lantner) a étudié, plus généralement les rapports de domination qui peuvent naître de l'échange entre acheteur et fournisseur ; il a montré que cette domination est fonction de l'importance relative dans les ventes ou dans les achats de la transaction avec le partenaire en question. Ce type de croissance économique n'a pas que des avantages. On lui reproche souvent d'annihiler l'effort d'adaptation et de recherche du sous-traitant²

¹ Cette voie retient toute notre attention pour la suite de nos propos à venir.

² INSEE (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », INSEE Première, n°836, Mars

ou encore de trop laminer ses marges bénéficiaires et de l'empêcher de s'autofinancer.

La sous-traitance traditionnelle fait place désormais à de nouveaux types de relation entre firmes qui sous nos yeux, s'élaborent. On en évoque deux. Dans de nombreux secteurs se généralisent un nouveau partage des tâches entre la conception et la fabrication du produit. Dans le textile, on voit souvent une firme se réserver la création des modèles qui porteront sa marque et en sous-traiter la totalité de la confection : son métier, c'est de choisir les tissus, de concevoir les vêtements et d'assurer directement ou indirectement la distribution. Maîtrise donc de la mise au point du produit et de la relation avec la clientèle, mais refus de prendre en charge la production matérielle.

Pourtant, celles-ci ne saurait être considérée comme accessoire : la qualité du travail et le respect des délais sont inséparables du succès de l'ensemble de l'affaire. Le contrat de sous-traitance ne peut être négocié au coup par coup : il implique des relations suivies et confiantes entre concepteur et fabricant. On pourrait parler dans ce cas de sous-traitance d'association, les tâches des uns étant complémentaires de celles des autres. Mais où est l'entreprise dans cette configuration ? ou commence-t-elle et où finit-elle ? faut-il s'en tenir aux différents établissements où le projet est mis en œuvre ?¹ faut-il considérer les espaces juridiques, faut-il au contraire envisager l'ensemble du processus qui intègre l'idée du produit, la conception et la distribution : à l'évidence les divers lieux géographiques, juridiques, économiques ne coïncident plus ; un même projet réunit des acteurs différents qui coopèrent.

La complémentarité qu'on vient d'évoquer dépasse de plus en plus souvent le seul partage des étapes du processus de production. Nombre de grandes entreprises se conçoivent d'ores et déjà comme des assembleurs de fonctions complexes plus que comme des fabricants de produits. On le dit souvent de l'automobile ou le cas des achats extérieurs de vitrage en est une illustration. On s'achemine en effet vers la conception d'ensembles prémontés qui incluent non seulement le vitrage, mais également l'encadrement de ce vitrage et qui pourront être appliqués directement par collage ou pression ou pression sur les carrosseries. Ces nouvelles procédures introduisent un bouleversement fondamental : le vitrage arrivant prémonté ou le système de contrôle électronique préconçu, il devient nécessaire que la mise au point du vitrage ou celle du système de contrôle soit menée parallèlement à la conception de la voiture à laquelle ils vont non pas s'appliquer mais bien plutôt contribuer. Ce n'est pas le tout qui détermine chacune des parties, c'est la réunion des parties qui détermine le tout.

¹ Beaucoup de réponses se trouvent dans : Granovetter M. (2005), « Business Groups » in Smelser N.J et Swedberg R. (éd), *The handbook of Economic Sociology* (2nd edition), Princeton, Princeton University Press

Mais peut-on encore parler de *sous-traitance* ? le terme de *co-traitance* paraît plus approprié encore qu'il ne corresponde à aucun statut juridique précis¹. C'est que le contenu de l'échange entre les deux firmes concernées est devenu complexe : il est à la fois immatérielle (la capacité à créer de nouvelles structures vitrées dans l'exemple choisi) et matériel (la livraison des vitrages prémontés). Dès lors, il faut d'abord que soit organisée la circulation de l'information entre les partenaires notamment pendant la phase de conception. On s'achemine vers l'interconnexion informatique des données nécessaires, interconnexion permises dorénavant par les constants progrès de la C.F.A.O. (conception et fabrication assistée par ordinateur).

Il faut aussi que ces données puissent être stockées de façon que la modification ultérieure du produit, son adaptation à de nouveaux besoins ou demandes puissent s'opérer à moindre délai, c'est-à-dire à moindre coût.

C'est en effet, on le perçoit de plus en plus, l'un des intérêts majeurs apportés par l'informatisation des processus industriels. Il faut enfin que soient définis les droits et responsabilités respectifs des différents concepteurs-fournisseurs et du concepteur-assembleur. Vaste champ de travail encore mal exploré, où se rencontrent ingénieurs, informaticiens, juristes et gestionnaires.

Dans ce dernier cas de figure, les différents acteurs coopèrent non pas en participant successivement à différentes étapes de la réalisation du produit, mais en travaillant conjointement à sa définition et à sa mise en œuvre. La coopération s'installe entre partenaires aux compétences diverses, et les accords se généralisent avec une telle importance qu'il faut bien désormais parler de croissance contractuelle. Les contrats de coopération semblent se développer surtout dans les secteurs de l'Electronique, des Télécommunications, de l'Aéronautique et de l'automobile.

Il faut chercher à dégager les principales caractéristiques de ces contrats pour comprendre quels types de croissance industrielle ils recouvrent.

Notons, d'abord que la création d'une filiale commune n'apparaît pas du tout comme la condition nécessaire à ces contrats. Tantôt, effectivement, ils donnent lieu à la mise sur pied d'une telle structure juridique commune, mais la règle n'est pas générale et, bien souvent, la participation financière prise au capital de l'un ou de l'autre des partenaires apparaît plus comme un gage de fidélité que comme un outil de développement.

Les contrats de coopération qu'on a évoqués ont un certain nombre de traits communs. (Pascal

¹ De Montmorillon, Cotta, op.cit p5.

Roche) dont le travail vient d'être évoqué relève que les partenaires sont nettement individualisés. Ils affirment l'un et l'autre vouloir atteindre un objectif précis. En revanche, les obligations des uns et des autres ne sont pas toujours spécifiées non plus que les modalités du partage des résultats.

Le même auteur décèle et recense sept catégories de contrats dans ce secteur : la licence de brevet, la licence de marque, le contrat de sous-traitance, le contrat de fabrication en commun, le contrat de recherche en commun, l'accord de distribution et le contrat mixte qui mêlent plusieurs de ces caractéristiques. Les trois dernières formes de contrat sont celles qui s'écartent le plus des procédures déjà anciennes de croissance contractuelle. La rupture avec la croissance patrimoniale et la croissance financière est nette : *voilà donc de nouvelles procédures de développement qui ne s'appuient plus ni sur la possession d'outils de production, ni même sur leur contrôle.*

Nous retiendrons cette voix comme une possibilité offerte aux entreprises publiques afin de concrétiser au mieux leur constitution en groupe sans perdre leur autonomie, ni même le contrôle, car il est à remarquer que la réticence des pouvoirs publics est souvent liée à cet impératif.

On voit que la seule typologie¹ que l'on puisse en proposer ne peut se fonder que sur les domaines de coopération envisagés. On peut être amené ainsi à une première dichotomie. Il ya les contrats qui prévoient la coopération au même stade du processus de production et ceux qui envisagent l'échange de capacité à des stades différents.

A la première catégorie appartiennent tous les contrats de coopération ou est prévue la mise en commun des compétences : accord de recherche, accord de production, accord de distribution. Mais on rencontre également des contrats qui prévoient, par exemple, l'échange d'une capacité technologique, voire organisationnelle contre l'accès à un réseau de distribution ou de service après-vente.

Pour ce faire, la croissance contractuelle permet de rassembler, dans des conditions simples et pour une durée variable, les compétences dont on ne dispose pas ; pour ce faire, point n'est besoin d'autre support qu'un contrat qui matérialise la volonté commune de coopérer et, selon les cas, prévoit les ressources tant physiques, humaines que financières apportées par chacun.

Mais qui donc s'associe et de qui émane cette volonté de commune coopération ? L'entrepreneur, dira-t-on. Mais quel entrepreneur et quelle entreprise ? Qu'est-ce que l'entreprise, à l'aboutissement de ces trois croissances que l'on a évoquées sous les noms de croissance patrimoniale, de croissance financière et de croissance contractuelle. Chacune d'entre elles ne fait qu'accentuer l'éclatement de

¹ INSEE (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », INSEE Première, n°836, Mars

l'unité technique évoquée par (Henderson et quand)t à l'ouverture de ce paragraphe. L'entreprise, d'abord éclate en de nombreux établissements qui quoique tous propriété du même entrepreneur, rompent l'unité de la cellule productive de base¹.

L'entreprise ensuite éclate en filiales juridiquement autonomes et qui ne sont plus reliées entre elles que par la vertu de pourcentages plus ou moins abscons : minorité de blocage, majorité absolue, double majorité, tout ce vocabulaire économique-politique consacre l'avènement des groupes². Mais voilà que la croissance contractuelle se généralise ; le lien de propriété disparaît et avec lui aussi le lien majoritaire. Les ensembles productifs que l'on qualifie de grands groupes industriels sont devenus 'informes parce que multiformes', bizarres réunions d'établissements petits ou grands, de filiales aux statuts aussi différents que fluctuants et de partenaires associés au sein de contrats de coopération aux aussi souples et divers.

Le milieu des années soixante-dix apparaît de plus en plus dans le développement des grands ensembles productifs, comme une date charnière³ : charnière entre le souci de conquérir les marchés étrangers les plus lointain et celui d'organiser au niveau mondial les réseaux industriels, charnière entre l'aboutissement international de la politique de croissance financière et le développement des politiques de croissance contractuelle, charnière entre la multinationale et le groupe industriel. Car c'est à ce moment-là que le langage impose le terme de groupe, à ce moment où l'entreprise n'existe plus⁴, ou elle a changé de nature sous l'effet des modalités complexes de sa croissance.

Cependant si l'entreprise n'existe plus, on le constate, l'esprit d'entreprise qui anime ces ensembles apparemment disloqués transparait partout. Comment expliquer cette croissance financière qui crée des réseaux jusqu'aux confins du globe, et comment rendre compte de cette frénésie de coopération qui saisit ces ensembles à la taille mondiale ? quelle est donc cette volonté qui meut et en même temps fonder les grands groupes industriels ? est-ce dire que si la structure de l'entreprise a éclaté, il lui est resté une cohésion, un pouvoir générique qui continue à la faire perdurer au travers du groupe ?

L'examen de l'évolution organisationnelle de l'entreprise ne semble pas apporter de réponse positive, bien au contraire.

¹ Gomez, P.Y. (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 6, n°4, décembre

² Difficile d'appliquer ce vocabulaire dans le groupe public

³ On ne peut comprendre la structure du groupe actuellement sans revenir sur cette période, et examiner ses caractéristiques, même si le monde économiques a changé, l'essence du groupe demeure lié à cet historique important.

⁴ On soulève ici une ambiguïté de taille, peut-on parler de groupe et omettre l'entreprise ? si c'est le cas pourquoi discuter de réformes de l'entreprises publique en Algérie et chercher à la redresser à travers la généralisation du concept de groupe ! Nous examinerons cette question dans le chapitre 4

SECTION 2 : ECLATEMENT ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE

Il ne peut plus guère être question, à l'issue de l'analyse précédente, de réduire l'entreprise à l'établissement industriel ou commercial qu'évoquait la définition à partir de laquelle le raisonnement s'est développé. La fantastique mouvement de croissance qui a emporté la plupart des grandes entreprises s'est traduit par leur éclatement institutionnel au point que, désormais propriété, contrôle et contrat apparaissent comme autant de modes de réunions d'éléments divers et qu'aucun de ces principes ne suffit à lui seul à expliquer la réalité, à fonder la cohésion de ces vastes ensembles productifs que sont les groupes.

Pourtant on parle encore de vastes ensembles, et se pose donc la question du devenir, au travers de cet éclatement de la « mise à exécution d'un projet », second niveau sémantique¹ du terme d'entreprise. Peut-on encore concevoir que ces éléments dispersés et souvent autonomes soient le lieu de la mise en œuvre efficace d'un projet? Peut-on encore repérer, au sein de l'entreprise éclatée, la cohésion d'un pouvoir qui s'exerce efficacement? C'est là le nœud du problème: il n'y a pas en effet, de mise à exécution possible d'un projet sans pouvoir de décision et d'exécution. Pour répondre aux questions que l'examen de l'évolution institutionnelle² de l'entreprise a soulevées, force est maintenant d'étudier l'évolution du pouvoir et de ses conditions d'exercice dans l'entreprise qui progressivement va jusqu'à se disloquer.

Paragraphe1-le pouvoir de propriété

Le premier fondement institutionnel de l'entreprise, on l'a vu est le droit de propriété. L'entreprise qui se manifeste aux premières années de la Révolution Industrielle, à ce moment où se généralise pour reprendre la formule de Ludwing von mises, la production en série et pour le grand nombre est un outil de production aux mains d'une entrepreneur. La définition de Henderson et Quandt que l'on a citée plus haut rend nettement compte de ce point, tout en ne précisant pas la nature de la relation en cause. En même temps, elle insiste sur la conséquence directe de cet état de fait: c'est le propriétaire-entrepreneur qui gère lui-même son entreprise ou du moins dont la seule volonté s'exprime au travers des décisions de gestion.

Peu importe pour le moment la nature de l'objectif recherché par l'entrepreneur que ce soit le profit comme le postule la théorie néoclassique, la puissance ou la reconnaissance par ses pairs. En revanche l'assimilation entrepreneur-entreprise demande à être précisée, quand elle fait de la

¹ Freeland R. (2001), *The struggle for control of the modern corporation : organizational change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge, Cambridge University Press

² Ibid

seconde le lieu de l'exercice de la volonté du premier.

L'entreprise classique peut être assez aisément analysée. On lui reconnaît généralement quatre caractères essentiels qu'on rappelle parce qu'ils complètent la définition d'Henderson et Quandt:

- l'entreprise ne peut pas influencer sur les conditions générales du marché,
- le chef d'entreprise est doté d'une compétence technologique propre,
- il entretient une relation directe et personnelle avec chaque employé.
- on y trouve une relation étroite entre la rémunération et l'effort de chacun.

Le premier de ces traits est lié à la petite taille de l'entreprise. On ne le développera pas plus. En revanche, les trois suivants insistent sur un élément qu'il faut retenir: la cohésion sociologique qui semble liée elle aussi à la petite taille, encore qu'il faille la regarder de plus près.¹

A l'origine donc de l'entreprise, une organisation univoque qui dépend d'une seule personne, l'entrepreneur. Celui-ci apporte à la fois la volonté d'initiative, la capacité technique et directement ou grâce à ses relations, l'essentiel des capitaux. C'est lui qui constitue le premier noyau de ses collaborateurs. Voilà assez bien ce que sont les entreprises naissantes, aux débuts de l'ère industrielle comme de nos jours². On connaît le nombre des créations d'entreprises naissantes dans le secteur électronique: dans la plupart des cas il s'agit d'initiatives dues à des ingénieurs soucieux de valoriser par eux même sur le marché les compétences qu'ils ont acquises, soit au cours de leurs études, soit dans les grandes firmes qui les ont employés. Ainsi Intel est fondée en 1968 par trois ingénieurs venant de chez Fairchild qui ont assuré le développement de leur firme grâce à plusieurs innovations en matière de circuits intégrés.

Ce rôle fondamental de l'innovation a été depuis longtemps mis en évidence, notamment par J.Schumpeter³. Il ne s'agit pas de reprendre ici l'ensemble de ces thèses, mais simplement d'insister sur les trois dimensions du pouvoir qui, au départ, structurent l'entreprise et qui apparaissent au travers des remarques précédentes: la propriété, la compétence et le consensus. Le concept d'entrepreneur de la théorie classique se nourrit de ces trois dimensions: le chef d'entreprise est la tête de son affaire à la fois parce qu'il en est le propriétaire, qu'à l'origine des projets et dans leur mise en œuvre il y a sa compétence propre, et enfin que choisissant personnellement ses collaborateurs et ayant avec eux une relation directe, il assure par lui-même la cohésion de la petite équipe qu'il dirige.

¹ G.M.Heal et A.Silberton, « alternative Managerial objectives » an exploratory note oxford, Economic papers, juin 1972.

² Djelic M.L., Zarlowski P. (2005), « Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes », *Sociologie du Travail*, vol 47, n°4

³ J.Schumpeter, théorie de l'évolution économique, 1912-1933

Ces trois propriétés étant réunies en une même personne, on comprend le succès du concept d'entrepreneur qui permet à lui seul de rendre compte, d'expliquer, la réalité de l'entreprise sans qu'il soit besoin d'entrer plus avant dans l'analyse de son fonctionnement. Si le droit de propriété a prévalu sur les deux autres, c'est qu'il a l'avantage d'une part de rendre compte à la fois de la dimension institutionnelle de l'entreprise et d'autre part de véhiculer directement, lorsqu'elle est petite, le principe d'autorité.

(Pierre Sudreau) décrit précisément cette dualité lorsqu'il écrit : « le chef d'entreprise est le propriétaire des bâtiments et de l'outillage ; il devient propriétaire des produits fabriqués ; par le fait même, les bénéfices provenant de leur vente sont pour lui. La propriété des biens conduit également à reconnaître au propriétaire le pouvoir de direction ».

Au départ donc l'entreprise apparaît presque étrangement unitaire dans son organisation juridique et dans son fonctionnement interne. L'étude précédente a été consacrée à la mise en évidence de l'éclatement institutionnel de l'entreprise, sous l'effet essentiel de sa croissance. L'étroite imbrication, au départ entre les deux dimensions de l'entreprise laisse supposer que si la cohésion institutionnelle est remise en cause, la cohésion interne ou organisationnelle va l'être aussi.

Tel a bien été le cas. A l'éclatement institutionnel a correspondu l'éclatement fonctionnel. Ce second éclatement s'est opéré par dissociation successive des trois composantes du pouvoir dans l'entreprise, la propriété, la capacité et la légitimité (au sens d'adhésion). Mais il ne s'agit pas de poser des concepts, il s'agit, dans la démarche entreprise ici, de mettre en évidence pas à pas l'émergence du groupe en décrivant la mutation opérée par l'entreprise.

On a déjà insisté sur ce phénomène général de croissance en décrivant l'évolution structurelle des groupes. Cette évolution leur a posé un premier problème, un problème de gestion. Avec l'accroissement de la taille, quelque forme qu'il ait prise, et malgré l'éminence des qualités qu'on ne manque pas de reconnaître à tout entrepreneur, il a bien fallu organiser la gestion.

Le pouvoir univoque du propriétaire a été délégué, c'est-à-dire finalement partagé, dès lors que la délégation d'autorité née de l'aménagement interne du droit de propriété, s'est accompagné du nécessaire recrutement de compétences que l'entrepreneur propriétaire ne partageait pas. Dans l'entreprise en mutation, l'autorité du propriétaire a du s'appuyer voire céder le pas à l'autorité à l'autorité de la compétence. Le propriétaire compétent est devenu un cadre parmi d'autres. Il faut

d'arrêter un peu à cette mutation non pas, tant s'en faut, qu'elle n'ait pas encore été étudiée¹ mais pour insister sur les ruptures que cette intrusion de la compétence(ou du moins de son image) introduit dans l'entreprise.

La première de ces ruptures a consisté en la généralisation de l'opposition désormais classique entre les responsabilités de « line » et celle de « staff » : d'un côté, l'homme de terrain qui dirige une usine gère des réseaux d'approvisionnement ou des circuits de distribution, celui qui est en contact direct avec les contraintes qui naissent de la machine, des employés ou des clients, de l'autre l'homme de dossier qui une vue d'ensemble à la fois géographique en envisageant la totalité des éléments du groupe et temporelle en établissant la critique du passé et en prévoyant la futur. Cette dissociation du reste n'est pas nouvelle : on la retrouve quasiment identique dans l'organisation interne de la plupart des grands ordres militaires médiévaux ou plus tardifs².

Cette dichotomie line/staff introduit dans l'entreprise générique dont il a été question plus haut, un hiatus fondamental : elle dissocie progressivement l'esprit d'entreprise et l'institution –entreprise qui s'étaient trouvés réunis au départ. D'un côté, il y a l'exercice du projet, sa réalisation effective, et, de l'autre sa conception, son contrôle et sa remise en cause. Insidieusement, le premier domaine est subordonné au second et subordonnée au travers même de l'organisation de l'entreprise qui a crû.

Cette dissociation, apparemment ne remet pas en cause le principe organisateur premier, celui de la propriété : il suffit en effet que le propriétaire garde le contrôle des différentes décisions clefs. Pourtant le ver est dans le fruit. En effet, à la distinction line/staff qu'on vient d'évoquer, s'ajoute une seconde évolution aux conséquences plus nettes encore. Le terme recouvre désormais un ensemble de techniques sophistiquées dont la mise en œuvre nécessite tout autant le sens de la synthèse que celui de l'opportunité, voire de la relativité. Dès lors, la gestion se rapproche plus semble-t-il du Droit que l'Economie³.

Et cette double paternité est bien au cœur du problème qui nous occupe : en effet la sophistication des outils de gestion a contraint le propriétaire qui ne pouvait tous les maîtriser et pour que son entreprise reste économiquement efficace, à partager le droit de gestion que lui confèrent ses titres de propriétés.

¹ Delarre S. (2005), « La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socioéconomiques stables », *Revue Française de Sociologie*, vol 46, n°1

² Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Livre de Poche

³ Couret A. (2002), « L'évolution du cadre juridique », *Revue Française de Gestion*, vol 28, n°141

Quelques exemples suffisent à établir le diagnostic. La gestion financière est devenue un monde où ne peuvent plus s'aventurer que les spécialistes. L'émission réussie d'un emprunt obligataire, la négociation d'une subvention ministérielle, l'établissement des comptes consolidés, la gestion cambiaire, requièrent des spécialistes aux compétences à la fois technique (une bonne formation et une bonne expérience) et sociales (un bon réseau de relations). En marketing, l'évolution est la même : on n'improvise pas la définition d'un produit nouveau, la mise sur pied d'une campagne de publicité ou l'organisation d'un réseau de distribution ; ce d'autant plus que l'activité désormais est étendue au plan mondial.

On pourrait en dire autant de l'organisation de la production ; illustrée par la sophistication accélérée des processus de production industrielle. Il n'est pas jusqu'à la gestion sociale qui désormais ne soit affaire de spécialiste : il faut des psychologues pour recruter, des animateurs pour motiver et des juristes pour licencier. Bref le propriétaire a perdu (quelque omniscient qu'il puisse être) le pouvoir de capacité aux niveaux des différentes composantes de la gestion. Peut être lui reste-t-il le pouvoir de coordonner l'ensemble des décisions de gestion. C'est à voir. La coordination des décisions est devenue elle aussi affaire de spécialiste : les stratégestes¹.

Les outils ne sont pas encore très au point, encore que certains comme les méthodes d'évaluation élaborées par le Boston Consulting group² aient connu une fulgurante carrière internationale. Reste alors au propriétaire le droit fondamental de remercier ses collaborateurs incompetents ou...trop compétents. Mais en l'occurrence de quoi s'agit-il : d'une propriétaire mécontent de la façon dont sa propriété est gérée et non plus d'un entrepreneur. Mais, y-a-t-il encore un propriétaire ?

La croissance de l'entreprise a rompu donc l'un des fondements cachés du pouvoir de l'entrepreneur, le pouvoir de capacité.

Elle a rompu également le fondement évident qu'est le droit de propriété. La croissance financière qu'on a décrite précédemment a sa contrepartie au passif des sociétés : la dilution du pouvoir de propriété. Pierre conso a largement décrit ce phénomène de possible dilution lié à toute augmentation du capital : il se produit dès lors que l'ancien ou les anciens actionnaires ne souscrivent pas toutes les actions nouvellement émises.

La question du contrôle a son pendant, celle de la perte de contrôle a son pendant, celle de la perte de contrôle. Pour le propriétaire, le tout est de savoir à partir de quel degré d'ouverture de son capital il perd non pas juridiquement mais économiquement, la maîtrise de la gestion de son

¹ Fayolle A. (2003) : Le métier de créateur d'entreprise , Editions d'Organisation.

² Coriat, Weinstein, op.cit.p118.

entreprise. C'est le problème que doivent régler tous les fondateurs ou tous les héritiers qui ne disposent pas des fonds nécessaires à leurs projets et ne peuvent plus recourir à l'emprunt.

Le processus est quasiment inéluctable et il n'y a guère d'entreprise qui de petite soit devenue grande sans que tout ou partie de leur capital n'ait été cédé à l'extérieur. *Nous remarquerons alors l'antagonisme du schéma directeur qui a permis de passer au groupe d'entreprises en Algérie puisque le capital n'a quasiment pas été cédé à l'extérieur !*

Poussé à l'extrême, le processus de morcellement du capital aboutit à la dilution totale de l'efficacité gestionnaire du droit de propriété. Il ne reste plus que le droit majoritaire. Les actionnaires réunis en assemblée générale nomment à la majorité des voix le président du conseil d'administration, et selon les cas, les membres du conseil d'Administration. Ils n'ont plus de pouvoir de gestion et ils n'ont d'esprit d'entreprise que celui de faire un bon placement. La cohésion organisationnelle ne repose plus sur le propriétaire ; elle est passée au dirigeant.

La complexité croissante de la gestion de la grande entreprise a progressivement dissocié le projet-entreprise de l'établissement entreprise en imposant l'émergence d'un encadrement supérieur spécifiquement chargé des décisions fondamentales devenues si complexes que le seul propriétaire n'y pouvait plus suffire.

Dans les groupes publics en Algérie on a du mal à cerner le rôle des gestionnaires qui restent encore liés au bon vouloir d'un pouvoir institutionnel¹.

Le nouveau manager ne devait plus se référer qu'aux seules dispositions du code de commerce, qui donnaient les pleins pouvoirs à un conseil d'administration, qui en délègue une partie très étendue au manager, pour assurer une gestion efficace de l'entreprise. Le nouveau système a supprimé les tutelles traditionnelles du passé, pour les remplacer par des institutions spécifiques représentant l'Etat, détenteur unique des actions des EPE. La nature juridique de ces institutions a évolué en fonction de l'idée qu'avait le gouvernement du moment sur les réformes à entreprendre

Dans le même temps, les mêmes impératifs de la croissance ont ouvert le capital de l'entreprise au point que sa dilution totale est devenue phénomène fréquent. Dès lors, où est donc la cohésion organisationnelle de l'entreprise ? Certes plus dans la main du propriétaire : il aurait perdu et la capacité et la propriété. En son lieu et place : les dirigeants. Est-ce dire que la cohésion de la grande

¹ Dans la pratique, l'EPE n'est rien d'autre que l'héritière de la société nationale : les pouvoirs publics ne lui ont accordé l'autonomie que sur le papier. Les pratiques d'interventions, d'injonctions, de décisions prises directement par la tutelle ont continué à régner en maître ; souvent avec la bénédiction des managers eux-mêmes, rétifs à la notion d'autonomie, qu'ils jugent trop à risques.

entreprise est assurée univoquement par ces groupes de cadres supérieurs au nom de leur pouvoir de capacité ?

Paragraphe2- Le Pouvoir De Capacité

Voilà un demi-siècle que ce phénomène de dilution du pouvoir a été étudié aux Etats Unis par deux auteurs dont les analyses sont encore fondamentales : A.A.Berle et G.C.Means ¹. Ils montrent que se généralise, à cette époque et outre atlantique, ce modèle de firme où le capital est réparti et où le pouvoir de gestion est entre les mains des dirigeants, des managers. A la suite de (Berle et Means), on qualifiera ce pouvoir managérial en insistant sur le fait qu'il repose que l'aptitude réelle ou supposée à gérer et non pas sur le droit de propriété.

Ce terme de managérial a été repris par (François Morin) pour caractériser une entreprise dont le plus gros actionnaire ne détient qu'une faible partie du capital (moins de 5% en général) et dont la stratégie par conséquent relève uniquement des managers qui la dirigent.

On retient l'adjectif en un sens identique, mais plus large, pour caractériser le pouvoir de celui ou de ceux qui, quelle que soit la répartition du capital, et par leurs décisions, déterminent sur le long terme le devenir de la firme et décident au sommet de la technostructure.

Doit-on donc considérer que dans la grande firme, le pouvoir managérial s'exerce sans limite et que c'est lui qui assure la nouvelle cohésion de l'ensemble ? à la suite de (Berle et Means), de nombreux travaux ont cherché à analyser le degré de latitude des managers vis-à-vis des propriétaires. Un régulateur a été mis en avant, le marché financier. Ainsi la relation propriétaire apparaît médiatisée par une institution extérieure. L'environnement pénètre dans ce qu'est devenue l'entreprise qui a crû et en modifie l'équilibre. Un des modèles les plus connus est celui proposé par (Heal et Silberton)² qui aboutit à la mise en évidence d'un nécessaire arbitrage. Les actionnaires propriétaires cherchent à maximiser le taux de profit de l'entreprise sur le long terme ; les managers eux cherchent plutôt maximiser le taux de croissance pour étendre leur puissance. Dès lors que ces deux taux ne coïncident pas il y a possible conflit.

Pourtant, si les dirigeants ne tiennent pas suffisamment compte du désir des actionnaires, ceux-ci vont se dessaisir en bourse de leurs actions ce qui, outre la baisse des cours qui nuit au prestige des managers, introduit le risque d'une O.P.A. Or les dirigeants ne craignent rien plus que l'O.P.A. Puisque c'est à coup sûr la remise en cause de leur mandat de gestion et donc de leur pouvoir. Dans ce modèle, dont on ne critiquera pas les attendus, apparaît nettement la liberté de manœuvre des

¹ Berle A.A. et Means C.G., 1932, *The modern corporation and private property*, Mac Millan New York.

² Heal et Silberton cités dans De Montmorillon et cotta, op.cit.p5.

dirigeants et en même temps leur soumission, non pas à un autre pouvoir de gestion, mais à une contrainte de gestion, celle d'un taux de rentabilité minimum de l'action.

Dans cette perspective, il apparaît que ce qui fonde la cohésion de la grande firme, ce n'est plus le pouvoir de propriété, c'est le pouvoir de capacité(ou pouvoir technocratique) ou pouvoir managérial. Ce pouvoir managérial opère par délégation du pouvoir de propriété, mais n'y est soumis que par l'intermédiaire d'une institution extérieure, le marché boursier.

Rien ne fait plus peur à un gestionnaire dans les groupes publics en Algérie que les changements politiques au sommet de l'Etat ; nous sommes loin de la logique du marché boursier.

En mars 1996, une circulaire du chef du gouvernement avait tenté d'introduire un système de sélection après appel à candidatures. L'annulation de cette directive sera d'ailleurs une des toutes premières décisions que prendra son successeur qui souhaitait avoir ses propres hommes aux commandes des grandes entreprises publiques. C'est ce mode de désignation qui prévaut aujourd'hui encore, faisant des chefs d'entreprises publiques non pas des gestionnaires soumis aux seules exigences du résultat mais des responsables dont le déroulement de la carrière ne peut être troublé qu'au cas où les relations avec les hiérarchies qui les ont cooptés venaient à se détériorer. Les gestionnaires du secteur public en sont ainsi arrivés à redouter beaucoup plus les remaniements ministériels qui risqueraient de leur faire perdre leurs soutiens que les résultats de leur gestion.¹

Le premier éclatement de la cohésion organisationnelle de la firme en croissance qui voit le pouvoir de propriété céder le pas en la matière au pouvoir managérial a été mis en évidence aux Etats-Unis dans les années trente. La crise et la seconde guerre mondiale, la reconstruction de l'Europe et l'émergence industrielle du Japon ont très largement modifié les conditions du développement des grandes firmes au point que l'on doit se demander si l'analyse de (Berle et Means) n'est pas désuète.

Avec les nationalisations de 1982, la situation française semble s'être encore plus écartée du modèle managérial. On peut se demander si cela est vraiment le cas. Certes, la propriété du capital n'est plus du tout répartie dans le public puisqu'elle est concentrée aux mains de l'Etat. Cependant on retrouve mutatis mutandis, la situation décrite par (Berle et Means) : il ya conflit potentiel entre managers et propriétaires, non plus individus mais administration.

Aux premiers restent le pouvoir de capacité dont l'administration ne dispose pas plus que

¹Grim N., « Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques » :Le clientélisme compromet l'obligation de résultats, Article paru au quotidien d'Oran le 13 novembre 2008.

l'actionnaire individuel. Aux seconds le pouvoir de contrôle, celui de la fonction publique étant beaucoup plus immédiat que celui de l'actionnaire puisqu'il n'est plus médiatisé par le marché financier. L'expérience des années passées a bien montré la permanence du conflit entre la logique (ou les objectifs) des managers et celle des propriétaires-fonction publique. Et certaines révocations s'apparentent plus à la lettre de cachet, qu'au non-renouvellement du mandat¹. Reste une différence majeure cependant : l'objectif du propriétaire-fonction publique n'est plus, ou plus seulement, le taux de profit ; il peut être plus général et d'ordre macro-économique. *Cela semble être la situation des groupes publics en Algérie.*

Bref, apparaît donc confirmé ce principe essentiel de la cohésion au sein de la grande firme, le pouvoir des managers qui détiennent la capacité à gérer. Ce pouvoir apparaît à la fois solide et précaire. Il est solide parce que nul autre ne maîtrise les techniques sophistiquées de la gestion d'aujourd'hui. Il est fragile encore parce confronté à plusieurs contre-pouvoir potentiels². Il est fragile enfin du fait de l'adhésion des individus dans l'entreprise n'est plus, désormais une donnée implicite. L'adhésion directe dont bénéficie le propriétaire-entrepreneur, troisième fondement de son pouvoir, elle aussi a été largement remise en cause.

Paragraphe3- Le Pouvoir De Consensus

L'entrepreneur cher à Adam Smith et aux autres théoriciens classiques de l'entreprise est un homme assuré de son autorité. Par contrat, il embauche les collaborateurs nécessaires et, dans les limites fixées par le droit du travail, il dirige à sa guise. C'est lui qui organise la hiérarchie au sein de son affaire et qui peut la modifier à son gré³ ; en particulier, le degré d'autonomie laissé à chacun est à sa convenance et peut être remis en question à l'instant. On peut parler de consensus hiérarchique.

L'organisation méthodique de l'entreprise peut se développer dans ce cadre et a été formalisée par la théorie classique des organisations: l'emploi des individus est considéré comme auxiliaire à l'utilisation des machines dans l'exécution des tâches de production routinière. Quelques principes de base structurent cette perception ; ils ont comme but la plus grande efficacité possible- et il existe toujours une solution meilleure que les autres, one best way- dans les tâches d'encadrement

¹De Montmorillon, Cotta op.cit. p5.

²Grim R., consultant, « Managers et management dans les entreprises publiques économiques », article paru dans le quotidien EL WATAN le 16octobre 2005;

³Hernandez E. M. et Marco L. (2002) : L'entrepreneuriat et les théories de la firme , Revue Française de Gestion, vol. 28, n°138, p. 127-144.

(autorité hiérarchique, unité de commandement, délégation, éventail de subordination...) et de réalisation (spécialisation, rationalisation). Ces principes ont été à l'origine des expériences industrielles baptisées Taylorisme et Fordisme qui ont donné à la révolution industrielle son second souffle.

La production en série et pour le plus grand nombre a changé de dimension au début de ce siècle, et notamment dans l'automobile. On peut considérer que l'organisation rationnelle des grandes chaînes de production, combinant machines et individus, a perduré jusqu'à la fin des années de grandes croissance. En revanche, le consensus qui reposait sur la non-remise en cause du principe hiérarchique a progressivement perdu de son apparente efficacité. On peut suivre les étapes de sa remise en cause en observant les progrès de la théorie des organisations qui très vite ne se préoccupe pas seulement de la relation ouvrier/machine.

Dans leur ouvrage célèbre « Les Organisations » publié en 1958, March et Simon ¹ réintroduisent l'individu dans l'entreprise. Ils montrent toute l'importance de ses motivations dans son comportement, ainsi que l'influence de la perception qu'il peut avoir de son environnement. (Michel Crozier(dans l'introduction à la traduction française, souligne que : « ni l'entrepreneur, ni l'agent d'exécution ne cherchent la solution optimale ; chacun s'arrête consciemment sinon à la première solution satisfaisante qu'il découvre et ses critères de satisfaction dépendent à la fois de ses valeurs et de sa perception de la réalité ».

Dans ces conditions, l'adhésion des individus au projet de l'entreprise commence à poser question. Le terme de consensus hiérarchique employé plus haut constitue, en fait, une sorte d'abus du langage ; en effet la question du consensus ne se pose pas vraiment tant que l'on n'a pas découvert, sous l'apparente passivité de l'obéissance, toute la palette des motivations individuelles. En revanche, dès lors que le rôle constructif ou négatif des psychologies individuelles est mis en évidence, le consensus devient objet de gestion.

(Michel Crozier) toujours lui a très bien vu, en effet que « à partir du moment où l'on a compris que l'homme est aussi un être affectif et que des recherches scientifiques permettent de connaître les déterminants de son affectivité, il devient difficile de ne pas se servir de ces connaissances pour le manipuler ». Sans aller nécessairement jusqu'au terme de manipulation, il est bien certain que la recherche de l'adhésion individuelle et celle des conditions propres à la renforcer font désormais partie des tâches fondamentales de gestion.

¹ J.G.march et H.A.Simon, les organisations , 1958, Bordas .

Cette dimension nouvelle renforce la complexité croissante de la direction des entreprises¹. En même temps, la quête organisée du consensus psychologique apparaît comme un nouveau degré dans l'éclatement de l'entreprise : sa cohésion ne s'impose plus par le principe d'autorité ; elle doit être construite à tous les niveaux. Dans cette perspective psycho-sociologique, l'entreprise devient une « coalition coopérative » viable aussi longtemps qu'elle procure suffisamment de satisfaction à ses membres pour qu'ils continuent à y apporter leur contribution.

Avec l'approche « behaviorale » dont le programme est de « rejeter les a priori et les suppositions pour s'appuyer seulement sur l'observation de comportements patents », la perspective change. Cette approche qui reprend puis englobe l'analyse managériale considère la firme comme un lieu où se conjugue l'activité de plusieurs individus ou ensembles d'individus. C'est au départ le comportement des managers qui est examiné : en particulier est mise en évidence la recherche, non pas tant la maximisation de la satisfaction, que celle de niveaux jugés par eux satisfaisants. Bientôt l'observation s'élargit à celle du comportement des autres agents qui participent à la vie de l'entreprise. La firme est désormais conçue comme un lieu de confluences (conflit) de comportements.

Cette approche marque l'entrée dans le champ de l'analyse théorique de la réflexion sur les liens existant entre le fonctionnement de la firme². Cette évolution se traduit par une succession d'arbitrages où, certes le management pèse d'un poids certain, mais où il n'est plus seul à intervenir.

Il faut ici se méfier de l'ambiguïté. L'approche behaviorale marque d'abord l'approfondissement de la connaissance des mécanismes psycho-sociologiques en jeu dans la firme ; elle traduit en même temps l'évolution historique du fonctionnement de la firme où le management se trouve de plus en plus confronté à d'autres parties prenantes à même de faire valoir leurs objectifs propres. C'est précisément ce type de confrontation qui caractérise de plus en plus la firme : naguère lieu de maximisation du profit, aujourd'hui lieu de résolution des conflits.

Accepter une telle définition pour l'entreprise c'est reconnaître que l'encadrement de direction a perdu en son sein, sinon l'influence dominante qu'il exerçait du moins les moyens de l'imposer unilatéralement. La cohésion à ce stade, même si elle apparaît de plus en plus difficile reste pourtant

¹ Hernandez E. M. et Marco L. op.cit.p.123

² A ce sujet Rebière P. (2002) : *Jeux d'associations entre firmes : les réseaux stratégiques*, La Revue des Sciences de Gestion, n°193, p. 21-42.

une affaire interne¹. La relation psychologique entre les individus et l'ensemble qu'ils constituent n'est pas médiatisée par des organes externes. Du moins, la seule intrusion provient du droit qui régit les contrats d'embauche. Or le consensus psychologique, l'adhésion des individus à l'entreprise, devient d'autant plus difficile à réaliser que ceux-ci disposent de relais extérieurs à même de se faire les véhicules efficaces de leur motivation centrifuge.

De tels relais se sont faits de plus en plus nombreux à mesure que se développait ce qu'on a appelé la citoyenneté dans l'entreprise. La reconnaissance du fait que la relation entre l'individu et l'entreprise qui l'emploie ne saurait se limiter aux seules conditions du contrat d'embauche est récente. Elle est en train de donner lieu à un droit spécifique, non pas du travail mais de l'employé.

L'ensemble des mouvements² que l'on vient de rapidement décrire achève la désintégration de la cohésion de l'entreprise. Le pouvoir univoque de propriété a dû céder le pas au conflit propriété-capacité. Propriétaires et managers doivent désormais tenir compte d'une troisième puissance, celle des employés. Ce troisième pouvoir est d'autant plus puissant qu'il bénéficie de la force du droit pour s'exprimer et ce à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

A l'intérieur de l'entreprise, le représentant du personnel et la section syndicale tirent leur légitimité de leur représentativité, et du fait que le droit reconnaît leur existence et leur rôle. Le manager lui tire son autorité de la délégation qu'il reçoit de la majorité des actionnaires, et par conséquent du droit de propriété et du droit majoritaire : il reste dans la logique juridique de l'entreprise originelle même si cette logique aboutit à un conflit.

En revanche la représentation du personnel qu'il soit ouvrier, employé ou cadre manifeste une rupture en introduisant un élément nouveau dans le fonctionnement de l'entreprise. Celle-ci ne procède plus seulement du propriétaire majoritaire, elle procède également de l'employé, subordonné par contrat d'embauche au propriétaire majoritaire mais désormais aussi appelé par le droit social à participer à l'élaboration du consensus global. On est loin dans ce cadre de la manipulation psychologique présentée par Crozier : il y a validation juridique de l'expression des salariés.

Le troisième pouvoir tire sa force non seulement donc de sa légitimité interne mais également des relais légaux dont il peut disposer à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit essentiellement des

¹ Richet X. (2003) : *Les frontières de l'entreprise*, dans L'entrepreneur et la dynamique économique, L'approche anglo-saxonne, *Economica*, p. 161-173.

² Langlois R. N. (2002) : *Modularity in technology and organization*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 49, p. 19-37.

syndicats. Ceux-ci ont une double possibilité d'action. D'un côté, ils peuvent accorder leur soutien aux revendications et actions des sections syndicales internes aux entreprises ; de l'autre ils peuvent agir au niveau de l'environnement national en faisant pression ou en négociant soit avec d'autres syndicats soit avec le gouvernement¹.

On retrouve ici une médiation externe analogue à celle évoqué plus haut, encore qu'elle soit de nature différente : le conflit propriétaire-dirigeant dans les cas extrêmes peut se trouver réglé par le marché financier (OPA) ; le conflit dirigeant-employé peut l'être à la suite d'intervention externe syndicale ou publique. Dans les deux cas, des institutions extérieures à l'entreprise interviennent dans l'établissement des consensus internes.

On est donc arrivé à une situation où, dans l'entreprise le pouvoir ne naît plus de la propriété, ne naît plus de la capacité, mais naît du consensus qu'il arrive à générer entre plusieurs pôles, certains dotés de relais externes qui interfèrent dans le fonctionnement interne de l'entreprise. Il semblerait que ce dernier cas de figure est loin de trouver écho au sein des groupes publics en Algérie puisque l'Etat unique actionnaire domine aussi bien ses gestionnaires que ses syndicats.

Conclusion

Morphologiquement, l'entreprise a éclaté en un grand nombre d'éléments différents les uns des autres. Désormais elle est constituée aussi bien d'établissements, de filiales majoritaires ou minoritaires que de partenaires contractuels. On ne sait plus où elle commence ni où elle finit parce qu'on ne sait plus ce qu'elle peut représenter : ensemble d'actifs productifs ? Ensemble de participations financières ou ensembles de collaborations contractuelles ? L'entreprise est tout cela à la fois et ne même temps autre chose que cela car il faut bien que ces ensembles aient une raison d'être ensemble².

On ne sait plus non plus quelle est cette raison d'ensemble, ce qui la fonde. Le pouvoir central du propriétaire-entrepreneur qui dans ses mains réunit la propriété des actifs, la capacité à gérer et l'adhésion de ses collaborateurs a progressivement lui aussi éclaté. Dissociation d'abord du pouvoir de propriété et du pouvoir de capacité : les dirigeants semblent prendre le pas sur les propriétaires puisqu'ils détiennent le savoir de gestion. Mais cette prééminence est sujette à arbitrage, les propriétaires s'étant mués en investisseurs ou en fonctions publiques. Dissociations, ensuite entre le pouvoir de capacité et le pouvoir de consensus : les employés acquièrent les moyens légaux internes

¹Frayssé O. (2003) : *La figure de l'entrepreneur aux Etats-Unis : perspectives historiographiques et historiques*, dans L'entrepreneur et la dynamique économique, L'approche anglo-saxonne, Economica, p. 63-80.

²Duet A ép. Catel, 2007, Le gouvernement des groupes de sociétés Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine, thèse de Doctorat en sociologie, Grenoble II.

à l'entreprise à faire valoir leurs objectifs.

Voilà donc l'entreprise en miettes. Ou plutôt ce qui revient au même, force est désormais de constater que les grandes entreprises ne correspondent plus ni par les éléments qui les composent, ni par les relations qui les structurent à l'entreprise type, que ce soit l'entreprise qui naît avec la révolution industrielle ou l'entreprise qui aujourd'hui se crée. Le terme de grande entreprise est abusif : entre la petite entreprise et la grande entreprise il n'y a pas seulement une différence de taille, il ya une différence de structure. On ne peut pas décrire la grande entreprise avec les mêmes outils que la petite : ils sont inopérants pour la simple raison que les objets à décrire ne sont plus les mêmes¹.

¹ Ibid.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Comme nous venons de l'examiner dans le phénomène d'apparition des groupes d'entreprises dans les études académiques y afférentes, il y a au tout début éclatement institutionnel de l'entreprise, qui prend différentes formes et plusieurs aspects, tantôt il stipule qu'il ya une croissance patrimoniale tantôt d'autres on parle de croissance financière qui sont d'autant plus le choix des actionnaires désirant élargir leur champs d'activités.

Si le groupe résulte d'un phénomène de croissance sur une longue période, cette croissance est tantôt édictée par le marché, tantôt résultant des choix stratégiques de l'entreprise.

La caractéristique de cette croissance est l'éclatement organisationnel qui remet en cause la notion de propriété et de contrôle à l'intérieur de l'entreprise, cela sous-entends que pouvoir et capacité ne sont plus l'apanage du propriétaire principale,

Ces changements sont le reflet de l'éclatement de l'entreprise, de sa nature même de départ et donc de la constitution du groupe.

Nous remarquerons à ce propos que le groupe industriel en Algérie (peut être) de par sa nature publique obéit très peu à la règle générale observée dans les études théoriques consacrées à ce sujet, nous y retrouvons comme noté plus haut quelques similitudes assez incongrues (parfois) qui n'obéissent pas au cheminement voulu mais qui on a l'impression sont parachutées, décidées et instaurées par l'Etat propriétaire-gestionnaire.

Nous concluons alors ce chapitre que le phénomène de groupe tel que soit la façon dont il est apparu (ou il va apparaître) dans le secteur public en Algérie ne peut trouver une pleine efficacité qu'à la condition sine qua none que pouvoir et capacité¹ en son sein soient dissociées une bonne fois pour toutes sans tergiversations et sans simulacres, que son capital soit plus sous l'influence du marché boursier que de décisions bureaucratiques obsolètes.

Il ne sert à rien de multiplier et changer à chaque fois les appellations pour désigner les (re)configurations organisationnelles des entreprises publiques si la relation actionnaire-gestionnaire reste la même, et si leur capital demeure identique en focalisant sur le jeu des propriétaires fictifs et des délégations à la propriété infructueuses².

¹ Voir supra pp.123-126

² On est tenté de qualifier les multiples réformes organisationnelles du secteur public, de fiction organisationnelle, tant on reste très loin de la réalité de la chose, une fois le parallèle fait dans l'optique managériale.

CHAPITRE 5

ETAT DES LIEUX DES GROUPES

PUBLICS EN ALGERIE

**(Etude Illustrative au niveau de la
SGP-GICA- et les Groupes SIDER et
SAIDAL)**

Il est considérable l'impact de la mise en œuvre des projets productifs des groupes industriels sur le développement économique des Etats-Nations¹. Les variables macro-économiques clefs, le produit intérieur brut, l'investissement, l'emploi, l'inflation, la balance des paiements courants, celle des capitaux, toutes à des degrés divers selon les pays sont sensibles aux variations de l'activité des grands groupes industriels. Il a suffi parfois dans les pays industrialisés que quelques groupes subissent des durables déboires² pour que fût bouleversée l'économie d'une région entière. Aucun Etat ne peut être indifférent à l'évolution de projets qui interfèrent aussi directement avec son propre développement.

La recherche de la généralisation des structures de groupes publics en Algérie impose l'édiction de normes adéquates quant à leurs émergences. Tout Etat doit aujourd'hui bâtir une politique de relation avec les groupes industriels qui soit à même non seulement de préserver mais encore de développer ses intérêts propres. Les nations se doivent de contrôler les groupes industriels. Le terme est ici employé au sens de «surveiller pour agir sur » et non pas au strict sens financier. Toute la question est donc de déterminer comment et dans quelle mesure le groupe industriel peut servir l'Etat. Et pour ce faire, il est indispensable de fonder la réflexion sur leur réalité structurelle, pour ainsi dire dégager les grandes lignes de notre étude qui nous permettra d'explorer quelques exemples illustratifs de la nouvelle configuration des entreprises publiques qui a permis de les ériger en groupes.

Nous allons dans un premier temps nous intéresser à la structure du groupe industriel, qui comme nous le verrons est sujette à plusieurs explications et tergiversations de la part des auteurs cités et qui ouvrent la voie à des réflexions assez peu commodes par rapport à la notion d'émergence du groupe industriel telle que relatée dans le chapitre 4.

En second lieu nous avons choisis trois exemples relatifs à la configuration actuelle des entreprises publiques à savoir les SGP et les groupes industriels. Nous finirons par faire le parallèle avec d'autres modèles de groupes publics qui ont fait le succès de deux pays à savoir la Corée³ dans les années 90 et la France des années 80⁴.

¹ Guilhon B.op.cit.p.4

² Veltz P.103

³ Chung K et Wang Y.-K. (2001), « Republic of Korea », in : Capulong V., Edwards D. et Zhuang J. (ed.), « Corporate Governance and Finance in East Asia : A Study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, Philippines, and Thailand », Volume Two (Country Studies), Asia Development Bank, pp. 53-154

⁴ Chabanas Nicole et Vergeau Eric, (1996), Nationalisations et privatisations en France depuis 50 ans "Insee Première", (Repris dans Les notes bleues de Bercy, mai 1996), n° 440.

SECTION 1 : LA STRUCTURE DU GROUPE INDUSTRIEL

(Raymond Abellio)¹ dans son introduction à la structure absolue est amené à s'interroger sur le concept de structure : « au cœur du concept de structure, on se contentera de reconnaître pour le moment... la notion plus ou moins confuse d'une interdépendance globale entre élément adéquat, le global induisant dans le local des propriétés dont ce dernier ne rend pas compte avant d'être intégré, ce qui implique le primat de la relation par rapport aux individus ». En écrivant cette phrase, dès 1965, (Abellio) pensait surtout à l'analyse biologique et psychologique. Elle peut tout autant s'appliquer à l'analyse des systèmes productifs.

Les études précédentes ont montré le progressif éclatement de l'entreprise tant du point de vue de sa morphologie que de celui de sa sociologie : elle apparaît désormais comme un ensemble coordonné puisque continuant à être perçu dans sa globalité. C'est le tout le paradoxe qu'il faut chercher à dépasser si l'on veut parvenir à la compréhension de ce qu'est le groupe.

(Raymond Abellio) pressent que cette nécessaire cohésion ne peut être recherchée que dans les relations qui lient entre eux les différents éléments constituant l'ensemble, et il n'hésite pas à dire que la relation prime les individus. Il va plus loin encore puisqu'il pense que le global induit dans le local des propriétés nouvelles. Les deux remarques introduisent à une analyse critique des différentes explications ou interprétations qui ont pu être proposées pour le groupe.

Paragraphe 1 : La Relation Structurante Du Groupe

La plupart des tentatives de définition du groupe, en fait, cherchent à la caractériser à partir des relations qui le constituent. Plus précisément, il s'agit de définir quels sont les liens qui font qu'un élément appartient ou n'appartient pas un groupe. Dès lors la question de l'appartenance et au centre de la définition du groupe².

Les mathématiciens qui, on l'a vu ont défini précisément le concept de groupe sur lequel ils travaillent, ont été en la matière très prudents. Ils ne définissent pas l'appartenance et se contentent d'affirmer qu'un élément appartient à un groupe lorsqu'un certain nombre de conditions au préalable déterminées sont remplies. Il n'y a dès lors que des groupes dont ils sont, par construction capables de connaître les frontières.

Pour les sociologues, le problème se pose à peu près de manière analogue. Tantôt ils travaillent sur

¹ Abellio R., 1965, la structure absolue, essai de phénoménologie génétique, Gallimar N.R.F.

² Bouhenic P.A et Zambrowski P. 4 novembre 2004, « Les groupes de sociétés cherchent un statut »

des groupes qu'ils ont eux-mêmes constitués (expériences de groupe...), tantôt sur des groupes préétablis dont les limites sont évidentes.

L'appartenance d'un élément à un groupe productif est beaucoup plus difficile à déterminer. Si l'on reprend l'approche provisoire proposée par (R.Abellio), on arrive à l'idée qu'un élément appartient à un groupe dans la mesure où les propriétés de cet élément seraient autres, si précisément il n'y appartenait pas. Or la différence entre une société « liée » et une société non « liée »- on emploie ici l'adjectif « lié » pour qualifier l'appartenance- réside dans le degré de maîtrise différent que ces deux éléments ont sur l'ensemble de leur devenir.

Un élément lié apparaît donc comme un élément qui n'a pas la maîtrise totale de lui-même ; c'est alors qu'une autre instance détient sur lui un pouvoir. La relation structurante fondamentale des groupes est de ce fait une relation de pouvoir. C'est cette relation que nombre d'auteurs ont cherché à caractériser.

Il n'ya pas eu de théorie de groupe qui soit issue du premier éclatement dont on a parlé, l'éclatement patrimonial¹. En effet, même si les actifs productifs détenus par le propriétaire sont de plus en plus nombreux et de plus en plus divers, ils lui restent directement soumis et, première analyse, le degré de maîtrise de ces éléments sur leur devenir est nul. Pourtant la question du degré optimal d'autonomie qu'il faut laisser aux divers établissements préfigure celle du degré de contrôle financier sur la filiale ou celle de l'importance de l'engagement contractuel. Il faut considérer la grande entreprise éclatée en établissements plus ou moins autonomes comme une première forme de groupe².

En revanche, les analyses théoriques du groupe de sociétés qui résulte du second éclatement décrit sont légions. L'avantage de cette seconde forme de groupe, c'est que les éléments sont nettement repérables, puisque ce sont des sociétés juridiquement autonomes. De même est aisément analysables la relation qui le lie, le degré de contrôle financier. La plupart des auteurs se sont intéressés à cette relation financière et y ont bien vu le véhicule de ce pouvoir capable de peser sur le devenir de l'élément. « La définition que nous recherchons du groupe se réfère à un pouvoir central de décision pouvant s'imposer à l'ensemble des sociétés qui en dépendent ».

L'abondance de ces analyses est en même temps nuisible puisqu'elle amène chacun à proposer sa

¹ Voir supra pp.103-104

² Cela reste une voie parmi d'autres.

propre contribution ; dès lors, on se trouve confronté à une multitude d'entités selon les différents seuils de contrôle retenus par les uns ou par les autres pour entraîner l'appartenance au groupe. On mentionnera ici un exemple choisi pour l'intérêt des développements auxquels il conduit.

- cette étude est celle réalisée par (F.Morin)¹, l'auteur distingue soigneusement la propriété juridique du contrôle économique : seuls les gros actionnaires exercent la fonction de contrôle et, de ce fait, « ont un pouvoir réel d'affectation des moyens de production à des utilisations données ».

Partant de cette définition, il recense plusieurs types de contrôle (majoritaire, minoritaire, interne) selon le pourcentage détenu par l'actionnaire le plus important ; mais son objectif n'est pas tant de préciser le critère d'appartenance ou de non appartenance au groupe que de décrire le type de contrôle (familial, technocratique, étatique, étranger, ou coopératif) dont relèvent les grandes firmes.

L'apport de (François Morin) nous est particulièrement utile par l'accent qu'il met sur la réalité concrète du pouvoir, l'affectation des moyens », plus que par les distinctions qu'il opère. Dès lors qu'il ya affectation de moyens, surgit la nécessité d'un projet d'ensemble. Le pouvoir, décrit par (F.Morin) comme la capacité d'affecter des ressources, est le véhicule d'une finalité qui s'impose à l'analyse.

- Il faut insister en second lieu sur l'étude publiée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris en 1975² consacrée aux groupes de sociétés, et réalisée par cinq chercheurs dans la cadre du Centre de Recherche sur le Droit des Affaires.

La première partie en est consacrée au compte-rendu d'une enquête portant sur trente-deux groupes français. Les auteurs font remarquer que les différents responsables interrogés se refusent à poser un seuil déterminé de contrôle et retiennent dans la mouvance du groupe toutes les sociétés ou celui-ci possède une portion du capital.

Dès lors les auteurs considèrent comme groupe « tout ensemble de sociétés ayant entre elles des liaisons financières directes ou indirectes et apparaissent notoirement comme suivant une politique commune ou coordonnée ».

¹ Morin. F, 1974, la structure financière du capitalisme français, Calmann Lévy.

² Cette étude même si elle date de 1975, n'est pas du tout inintéressante, au contraire pour comprendre l'émergence des groupes industriels en Algérie, il faudra remonter très loin dans l'analyse de ces structures, telles qu'elles sont apparues au début des années80.

Cette seconde définition introduit un lien entre le pouvoir organisateur-issu dans le cas présent de liaisons financières- et l'existence d'une politique s'exerçant au niveau de l'ensemble : le groupe apparaît donc comme une organisation particulière animée par un pouvoir qui -jusqu'à maintenant- répartit les tâches et affecte les ressources en vue d'un comportement global d'ensemble.

On commence à percevoir plus clairement, comme l'avait pressenti (Abellio), que *la spécificité du groupe vient beaucoup plus de ce à quoi il sert ou de ce qu'il permet, que de ce dont il est composé*. L'intégration à la réflexion de la troisième forme d'éclatement, liée à la croissance contractuelle, renforce cette première perspective.

En effet, les groupes de sociétés présentent l'avantage de pouvoir être étudiés au travers d'une seule grille d'analyse, celles des liaisons financières¹. Tel n'est plus le cas avec le développement de la croissance contractuelle. La généralisation de ces expériences de croissance sur lesquelles on a longuement insisté auparavant amène à penser qu'on ne peut plus les considérer comme des développements marginaux².

Mais alors la question de l'appartenance au groupe change de nature : il ne saurait être question d'appartenance patrimoniale puisqu'il faut être deux pour passer accord ; il ne s'agit pas non plus d'appartenance financière puisqu'on a rencontré des accords qui n'impliquent ni participation croisée, ni création de filiale communes. *Serait-ce alors une appartenance économique* au sens où le terme est développé par Roland Lantner lorsque les relations achats-ventes deviennent dans un sens ou un autre quasiment exclusif ?

La réponse doit être cherchée dans une remise en cause de l'idée d'appartenance. La croissance contractuelle développe une nouvelle forme d'appartenance non pas à une institution mais à un projet. L'accord permet à deux éléments distincts de concourir ensemble-quelle que soit la structure adoptée pour ce concours- à la réalisation d'un objectif productif. Et cet objectif, on l'a vu peut être tout à fait déterminant pour chacun des partenaires (recherche, production, commercialisation...).

A nouveau, et cette fois-ci, on ne peut plus éviter l'approfondissement de la question surgit la nécessité du pourquoi de l'appartenance. Ce n'est pas la relation qui détermine le groupe pas plus que les éléments qui le constituent. ***Le groupe est formé pour la réalisation d'un objectif. On ne***

¹ De prime abord on est tentés de dire que le critère absolu de notre analyse est presque abscons dans notre étude ! mais la voie reste ouverte malgré tout, comme nous le verrons pas la suite.

² SESSI (2005), «Les partenariats des groupes industriels Très fréquents, en interne comme en externe», *Le 4 pages*, n°206, Juillet

peut pas le définir à partir de sa morphologie ; pas non plus à partir de sa structure. Il faut donc comprendre pourquoi il a été ainsi organisé.

L'examen des différentes relations qui peuvent structurer le groupe fait apparaître clairement qu'il ya pouvoir de groupe, parce qu'il ya finalité de groupe, finalité à la fois interne (répartition des tâches, affectation des moyens, organisation des transferts) et externe (rapports avec l'environnement, et notamment les éventuels partenaires). Si c'est le pouvoir qui fait le groupe, c'est la finalité du pouvoir qui, en matière de groupe fait le pouvoir.

La formule, sans doute, est trop rapide pour être tout à fait pertinente¹. Elle conduit cependant à distinguer deux approches du concept de pouvoir. La première envisage la capacité de contrainte, la seconde la volonté de diriger. Toutes les analyses qui ont été présentées développent les différentes modalités de contraindre qui pourraient être à l'origine du groupe. Chacune de ces modalités renvoie nécessairement à une finalité et à une volonté, tout but n'étant posé-à en croire Epictète-que pour être atteint.

Cette approche de la notion de relation structurante du groupe fournit une bonne argumentation aux défaillances notées jusque-là quant à la constitution des groupes publics en Algérie. Effectivement si dans le chapitre 3, nous avons trouvés très peu de similitudes avec les approches théoriques quant à l'émergence des groupes, nous sommes en droit de penser avec tout ce qui vient d'être mentionnés dans ce paragraphe que la véritable question à se poser et de savoir à quoi sert le groupe public en Algérie.

Toute tentative de définition du groupe passe donc par l'analyse de la finalité du groupe. Yves Dupuy ² l'avait déjà pressenti qui conclut sa thèse sur la nécessité d'une perception efficace et approfondie des formes structurelles des groupes, du pourquoi de ces formes structurelles des groupes, du pourquoi de ces formes et par suite des conditions et manifestations de leur efficacité.

Paragraphe 2 : La Finalité Du Groupe

Poser le problème en ces termes c'est reconnaître que le groupe existe seulement parce qu'il est finalisé. Cette nécessaire causalité finalitaire mise en évidence par l'analyse de la relation structurante de groupe, demande à être soigneusement élucidée. La notion même de causalité

¹ Haag O. Raulin E. Souquet C. : « Les relations interentreprises : Nombreuses et d'abord hexagonales », *Le 4 Pages*, Sessi, n° 195, novembre 2004

² Dupuy Yves, résumé de la thèse d'Etat de sciences de Gestion, Montpellier I, 28 Mai 1977

finalitaire a été développée par Edgar Morin. Elle implique le recours à ce qu'on appelle aujourd'hui l'analyse systémique.

a-L'analyse systémique du groupe

Déjà les chercheurs du Centre de Recherche sur le Droit des Affaires avaient eu recours à l'analyse des systèmes pour aborder l'étude des groupes. Reprenant le concept de « systèmes ouvert » particulièrement développé par L.Von Bertalanffy¹, ils ont voulu montrer que la forme structurelle des groupes est indépendante du point de départ de l'évolution de ceux-ci, et, par conséquent, qu'il existe bien une structure de groupe spécifique. Cependant, ils ont borné là leur travail sans chercher à définir et à caractériser cette structure autrement que par sa description.

L'utilisation de la démarche systémique pour l'analyse des groupes suppose admis un premier préalable : recourir à cette analyse pour étudier le groupe, c'est reconnaître au départ que le groupe est un système, c'est-à-dire-et l'on retient ici la définition établie par (Edgar Morin)²- « une unité globale organisée d'interrelations entre éléments actions ou individus ». Cette définition traduit la perspective dans laquelle l'auteur s'est placé : il fait remarquer que si la théorie des systèmes s'est largement répandue à la suite des travaux de L.Von Bertalanffy, elle n'a cependant « jamais tenté la théorie générale du système » : c'est à cette tâche (ambitieuse !) (qu'Edgar Morin) a voulu se consacrer. Et son objectif recouvre celui qui est poursuivi ici : l'analyse de *la structure de groupe* et non pas l'analyse de *la structure des groupes*. L'intérêt de la précédente définition du système est double : d'abord, elle insiste à la fois sur l'interrelation des éléments et sur l'unité globale qu'ils constituent, ensuite elle introduit au cœur du concept de système le concept d'organisation.

Ce concept d'organisation est le centre de l'ouvrage (d'Edgar Morin) auquel il a été fait référence. « L'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout ».

Un autre concept surgit à travers celui d'organisation, le concept d'interrelation : « toute interrelation dotée de quelque stabilité ou régularité prend caractère organisationnel et produit un système ».

Cette perspective s'applique d'elle-même à la perception et la conception du groupe. Une telle

¹ Bertalanffy .L.Von, General system theory , New York 1969. (traduction française : théorie générale des systems, dunod 1973

² *Penser avec Edgar Morin* Les presses de l'université Laval/Chronique Sociale, Robin Fortin, 2008

démarche comme le fait remarquer (René Passet) ¹ ne relève pas de la recherche de « similitudes superficielles » entre physique, biologie, sociologie ou économie ; elle ne relève pas non plus de l'homologie ²(cas ou les facteurs qui agissent sont différents, mais ou les lois sont identiques sur le plan formel) mais bien plutôt de l'isomorphisme ³ : « la généralité des conclusions auxquelles on parvient (grâce à l'analyse systémique) permet de faire l'économie des multiples redécouvertes de principes similaires auxquelles conduit le cloisonnement des disciplines ».

Les concepts dégagés par (Edgar Morin) s'adaptent parfaitement aux caractéristiques objectives du groupe. Le groupe est constitué d'un ensemble d'éléments : la plupart des auteurs jusqu'ici présentés considèrent que ces éléments sont les sociétés juridiquement indépendantes. En fait, on doit désormais considérer qu'une division autonome, un sous- traitant, un co-contractant peuvent être considérés comme élément du groupe. Quels qu'ils soient, ces éléments sont en liaison les uns avec les autres : liaison patrimoniale, liaison financière ou liaison contractuelle. Et ces relations sont dotées de stabilité (ce qui ne veut pas dire qu'elles soient rigides ou définitives).

L'agencement de ces interrelations-ou organisations- produit une unité complexe(ou système, ou groupe) qui se dégage en tant que telle. Il apparaît alors qu'on peut ramener le groupe à l'un des quelconques trois niveaux qui le composent : éléments, interrelations entre élément, unité complexe. Et c'est pourquoi les approches fragmentaires ne peuvent aboutir : ***le groupe ne se réduit ni aux éléments qui le composent, ni aux relations qui les lient, ni à l'agencement de ces relations, ni à l'unité globale que cet agencement engendre.*** Dès lors, il faut nécessairement pour poser la spécificité du groupe, penser le concept de groupe de façon organisationnelle.

b-La finalité du groupe

La citation initiale de (Raymond Abellio) apparaît au stade où est parvenue l'analyse, impropre à soutenir le développement de la réflexion : elle incite en effet à chercher quelles sont les propriétés que les éléments d'un groupe acquièrent par suite de leur appartenance au groupe. Or cette démarche nie la spécificité du groupe en tant que système puisqu'elle prétend le réduire à un ensemble de qualités acquises par chacun des éléments qui le compose. Ce ne sont pas les qualités nouvelles de chaque élément qui constituent la spécificité du groupe, *ce sont les qualités nouvelles qui émergent de l'organisation, née des interrelations entre éléments, qualités émergentes spécifiques de l'unité complexe qu'est le groupe.*

¹ Passet René, l'Economique et le vivant , Traces Payot , 1979

² « cas ou les facteurs qui agissent sont différents mais ou les lois sont identiques sur le plan formel »

³ Similitude structurelle

Selon (Edgar Morin) toujours « on peut appeler émergences les qualités ou propriétés d'un système qui présente un caractère de nouveauté par rapport aux qualités ou propriétés des composants considérés isolément ou agencés différemment dans un autre type de système ». Il s'agit bien des qualités ou propriétés de l'unité complexe formée par l'interrelation des éléments. L'idée de l'émergence trouve son origine dans la réflexion des biologistes, en particulier dans l'œuvre de (François Jacob) pour lequel « la nature fait plus que des additions, elle intègre ». (Edgar Morin) la reprend, la développe et montre que tous les systèmes sont dotés de qualités émergentes, de la cellule à l'organisme, de l'organisme à la société.

Dès lors que les émergences s'imposent à l'analyse le tout- l'unité complexe, le groupe- devient plus que la somme des parties. Mais surgit aussitôt la difficulté de l'analyse des émergences. Elles apparaissent à la fois comme origines et conséquences de l'organisation : comme origines parce que ce sont les émergences qui font la spécificité du système et comme conséquence parce que le système a pour qualité spécifique les émergences.

Ambiguïté ou plutôt ambivalence, qu'Edgar Morin résume d'une phrase : « (les émergences) sont à la fois produit de synthèse et vertu de synthèse ». *Ainsi la vie est l'émanation de l'organisation vivante, laquelle est ainsi qualifiée précisément parce qu'elle présente les caractéristiques de la vie.*

L'illustration précédente a l'intérêt de faire apparaître ce qu'Edgar Morin appelle « l'endo-causalité ». La vie, émergence de l'organisation vivante est en même temps la cause de l'organisation vivante. Il ne s'agit pas là de la causalité telle qu'on l'entend classiquement lorsqu'on dit que les mêmes causes conduisent aux mêmes effets (causalité extérieure). Il s'agit d'une causalité générative, d'une causalité finalitaire qui fait que le système, l'unité complexe sont ce qu'ils sont, et en même temps l'émanation du système, de l'unité complexe, leur conséquence.

Dès lors l'ensemble des émergences propres au groupe en tant que système est à la fois l'origine-puisque ce sont ces émergences qui fondent la spécificité du groupe- et la finalité du groupe-puisque ces émergences sont la conséquence du fonctionnement du groupe en tant que groupe.

L'examen de la relation structurante de groupe met en évidence la finalité causalitaire du groupe, finalité qui apparaît comme devant nécessairement être à l'origine de sa constitution. Cette hypothèse s'impose à l'analyse dès qu'est mise en évidence l'organisation systémique du groupe. Il faut insister sur cette qualité émergente de la finalité causalitaire : ***il n'y a groupe que parce qu'il y a finalité de groupe et il n'y a finalité de groupe que parce qu'il ya groupe.***

Nous trouvons aussi dans ce paragraphe une bonne argumentation censée répondre aux ‘anomalies’ si l’on peut utiliser ce terme pour désigner les insuffisances relevées quant à la désignation de l’ensemble des entreprises publiques affiliées à une société mère (holding ou SGP) par le terme de groupe. Il semble à priori possible de les considérer comme groupe même si le processus de leur constitution s’est bien éloigné de la réalité des groupes telle qu’observée dans les études académiques consacrés à ce thème¹, puisque ce sont les qualités nouvelles qui émergent de l’organisation nées des interrelations entre éléments constitutifs qui déterminent la notion de groupe elle-même.

Il est donc dans la logique du groupe que partant à la recherche de sa définition, on débouche sur la nécessité de l’analyse de l’ensemble des émergences caractéristiques, de sa finalité causalitaire.

Une fois la finalité causalitaire posée, on pourrait croire résolu le problème de la définition du groupe. Il semblerait qu’il suffise pour cela de décrire concrètement cette finalité du groupe - l’ensemble des émergences qui la caractérisent- en montrant comment elles impliquent une organisation spécifique sans laquelle elles ne pourraient exister en tant que telles. Mais en fait, c’est bien rapidement qu’on sauterait le pas.

c-L’émergence de la finalité

Il faut en effet au préalable expliquer le comment de cette finalité causalitaire. Ne pas le faire serait supposé a priori résolu la question qui surgit : les émergences caractéristiques du groupe sont-elles le résultat d’un processus de structuration délibérément organisées ? Sont-elles au contraire l’aboutissement d’une évolution indépendante des propriétés qu’elle engendre ? Autrement dit, y-a-t-il ou non derrière la structure de groupe un pouvoir qui cherche à réaliser un objectif particulier ? Les théoriciens de l’organisation ont souvent insisté sur la relation qu’il y a entre la notion même d’organisation et celle de pouvoir.

Nous venons d’admettre que l’on ne devait pas chercher l’explication du groupe dans la relation structurante du groupe, mais bien plutôt dans le pourquoi de cette relation structurante, dans la causalité finalitaire de l’organisation groupe. Mais, ce faisant nous avons sans cesse travaillé sur des relations de pouvoir : pouvoir de propriété, pouvoir de majorité, pouvoir économique, volonté de contracter. Il y a donc derrière le groupe un pouvoir ; sans ce pouvoir le groupe n’existerait pas. Et toutes les analyses citées plus haut le disent et le redisent.

La question se rétrécit donc. *Il y a bien pouvoir au cœur du groupe. Mais en même temps, la réalité*

¹ Nous faisons références surtout à l’éclatement organisationnel et institutionnel de l’entreprise.

du groupe est liée aux émergences qui naissent de la structure organisée. Il faut donc sauter le pas¹. La structure du groupe- le groupe- est nécessairement organisée par un pouvoir qui en maintient la cohérence et en assure l'objet. Les émergences caractéristiques du groupe, émergences qui en constituent la finalité causaltaire, ne sont pas le résultat d'une évolution due au hasard. Au cœur du groupe il y a le pouvoir qui l'organise².

Alors, surgit un dernier paradoxe dont la vertu parallèle va se révéler efficace. Si, en effet, la structure de groupe est délibérément organisée, si, de plus l'ensemble des émergences caractéristiques du groupe n'apparaissent qu'une fois cette structure établie, comment se fait-il que le pouvoir organisateur ait été à même de bâtir une structure dont la spécificité ne pouvait être perçue qu'une fois créée ? il n'y a pas d'autre réponse que de considérer la mise en œuvre délibérée de la structure comme à la fois postérieure et étroitement liée à sa mise en évidence : il ya bien entité organisée parce qu'il ya un principe organisateur. La création de la structure du groupe s'inscrit dans l'histoire. Et, c'est pour cela qu'on a consacré les deux premiers chapitres à l'évolution organisationnelle.

A considérer que les pouvoirs publics en Algérie en pensant à constituer les groupes industriels dans le secteur public n'ont pas suivi le cheminement classique à savoir l'éclatement organisationnel et institutionnel des entreprises qui reste un processus délibéré et volontaire de ces dernières. Il reste évident que malgré tout l'émergence de ces entités reste possible puisque le groupe peut apparaître en tant que tel une fois que ses caractéristiques ont émergées après la mise en place d'une structure évolutive par un pouvoir qui lui est bien là.

Paragraphe 3 : Le Pouvoir Central

Dès lors qu'on s'interroge sur la création du groupe, le paradoxe précédent va se résoudre. Il s'agit de savoir si le *groupe a été sciemment créé en tant que tel ou s'est trouvé créé*³. L'histoire de l'éclatement de l'entreprise est à la fois celle d'une entité qui s'émiette et d'un ensemble qui progressivement se constitue. Croissance patrimoniale, financière et contractuelle rythment ce double mouvement. Il y a groupe parce qu'il ya éclatement-et l'on a vu qu'on pouvait très bien considérer comme embryon de groupe l'entreprise décentralisée- et en même temps, cohésion.

L'histoire suggère donc deux types de modalités de création des groupes, l'agrégation et la désagrégation. Les uns se sont constitués essentiellement par croissance externe, et les autres par

¹ C'est ce que nous ferons précisément pour comprendre la légitimité de la structure de groupe publics en Algérie !

² Un point nodal de notre étude

³ Nous pensons que c'est la question essentielle de notre étude et en même temps la réponse à beaucoup d'incompréhension !

cloisonnements internes. Dans ces conditions on doit se demander quelles sont les causes historiques de telles opérations.

A l'évidence, il ne s'agit plus là de la finalité du groupe en tant qu'unité complexe. Il s'agit de la poursuite de l'objectif d'un pouvoir préexistant : ***le groupe est donc une organisation seconde dont l'apparition suppose un pouvoir antérieur et, par conséquent, une organisation antérieure.***

Cette antériorité est historique et non pas structurelle : il n'y aurait pas eu groupe d'entreprises s'il n'y avait pas eu d'entreprise, ce qui ne veut pas dire que le groupe se réduit à une entreprise. Le groupe naît du développement de l'entreprise. Le chapitre initial s'est attaché à décrire les ruptures essentielles marquants ce développement, solutions de continuité dans le devenir de la firme.

A l'origine du groupe, il y a donc le pouvoir dans l'entreprise : non pas le pouvoir au sens « capacité de contraindre », mais le pouvoir au sens « volonté de diriger ». Quel est ce pouvoir à l'origine du groupe ? Il suffit pour le moment de déterminer l'instance qui, dans l'entreprise est à même d'organiser les conditions qui font le groupe.

Répondre à cette question, c'est en fait repérer la nature du pouvoir à même de constituer le groupe et ensuite celui ou ceux qui exercent ce pouvoir. Lors de la mise en évidence de l'éclatement sociologique ou organisationnel de l'entreprise on a insisté sur trois principes de pouvoir : le pouvoir de propriété, le pouvoir de capacité et le pouvoir de consensus. Ces trois principes étaient au départ réunis en la main du propriétaire. Progressivement, ils s'en sont dissociés sous l'effet de la complexité croissante de la gestion des contraintes du développement et de l'émergence de contre-pouvoirs. De ces trois principes, un seul est à même de rendre compte de la progressive constitution du groupe, c'est le principe de capacité.

Dès lors que, en effet, derrière la relation structurante du groupe, il ya un pouvoir et derrière ce pouvoir une volonté, un projet, la constitution du groupe ne peut renvoyer qu'au pouvoir de capacité, le seul à même de disposer de la compétence nécessaire. On ne peut donc attribuer l'émergence du groupe qu'à ce pouvoir de capacité. On sent bien également, que pour passer de l'émergence du groupe à la durée de l'entité globale organisée¹, il faut au pouvoir de capacité l'adjonction du pouvoir de consensus.

Reste à déterminer qui détient ce pouvoir de capacité. Qui dans l'entreprise initiale, peut prendre la décision d'une prise de contrôle majoritaire ou minoritaire, d'une décentralisation accrue ou au contraire du renforcement de la hiérarchie, d'un contrat de franchise, ou encore d'une coopération avec une autre grande firme ? qui, sinon les responsables de la stratégie d'ensemble.

¹ Duet A ép. Catel ,op.cit.p128.

Le groupe naît de la croissance externe de l'entreprise(ou de sa désintégration) ; le pouvoir qui en son sein, a la maîtrise de cette évolution est celui qui détermine la stratégie globale de l'entreprise et les modalités générales de cette stratégie. Il faut maintenant préciser ce concept ; on retiendra l'acceptation proposée par (J.L.Merigot et G.Labourdette) ¹ pour lesquels les décisions stratégiques sont celles qui émanent du sommet de la hiérarchie et qui engagent le devenir de toute l'entreprise sur le long terme. Cette approche sous-entend les deux niveaux fondamentaux de la stratégie : la détermination du comportement de l'organisation dans son environnement et l'affectation des moyens mis en œuvre pour soutenir ce comportement et ainsi parvenir à la durée. Les responsables de cette double attribution sont ceux qu'à la suite de (Berle et Means), on a qualifié de manager.

Le terme est ici repris faute d'équivalents en français : il faut en effet écarter celui de gestionnaire dont le contenu est trop vaste pour désigner précisément celui qui a en charge la stratégie telle qu'on l'a définie ; de même l'on doit renoncer au terme de dirigeant qui, s'il faut appliquer aux stratèges de l'entreprise en décrivant l'essence de leur fonction, ne rend pas assez compte des caractéristiques concrètes du type de leur direction. Reste donc manager. Et n'oublions pas que le mot anglais de management dérive du français ménage. On aimerait assez définir le manager comme celui qui peut et sait faire le ménage chez soi².

Le choix de ce vocable est renforcé par le contenu dont il s'est chargée avec le développement de l'approche managériale de la firme sur laquelle on a déjà insisté et qui a consacré le rôle croissant, dans la direction de la gestion de la firme, des managers. La définition qu'en donnent (Berle et Means) reprend les deux grandes caractéristiques de la stratégie mais ne limite pas la tâche des managers à ces grandes options. L'on doit ici considérer que le pouvoir à même de créer les conditions de la structure de groupe est situé tout au sommet de la hiérarchie de l'ensemble que (J.Austruy) ³ appelle le cerveau de l'entreprise : « enfin de compte ce n'est pas un seul individu, mais tout un complexe de scientifiques et ingénieurs et de techniciens, de spécialiste de la vente, de la publicité et du marketing, d'experts en relations publiques.....de coordinateurs, de gestionnaires et de cadres supérieurs qui devient le cerveau de l'entreprise ». Le terme de manager (et ses dérivés) ne désignera que ceux qui ont la maîtrise de cet ensemble de gestionnaires, que la conscience du cerveau de l'entreprise⁴.

Ces managers, ce pouvoir managérial, ne sont pas nécessairement, dans la perspective où l'on se

¹ Merigot J.L et Labourdette G, 1980, – Eléments de gestion stratégique-Cujas .

² Une définition très appropriée dans le contexte de notre étude, ou précisément il ya beaucoup de poussières à faire pour lever les ambiguïté sur les desseins organisationnels du secteur public marchand.

³ Austruy Jacques , le Prince et le Patron , cujas, 1972.

⁴ SESSI (2000), « Les groupes structurent l'industrie française », *Le 4 pages*, n°127, Février

place totalement indépendante. Le pouvoir managérial est celui qui a en charge la stratégie de l'entreprise¹ et donc qui la possibilité de créer les conditions du groupe. Ce pouvoir peut être indépendant ou au contraire soumis au contrôle d'autres entités. *Le responsable de la stratégie d'une grand entreprise publique est manager au même titre que celui d'entreprise au capital largement réparti dans le public ou contraire concentré entre les mains d'un seul propriétaire. Ce responsable détient à la fois la volonté de la capacité de décider ; c'est le pouvoir managérial².*

Pour satisfaire à son objectif quel qu'il soit, le pouvoir managérial a été amené donc soit à délier l'unité d'entreprise, soit à lier à cette unité d'autres unités. Il peut s'agir au départ de minimiser les risques (de faillite, de nationalisation), de permettre l'implantation à l'étranger, de multiplier les moyens de financement, de contrôler mieux les différentes activités ou encore de motiver les responsables, de briser l'unité syndicale...etc. L'ensemble de ces motivations amène progressivement le pouvoir managérial à créer ce qu'on a peu à peu baptisé groupe. Mais ce faisant apparait une structure nouvelle avec des caractéristiques propres qui ne se réduisent pas à la simple extrapolation de celles de l'entreprise de départ.

Ainsi se résoud le paradoxe précédent. A l'origine du processus créateur du groupe, il n'y a pas la volonté d'un pouvoir managérial de créer une nouvelle structure, la structure de groupe ; ***il ya la volonté de réaliser un certain nombre d'objectifs relatifs à l'entreprise. Le groupe n'a pas été sciemment crée en tant que tel.*** L'action du pouvoir managérial de l'entreprise a cependant créé une structure qui dépasse l'entreprise, « la structure de groupe » : au cœur de la structure de groupe siège le pouvoir managérial qui l'a créée³.

Il n'est plus question ici du pouvoir en tant que relation structurante du groupe. Certes c'est cette relation analysée plus haut qui constitue le groupe ; ce n'est pas elle qui l'explique. Cependant cette relation structurante- quelles que soient les modalités qu'elle prend- est autre chose que la simple mise en œuvre de la volonté d'un pouvoir managérial de réaliser ses objectifs. C'est à partir du moment même où le pouvoir managérial prend conscience que l'ensemble qu'il a créé constitue une entité spécifique, c'est à partir de ce moment qu'il ya groupe. ***C'est la prise de conscience de l'apparition de propriétés spécifiques du groupe, de propriétés émergentes qui créent le groupe⁴.***

Ainsi se trouve bouclée la lente approche circulaire du groupe. Le groupe existe parce que le

¹ Strategor (1993), Stratégie, structure, décision, identité, Paris, InterEditions (2è édition)

² Ibid

³ Ibid

⁴ Voilà la réponse à notre problématique, il faudra décèler quelles sont(ou seront) ces spécificités dans les groupes publics en Algérie.

pouvoir managérial qui en est l'origine a pris conscience de la spécificité des qualités émergentes de l'ensemble qu'il a créé. Il apparaît bien qu'on ne peut dissocier la structure de groupe de la finalité du groupe : la finalité du groupe, c'est l'ensemble des qualités émergentes du groupe ; ces émergences sont à la fois « produits et synthèses » puisqu'elles n'apparaissent qu'une fois la structure de groupe existante et « vertus de synthèse » puisqu'elles constituent par elles-mêmes la spécificité du groupe.

A ce stade de l'analyse, il faut entreprendre l'examen de ces émergences. Pourtant cet examen nécessite un préalable encore qui découle du raisonnement précédent ; on peut en effet écarter une dernière question qui surgit de la prise de conscience par le pouvoir managérial de la structure de groupe. Il n'y a pas de raisons à priori pour que l'ensemble des émergences qui constituent la spécificité du groupe corresponde à l'objectif du pouvoir managérial qui se trouve à l'origine historique du groupe. En fait la question ne se pose pas encore¹.

Si en effet la structure de groupe et l'ensemble des émergences qui la caractérisent ne coïncident pas avec l'objectif du pouvoir managérial qui été à l'origine de sa création, alors ce pouvoir cherchera à revenir à la situation antérieure² ou la structure de groupe ne s'exprime pas. Dans le cas contraire, le pouvoir managérial s'installera au cœur de la structure de groupe- structure qui rappelons le procède de lui- et l'organisera a sa convenance. En ce sens, le groupe n'existe de façon dynamique que du fait du pouvoir qui l'organise. « le pouvoir fait remarquer Edgar Morin est le lieu de la conscience de tout en tant que tout en même temps que le lieu de l'organisation du tout en tant que tout. »

Nous sommes en mesure à présent de dire, que si les desseins du groupe n'ont pas été clairement perceptibles dans le secteur public malgré la multiplication des structures mises en place, faisant penser ou croire qu'il ya émergence de groupes de sociétés, c'est tout simplement que ces derniers ne se décrètent pas, ne sont pas mises en place sans précédent, sans histoire, sans préalable. Au sus et au vu des développements précédents, on se demande si les pouvoirs publics, les décideurs au sommet, en un seul mot l'Etat donc pouvoir managérial a compris cela, et n'a pas voulu mettre la charrue avant les bœufs, et s'est contenté de chercher la meilleure voie pour constituer ses groupes publics ? les holdings ont semble-t-il eu d'autres objectifs que de permettre l'émergence de la structure de groupe, le processus de filialisation idem. Serait-ce alors le rôle

¹ Simon H. 2003, « The architecture of complexity » in Garud R., Kumaraswamy A., Langlois R.N., (éd), *Managing in the modular age*, Blackwell Publishing.

² Morin E, ouvrage précédemment cité

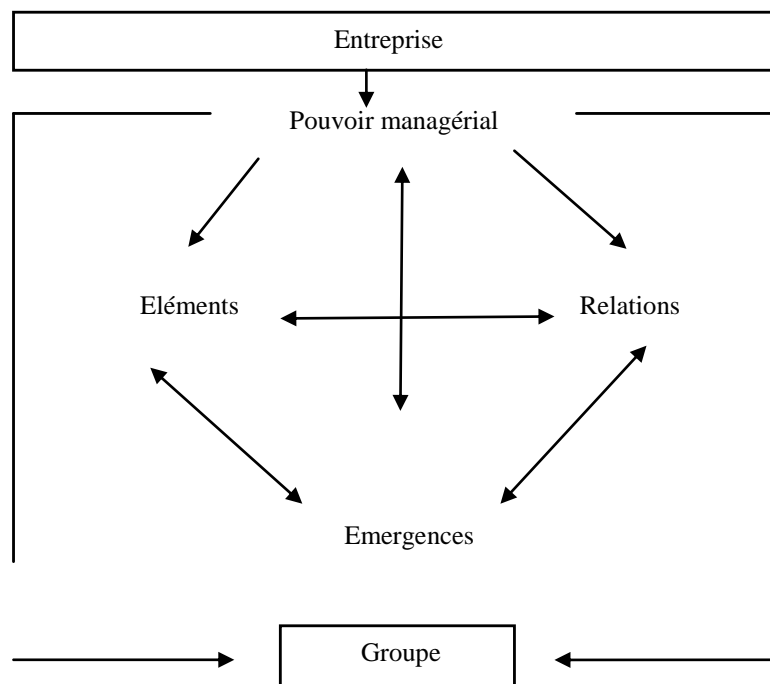
dévolu aux SGP ?

Ce que l'on retient alors c'est que la structure du groupe est un processus long qui demande l'atteinte d'objectifs intermédiaire pour enfin voir ces émergences dont on a parlé prendre place.

Conclusion

On comprend désormais la difficulté de l'analyse du groupe¹. La description des éléments du groupe n'a de sens et n'est possible que si préalablement l'analyse de l'ensemble a été menée, ce qu'on ne peut entreprendre sans considérer les parties constituantes. Pour sortir du dilemme, il a fallu introduire la *finalité* du groupe et résoudre le problème de *l'émergence de cette finalité*. Ces étapes ont abouti à la mise en évidence d'une dynamique en deux temps animée par un pouvoir identifiable. Le *pouvoir managérial* en charge du devenir de l'entreprise crée peu à peu les conditions du fonctionnement des émergences caractéristiques de la structure de groupe.

Une fois ces émergences apparues, le pouvoir managérial les organise délibérément assurant de ce fait la durée et la cohésion du groupe. Le schéma suivant ² illustre cette dynamique.



¹ Bauer M. (2001) « Des recherches sur les groupes industriels et leurs cadres », in *Les sciences sociales et leurs cadres. Témoignages et regards rétrospectifs* (sous la direction d'A. Grelon), Actes de la journée du 6 juin 2001

² Montmorillon, cotta, op.cit.p2

Une fois décrit ce processus, il devient possible d'étudier les émergences caractéristiques de la structure de groupe. En effet ces émergences du moment qu'elles s'inscrivent dans le temps, sont à la fois propriétés de la structure de groupe et organisées par le pouvoir managérial de groupe.

SECTION 2 : SYNTHÈSE ET ILLUSTRATION DE NOTRE ETUDE

« A LA LUMIÈRE DE LA SGP- GICA- ET DES GROUPES SAIDAL ET SIDER »

Arrivés à ce niveau de notre exploration, plus ou moins approfondie quant à l'émergence de la configuration organisationnelle que représente le groupe, nous sommes en mesure de dire que cette notion n'obéit à aucune règle définitive en matière d'apparition, même si de tout temps les différents disciplines qui s'y sont intéressées ont taché de lui consacrer des définitions précises et des points de repères immuables¹.

Tout au long de notre analyse, nous avons taché d'ouvrir la voie la plus large possible quant aux différentes explications pouvant se rattacher à notre thème. Il était tout à fait normal qu'avant d'aborder la question des transformations structurelles des organisations, de s'intéresser au processus qui s'y installe à savoir le changement organisationnel², ce dernier étant presque indissociable de sa discipline le management stratégique.

Nous allons faire un aperçu succinct, de la création de trois structures organisationnelles, qui représentent les nouvelles formes organisationnelles dans le secteur public en Algérie et qui englobe chacune la notion de groupe industriel. Ce choix s'est porté en premier lieu sur la SGP GICA « Industrie des ciments » qui gère le portefeuille de trois (3) groupes industriels, en plus de plusieurs autres entreprises et ce pour cerner au mieux les caractéristiques de cette structure qui chapeaute un ensemble d'entreprises.

En second et dernier lieu nous examinerons successivement la création des groupes SIDER et SAIDAL et ce dans la perspective de vérifier à titre illustratif et sur un plan purement organisationnel qu'il ya eu réellement émergence de groupes industriels même s'ils diffèrent complètement dans leur ingénierie organisationnelle.

¹ Skalitz A. 2002, Au-delà des entreprises : les groupes, Insee, N°836

² Bernoux P. (2004), Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Paris, Editions du Seuil

Notre démarche d'étude est surtout le fruit d'une observation, d'une lecture et d'une appréciation bijective suite à quelques questionnements et éclaircissements soulevés auprès de responsables actuels de SGP ayant accompagnés l'entreprise publique depuis plus d'une décennie dans ses multiples refontes et restructurations.

Les entretiens semi-directifs décidés ont été réalisés auprès des membres des directoires des actuelles SGP, qui ont pu nous faire part de leurs expériences dans les entreprises dans lesquelles ils interviennent ou ont déjà intervenu.

Ces entretiens nous ont permis de collecter des informations de bonne qualité, dans la mesure où les responsables interrogés ont pu faire part de leurs opinions et de leur vécu dans ces organisations. Pour la plupart, ils ont pu s'exprimer sur le passé, le présent et l'avenir, ce qui permet de situer les données dans leur temporalité. Au fil des entretiens et de l'accumulation de l'information, l'objet de recherche s'est précisé, ainsi que les aspects à explorer.

Les sources documentaires fournies par les entreprises correspondent à des organigrammes, comptes rendus de réunions, journaux internes, etc. Nous avons également utilisé des communiqués et articles de presse, mais aussi et à plus grande échelle, les informations diffusées sur les sites WEB des entreprises. Une revue de presse a également été réalisée continuellement, tout au long de la recherche. Ceci dans un but de recherche de compléments de données relatives aux entreprises de nos exemples illustratifs.

Paragraphe 1 : L'exemple de la SGP « industrie des ciments » (SGP-GICA)

La Société de Gestion des Participations « Industrie des Ciments » « GICA » est une Société par actions créée le 23 Janvier 2002 avec un Capital social : 100 000 000 DA divisé en 1000 actions de 100 000 DA chacune, détenues en totalité par le Trésor Public.

-PORTEFEUILLE DE LA SGP- GICA ¹

Entreprises de la SGP

Le portefeuille de la SGP est constitué de trois (3) Groupes Industriels et Commerciaux (ERCE, ERCC, ERCO) et d'une (1) EPE (ECDE). Ils comprennent les entités suivantes :

-Douze (12) cimenteries totalisant une capacité de production de 11,6 millions de tonnes/an de ciments, organisés en sociétés filiales dont le capital social est détenu à 100%

¹ Source documents officiels de la SGP-GICA

par les Groupes cimentiers et l'EPE ECDE, à l'exception :

- de la cimenterie de Beni Saf, dont le capital social a été ouvert dans une première phase à hauteur de 10% au profit d'un partenaire étranger, le Groupe Pharaon (Arabie Saoudite).
- de la cimenterie de Zahana, dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit d'un partenaire étranger, Société ASEC (Égypte).
- de la cimenterie de Hadjar Soud, dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit d'un partenaire étranger, Société BUZZI UNICEM (Italie).
- de la cimenterie de Sour El Ghozlane, dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit d'un partenaire étranger, Société BUZZI UNICEM (Italie).

- Groupe ERCE : 5 cimenteries (SCHS, SCAEK, SCHB, SCIMAT et SCT),
- Groupe ERCC : 3 cimenteries (SCSEG, SCMI et SCAL),
- Groupe ERCO : 3 cimenteries (SCIZ, SCIBS et SCIS),
- EPE ECDE : 1 cimenterie.

Deux (02) sociétés de commercialisation de ciments et matériaux de construction, soit :

- » SODISMAC de l'ERCC,
- » SODMAC de l'ERCO.

Quatre (04) sociétés de production et commercialisation de granulats concassés (graviers et sables),soit:

- » GRANU-EST de l'ERCE,
- » GRANU-CENTRE de l'ERCC,
- » GRANU-OUEST de l'ERCO.
- » Granu-Chlef de l'ECDE CHLEF.

L'unité plâtre de Fleurus transformée en SPA (KPF), a vu son capital social ouvert à hauteur de 50% au profit d'un partenaire étranger, le Groupe KNAUF.

Deux (2) sociétés de maintenance industrielle :

- » SME de l'ERCE,
- » SMIF de l'ERCC.

Un (1) centre d'Étude et de services Technologiques de l'industrie des matériaux de construction « CETIM » dont le capital est détenu par les quatre (4) groupes (ERCE : 70%, ERCC : 10%, ERCCO : 10% et ECDE : 10%).

Un (1) centre de formation des industries du ciment « CFIC » contrôlé à 100%, à parts égales, par les groupes cimentiers et l'ECDE.

Une (1) société de gardiennage et sécurité « ASS », devenue filiale à 100% du groupe ERCE.

I. BILAN DE LA SGP¹

1. Activité Ciment

La SGP-GICA réalisé à fin 2007 les opérations de partenariat- privatisations suivantes:

- Ouverture du capital social dans un première phase à hauteur de 10% de la Société des Ciments de BENI SAF (Filiale du Groupe ERCCO), accompagnée d'un Contrat de Management au profit du Groupe Pharaon (Arabie Saoudite).
- Privatisation Totale de la Société Tuniso – Algérienne de Ciment Blanc (SOTACIB) au profit du Groupe PRASA (Espagne).
- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Zahana (Filiale du Groupe ERCCO), accompagnée d'un Contrat de Management au profit de la Société ASEC (Egypte).
- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Hadjar Soud (Filiale du Groupe ERCE), accompagnée d'un Contrat de Management au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie).
- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Sour El Ghozlane (Filiale du Groupe ERCC), accompagnée d'un Contrat de Management au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie).
- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Meftah (Filiale du Groupe ERCC), accompagnée d'un Contrat de Management au profit du Groupe LAFARGE

¹ Ibid

(France), le dossier est en cours d'approbation par le Conseil des Participations de l'Etat.

-Cession totale des actifs du projet cimenterie de Djelfa (relevant du Groupe ERCC) au profit de la Société ASEC (Egypte).

2. Activité Produits Dérivé

- Ouverture du capital social à hauteur de 50% de la Société des Plâtres de FLEURUS " SOPLAF Spa -filiale de SODEPAC (Groupe ERCC)" au profit du Groupe KNAUF (Allemagne).

- Cession Totale de l'unité Chaux de SAIDA (SODEPAC Filiale du Groupe ERCC) au profit d'un privé Algérien.

- Cession Totale de l'unité Plâtre de Ghardaïa (SPDC Filiale du Groupe ERCC) au profit de la Société de Salariés « Société de Plâtre et Dérivés de Ghardaïa » (Spa SPDG).

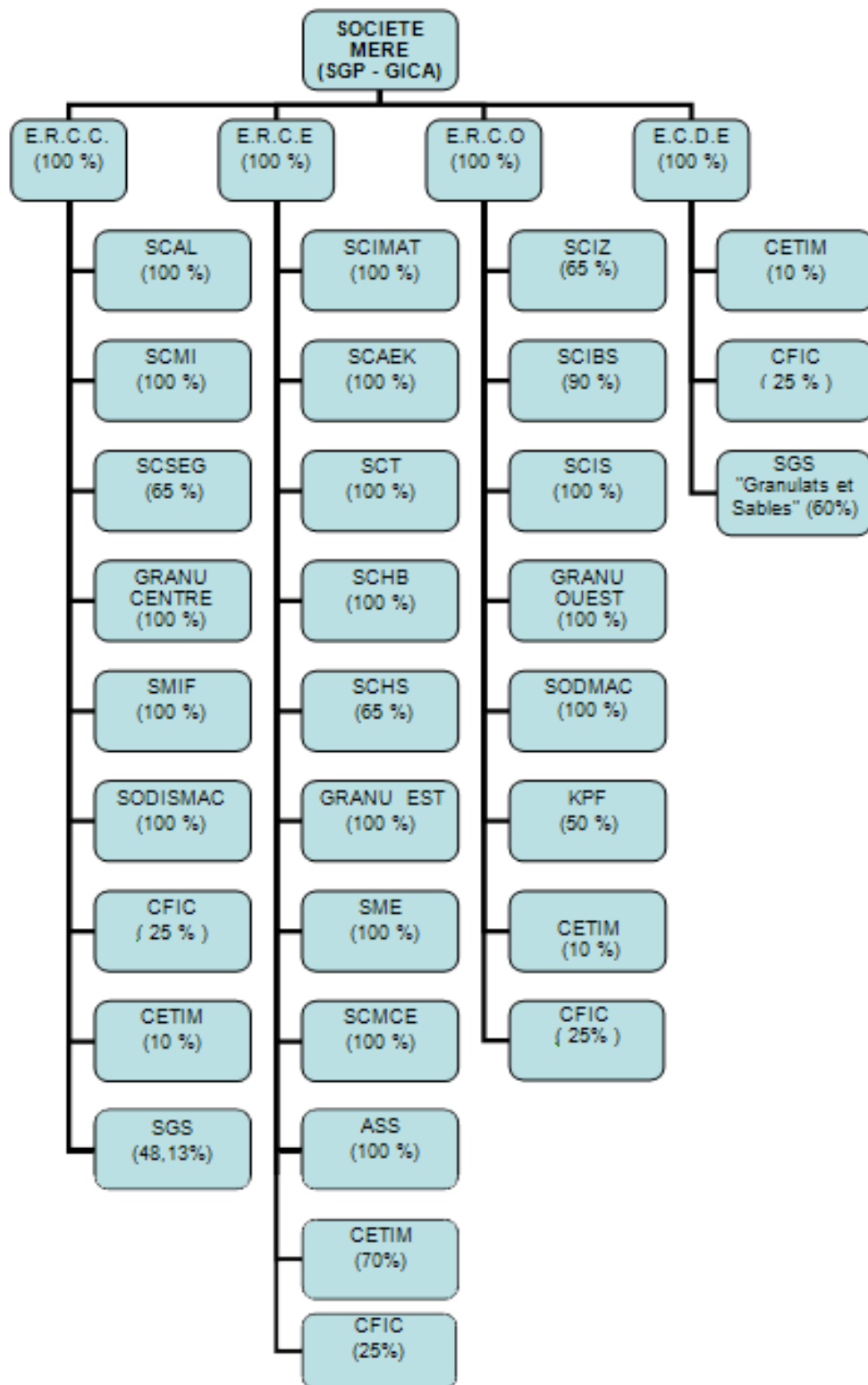
II. PERSPECTIVES

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de AIN TOUTA (Filiale du Groupe ERCE), accompagnée d'un Contrat de Management.

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de HAMMA BOUZIANE (Filiale du Groupe ERCE), accompagnée d'un Contrat de Management.

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de TEBESSA (Filiale du Groupe ERCE), accompagnée d'un Contrat de Management

SCHEMA DES PARTICIPATIONS GERES PAR LA SGP-GICA



- organigramme à partir du (document officiel de la SGP-GICA-)

Commentaires :

A la lecture des différents renseignements concernant la SGP GICA qui détient le portefeuille des entreprises poursuivant leurs activités dans « l'industrie du ciment », une première observation se dégage déjà, l'ensemble constitue déjà un groupe, dont la société mère est la SGP (voir organigramme). N'empêche qu'aux yeux des pouvoirs publics ce qu'ils considèrent eux comme groupe ce sont les trois (03) EPE suivantes à savoir : E.R.C.C , E.R.C.E , E.R.C.O , qui à partir de l'organigramme semblent être des filiales du groupe GICA devenues à leur tour des groupes. Ce qui n'est pas du tout le cas lorsqu'on se conforme à la réalité du terrain, la SGP a plus un profil de sous-tutelle qui exécute les directives du CPE donc de l'Etat.

Ce qui nous intéresse dans cette illustration c'est déjà de voir concrètement à quoi ressemble une SGP dans le déroulement de son activité et surtout de vérifier l'existence de groupes. Chose qui transparaît à la lecture de l'organigramme et surtout à l'examen des bilans et perspective de développement de chacun des groupes.

Nous voyons bien que l'activité principale des SGP se résume à la mise en œuvre des privatisations, que nous remarquons à travers les ouvertures partielles du capital des filiales que contrôlent les groupes de son portefeuille. Nous relevons aussi qu'il ya beaucoup de partenariats et d'alliances avec des entreprises étrangères, ce qui nous semble en conformité avec la stratégie du groupe en générale, car à travers sa structure souple et mobile, cette structure serait le meilleurs moyen de garantir ces opérations avec des répercussions positives sur le rendement des entreprises et l'apprentissage managériale, qui vraisemblablement demeure la problématique essentielle dans les entreprises publiques en Algérie.

Paragraphe 2 : La Création du Groupe SIDER (Société holding)**Fiche D'identification: SIDER/Groupe¹**

SGP:	TRANSLOB (transformations sidérurgiques)
Dénomination:	Groupe industriel SIDER - Société Holding
Activités:	Engineering pour les ensembles sidérurgiques et métallurgiques.

SIDER est née de la restructuration de la SNS (société nationale de sidérurgie) en 1983. Elle est l'une

¹Source M.I.P.I

parmi 16 autres entreprises. SIDER dont le métier était la fabrication de l'acier (brames, billettes, lingots) sa transformation en : tôles, tubes, ronds à béton et fil machine et la commercialisation de ceux-ci à travers un réseau national de 48 points de vente et à l'exportation. En 1998, un plan de restructuration a permis d'ériger SIDER en une société holding possédant 24 filiales de différents métiers.

Le 18 octobre 2001, un accord historique de partenariat a été conclu avec le groupe LNM ISPAT (Numéro un mondial de l'acier)¹. Il a permis d'intégrer dans une nouvelle société ISPAT-Annaba 10 filiales de SIDER. Les deux actionnaires de la nouvelle société sont LNM (70%) et SIDER (30%).

Le 15 juillet 2006, les groupes industriels SIDER et ANABIB ont décidé de créer une nouvelle société ALFAPIPE dont le capital est équitablement partagé par les deux actionnaires, 50% chacun. ALFAPIPE est spécialisée dans la fabrication des tubes soudés de 16" à 64". Avec ses deux usines ALFATUS (ANNABA) et PIPEGAZ (GHARDAIA) ALFAPIPE a une capacité de 600 km/an de 48".

-ALFAPIPE fabrique des tubes soudés en spirale. Le principal client est SONATRACH pour les gazoducs et les oléoducs. Les autres clients sont SONELGAZ pour le transport et la distribution du gaz et le secteur de l'hydraulique.

ALFAPIPE possède deux usines de fabrication de tubes : ALFATUS à ANNABA et PIPEGAZ à GHARDAIA

-CODESID_fabrication de consommables employés dans les aciéries (les poudres de poches, tundish, canal et des masses à boucher).

-SIDER détient 30% des actions de la société ARCELOR MITTAL-STEEL-Annaba. Élaboration de l'acier et première transformation.

-L'Institut Supérieur de Gestion de Annaba est spécialisé dans la formation supérieure des cadres dans différentes spécialités : finances, audit, gestion de projet, maintenance, qualité, marketing, etc. l'ISGA a aussi développée l'activité d'accompagnement à la certification des entreprises et de leurs mises à niveau. Un troisième volet est l'activité de conseil aux entreprises. L'ISGA est actionnaire dans une société mixte, à hauteur de 60%, dans OPTIME spécialisé dans la formation et le conseil dans les métiers. l'unique associé est le partenaire français DEVING.

¹Lakshmi Mittal étend son empire. Après s'être séparé de son père en 1995, il reprend Ispat International (le patriarche gardant Ispat Industries), crée la compagnie LNM (ses initiales)

-REFRACTAL fabrique différents ciments, bétons et pièces façonnées réfractaires

-HYDROSID fabrique le sulfate de fer pour le traitement de l'eau. De plus, elle dispose de plusieurs modèles de centrale de traitement de l'eau qu'elle met en place essentiellement pour les collectivités locales et les sites industriels.

Elle élabore les études et réalise les travaux et services se rapportant au traitement des eaux (épuration, dessalement, adduction)

-INDUSNET est spécialiste dans le nettoyage industriel de : surfaces, tuyauteries, équipements, locaux et ceci par tous moyens. INDUSNET réalise le nettoyage des VRD et des routes.

-GENISIDER est un groupe spécialisé en travaux publics et bâtiments. Il accumule une expérience de trente années dans les domaines : génie-civil industriel, barrage, digue, pont, retenu collinaire métro, salle de sport, bâtiments préfabriqués, tour d'habitation ou d'affaires, promotion immobilière. GENISIDER est organisée en six (06) filiales :

GESI-TP,	Travaux publiques
GESI-BAT,	Réalisation de bâtiments
GESI-PREFA	Préfabrication d'éléments en béton
GESI-IMMO-E	Promotion immobilière Est (région Est de l'Algérie)
GESI-IMMO-C	Promotion immobilière Est (région Centre et Ouest de l'Algérie)
GESI-INFO	Informatique

-EGSH est la société de gestion du centre d'affaires de Hydra (le paradou) site situé sur les hauteurs d'Alger. Les prestations fournies sont principalement :

la location de bureaux sur le site, les prestations d'hébergement auprès d'hôtels conventionnés, la location des salles de réunion sur le site, les prestations de transport.

ORGANISATION DU GROUPE SAIDAL¹

Filiales			Participations			Filiales de second niveau		
<u>CODESID</u>	100%	Poudres de couverture	<u>ARCELOR MITTAL-Annaba</u>	30%	sidérurgie			
<u>REFRACTAL</u>	100%	bétons et ciments réfractaires	<u>ALFAPIPE</u>	50%	Tubes soudés			
<u>HYDROSID</u>	100%	Station de Traitement de l'eau Sulfate de fer	<u>ISGA</u>	50%	Formation et Conseil	OPTIME	60%	Formation
<u>INDUSNET</u>	100%	Nettoyage industriel						
<u>SGS</u>	60%	gardiennage et surveillance des sites industriels, chantiers, installations.						
<u>EGSH</u>	100%	Gestion du centre d'affaires de Hydra						
<u>HORES</u>	100%	Restauration						
<u>GENISIDER</u>	100%	BTP				GESI-TP	100%	TP
						GESI-BAT	100%	Bâtiment
						GESI-PREFA	100%	Bâtiment
						GESI-IMMO	100%	Immobilier
						GESI-INFO	100%	Informatique

Commentaires :

le premier constat qui transparaît à une première lecture des informations relatives au groupe SIDER c'est que l'on est bien en présence d'un groupe tel qu'à priori nous avons découvert à travers notre examen du sujet.

Premier constat, la société mère est une société holding, aspect nouveau dans la configuration actuelle des groupes industriels dans le secteur public, puisque quasiment il ya absence de la société-mère de

¹ Document officiel du groupe Sider

leur organigramme ! et inhabituellement nous retrouvons ici une société holding alors que cette dernière ainsi que toutes les autres ont été dissoutes ¹ dans leur totalité pour être remplacées par les SGP !!

Nous pensons alors que la configuration organisationnelle du groupe SIDER qui a été constitué en holding au temps de l'ordonnance n°95-25, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, n'a pas changé de statut pour des raisons stratégiques².

Nous remarquons aussi que le partenariat avec les sociétés étrangères est au cœur du processus de redéploiement du dit groupe, il y a autant d'opérations d'ouvertures de capital, que de création de filiale commune ainsi que des privatisations totales.

Nous relevons aussi que le Groupe SIDER est assez diversifié et possède des métiers assez différents, présence dans le ciment, le bâtiment, la sidérurgie, la restauration, l'enseignement.....etc.

Il y a une forte proportion à déduire que la stratégie du groupe est au cœur du processus managérial de la société holding SIDER qui de ce fait a une fonction de gestion de son portefeuille comme une véritable société mère.

Paragraphe 3 : La Création du Groupe SAIDAL (non affiliée à une SGP)

Fiche D'identification: SAIDAL/Groupe ³

Dénomination: Groupe industriel Saidal

Activités: Production et commercialisation de produits pharmaceutiques

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 Dinars algériens, dont la mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. Pour rappel cette entreprise n'est affiliée à aucune SGP.

Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'un laboratoire leader aux niveaux national et régional tout en perçant le marché international

Historique

La Pharmacie Centrale Algérienne a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la

¹ Article 40 de l'ordonnance n° 01-04 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

² Cela confirme le traitement du cas par cas des EPE

³ Source Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement

commercialisation des Produits Pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

A la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, sa branche production fut érigée en Entreprise Nationale de production Pharmaceutique par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982. Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet antibiotique de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986.

L'entreprise Nationale de Production Pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

Elle changea de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL. En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'Entreprise lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration.

Partenariat et Exportation

Après l'avènement de la Loi sur la monnaie et le crédit en 1990 et la promulgation des premiers textes relatifs à l'encouragement des investissements étrangers en Algérie, SAIDAL s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes internationales visant les objectifs suivants :

- Augmentation de sa part du marché local ;
- Intégration du groupe dans le marché régional et international dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC;
- Transfert technologique et acquisition de savoir-faire ;
- Préparation du Groupe SAIDAL à intégrer la recherche et le développement de nouveaux produits;
- L'élargissement de sa gamme de production et l'amélioration de leur qualité à des prix compétitifs

Accords industriels (joint-venture): ¹

Ils portent sur la réalisation, en commun avec des laboratoires étrangers et locaux, d'usines pour la fabrication des médicaments de leur gamme en Algérie.

Ces accords concernent les laboratoires suivants: Pfizer(USA), SANOFI Aventis(France), Groupement Pharmaceutique Européen, Spimaco (Arabie Saoudite)/JPM (Jordanie)/Acdima (ligue Arabe) et Dar Al Dawa (jordanie) et Solupharm(Algerie).

Exportation

Les marchés ciblés à court et moyen terme sont essentiellement ceux des pays *africains*, notamment les pays subsahariens, limitrophes, sans omettre ceux des pays arabes déjà conquis. Il s'agit de pays où des contacts ont été déjà pris avec un certain nombre de clients ou en voie de l'être tels que :

¹ Les détails se trouvent en annexes

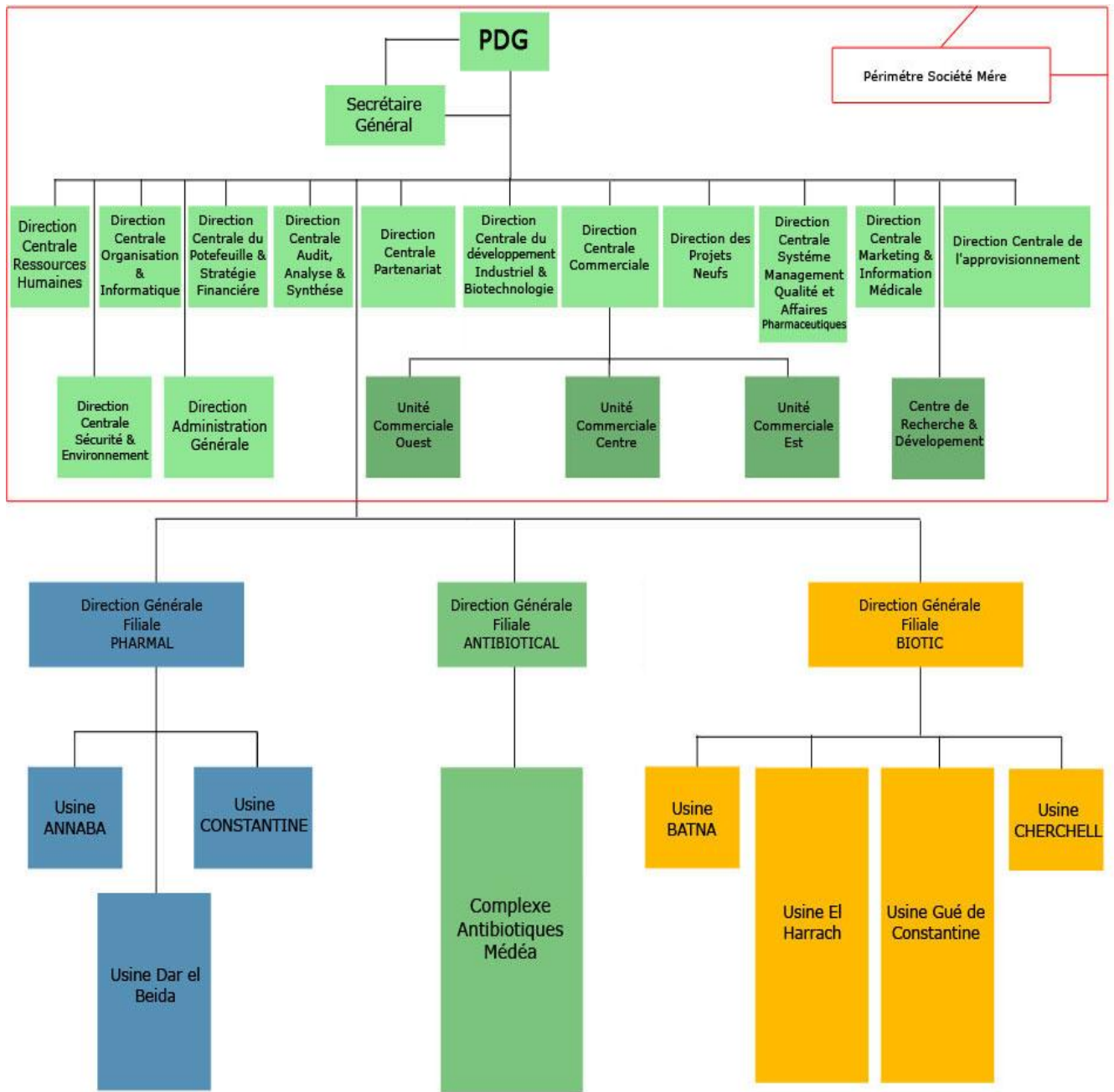
- Le Tchad, le Niger, le Mali, le Sénégal, le Burkina-Faso, le Togo, le Bénin, le Cameroun, le Congo, le Zimbabwe et la Tanzanie.

En ce qui concerne les marchés des pays arabes, nous citons :

- Le Yémen, L’Egypte, la Libye, le Maroc et le Soudan.

Des objectifs annuels sont fixés pour chaque pays ciblés, afin d’atteindre 5% du chiffre d’affaires annuel de Sidal à l’horizon 2010.

Organigramme du GROUPE SAIDAL¹



¹ Document officiel du groupe Saidal

Commentaires :

Le choix du groupe SAIDAL s'explique par le fait que c'est une des premières entreprises publiques qui est passé à l'autonomie avec succès , de plus elle a toujours eu une bonne santé financière , au temps de son appartenance au holding chimie-Pharmacie, elle a été la pionnière des entreprises publiques introduites en Bourse, c'est à cette période qu'elle a été érigée en groupe industriel, et à notre étonnement nous ne la trouvons pas dans le portefeuille de la SGP GEPHAC(pharmacie-chimie.

Donc une première déduction, c'est que les entreprises non affiliées sont celles qui n'ont plus besoin de l'assistance des pouvoirs publics, à fortiori celles qui ont besoin de l'intervention de leur tutelle pour les accompagner dans l'amélioration de leur gestion, de les orienter et de sauvegarder leur potentialités en les dessaisissant des branches d'activités non rentables ou qu'elles ne maîtrisent pas , sont celles qui restent affiliées à des SGP de leur secteur d'activités.

Donc le groupe SAIDAL active dans un secteur dit stratégique, il réalise profits sur profits, et il possède un bon système de management. C'est une des entreprises qui en générale a un certain monopole dans son domaine d'activité, monopole assuré par l'Etat.

A l'examen de l'organigramme du groupe SAIDAL, nous relevons que la structure la plus importante apparaît sous les traits de son PDG¹, ne dit-on pas dans la sphère économique et journalistique que SAIDAL est le succès d'un homme. C'est à Ali Aoun, ingénieur en chimie industrielle ayant, de surcroît, une longue expérience dans la gestion des entreprises du secteur, que le fonds de participation « Chimie-Pharmacie » avait fait appel en 1995, pour tenter d'éviter la faillite à l'entreprise publique de médicaments SAIDAL, qui se trouvait alors dans un état de déstructuration alarmant.

Au regard des résultats consignés dans les 12 bilans comptables et rapports de gestion mesurant les étapes parcourues depuis cette date, il est indéniable que Saidal a réalisé sous sa conduite un long chemin, au bout duquel l'entreprise a enregistré une prodigieuse expansion portée par la concrétisation d'importants investissements productifs, divers partenariats avec les plus prestigieux noms de l'industrie pharmaceutique mondiale et la mise sur le marché, y compris international, d'une très large gamme de médicaments. Une expansion, il bon de le rappeler, qui ne s'est pas toujours faite sans problèmes, tant la dynamique de production nationale impulsée par Saidal au

¹ Dans notre étude nous prenons comme référence l'ex-PDG Ali Aoun qui a marqué durant plus d'une décennie cette entreprise, il a cédé sa place depuis 2008.

secteur juteux du médicament, semble déranger de gros intérêts¹.

Nous remarquons que la société mère apparaît à peine, et nous ne comprenons pas ce que l'on n'entend par "sphère de la société mère" ! Le reste de la composante de la structure du dit groupe est assez significatif du potentiel de l'entreprise, de son activité de sa maîtrise de son métier et aussi du management moderne qui semble transparaître.

Paragraphe 4 : Des Expériences de Groupes Industriels

Il est de coutume chez les spécialistes économiques, chaque fois que le secteur public est l'objet de réformes et de reconfigurations de son système de gestion et de fonctionnement ainsi que de son schéma organisationnel, de chercher des similitudes ou des modèles de références à travers les expériences d'autres pays dans ce même domaine. La même tentative a été faite lors de l'apparition des holdings publics en 1995².

La presse nationale, par le biais de quelques articles de spécialiste dans le domaine des entreprises publiques ont d'une part insinué que la constitution des groupes industriels en Algérie, cherche à lancer le secteur public marchand sur la voix du modèle de développement issu de l'expérience coréenne des Chaebols³ dans les années 90. D'autre part on a décelé par la volonté étatique dans la recherche d'une politique industrielle performante bâtie autour de groupes publics, une forme de similitude avec la vague de nationalisations qui a touché la France dans les années 80 et qui a abouti à la constitution de la majorité des groupes industriels qu'on connaît actuellement.

Qu'en-t-il réellement de ces modèles de relance des économies de ces 2pays à des époques fort différentes par rapport au cas de figure de notre objet d'étude qu'on relaie depuis déjà 4chapitres et qui concerne une époque encore plus différente ? Nous allons examiner cela succinctement.

Le modèle coréen

Le développement de l'économie coréenne s'est appuyé sur de grands groupes industriels (chaebols) soutenus par la politique de croissance gouvernementale. La plupart des analyses économiques ont montré que l'organisation de type coréen a favorisé la croissance économique de la Corée (Amsden, 1997). Cependant, après la crise financière de 1997, les déficiences de la gouvernance d'entreprise et la diversification excessive des activités des chaebols sont jugées

¹ Grim N., « Sauvegarder le groupe Saidal », Article paru dans EL WATAN le 05.04.2007

² Voir chapitre 3, section1

³ Voir introduction de la deuxième partie

responsables de la crise, et les chaebols font l'objet de réformes.

Les groupes industriels (business groups) *sont considérés comme une collection de firmes, qui constituent des entités indépendantes au niveau juridique et comptable*. Toutefois, dans un groupe, les firmes sont liées entre elles par différents moyens formels et informels et elles sont gérées sous la coordination d'un entrepreneur unique, ce qui exclut de cette catégorie les firmes simplement liées par des alliances stratégiques à court terme, de même que les entreprises à structure parfaitement intégrée (Granovetter, 1998). Ces groupes sont souvent présents dans les pays en développement (Guillén, 2000).

Le chaebol est un groupe industriel coréen, dont l'actionnariat est dominé par le chef d'un groupe (chairman) et sa famille (plus précisément, la famille du fondateur), et dont les activités sont très diversifiées. La famille des chaebols bien que possédant directement un faible pourcentage de capital, contrôle les entreprises du groupe par le biais d'une structure pyramidale, d'actions avec des droits de vote différenciés et de participations intra-groupe. Elle gère chaque entreprise du groupe comme une division d'une firme multidivisionnelle (*M-form*) (Williamson, 1985). Les activités des chaebols se développent souvent dans des secteurs qui n'ont aucun lien avec l'activité d'origine¹.

La diversification des activités du groupe peut être expliquée par la recherche d'économie de coûts de transaction, d'économies d'échelle et d'économies d'envergure dans une certaine mesure. En particulier, l'entreprise peut chercher à économiser les coûts de transaction au moyen de l'intégration verticale. Toutefois, dans la mesure où les chaebols se diversifient verticalement et horizontalement dans des activités variées, et de plus dans des secteurs sans lien les uns avec les autres, nous avons besoin d'une explication qui aille au-delà de l'explication classique en termes d'économie des coûts de transaction, d'économies d'échelle et d'économies d'envergure (Guillén, 2000).

Jusqu'aux années 1980, en Corée, compte tenu de la politique gouvernementale de soutien au développement économique, et de l'imperfection des marchés, la diversification était une stratégie pertinente pour obtenir des aides et pour économiser les coûts de transaction. Les *chaebols* ont mis en place une intégration vers l'amont et l'aval ou bien ils se sont étendus dans des activités non apparentées. Par exemple, le groupe LG, le troisième groupe en Corée, a débuté son activité dans le

¹ Chang S.-J. et Hong J. (2000), « Economic performance of group-affiliated companies in Korea : Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions », *Academy of Management Journal*, vol. 43(3), pp. 429-448.

secteur cosmétique puis il a englobé la production de semi-conducteurs, et l'industrie des télécommunications¹.

Après les années 1980, le Gouvernement a commencé à réglementer les chaebols et surtout au cours des années 1990, la Corée s'est intégrée au marché mondial et le Gouvernement a dû ouvrir le marché intérieur aux entreprises étrangères. Face à cette situation nouvelle, les réactions des chaebols en termes de stratégies de diversification sont contrastées.

Face au changement de conjoncture extérieure, les groupes de grande envergure (les cinq plus grands groupes), qui s'étaient diversifiés dans les années 1980, ont cherché à améliorer leur performance ; ils ont renforcé la diversification liée et diminué la diversification non liée. En revanche, la diversification des groupes de petite taille a évolué en sens contraire : la diversification liée a diminué et la diversification non liée a fortement augmenté².

Cette analyse de la diversification du point de vue de la structure de propriété possède des implications pour la politique économique appliquée aux chaebols. Le gouvernement coréen limite la participation d'une entreprise au capital d'une autre entreprise affiliée (maximum 25 % de l'actif net). Les chaebols s'opposent à cette politique en raison des problèmes de financement liés au sous-développement du marché des capitaux et des risques de prise de contrôle par capitaux étrangers. Selon nos résultats, le Gouvernement devrait inciter les chaebols à assumer la responsabilité de leur gestion à l'aide d'un système qui permette de diminuer la divergence entre la propriété et le contrôle.

Le modèle français

On parle de néo colbertisme ou dirigisme pour qualifier les politiques d'interventionnisme menées par les gouvernements français dont le but recherche est de faire émerger à partir de la masse des petites entreprises françaises de grandes entreprises qui pourront reconstruire les infrastructures économiques et réaliser des économies d'échelle .le gouvernement français au sortir de la guerre qui des secteurs entiers de l'économie(énergie, transport ferroviaire, secteur bancaire...)dans le prolongement des premières nationalisation de l'avant-guerre avec la volonté de former des champions nationaux(EDF, SNCF.....).

l'Etat lance de grands projets TGV industrie nucléaire airbus etc... avec la mise en place du marché commun et la disparition des tarifs douaniers ales entreprises françaises sont confrontées à des

¹ Milgrom P. et Roberts J. (1992), « Economics, Organization, and Management », Prentice-Hall.

² Joon Tae Lee, « Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens », *Revue d'économie industrielle*, n°117 | 1er trimestre 2007.

concurrents étrangers et l'état favorise les grandes entreprises, avec la volonté qu'augmenter le profil économique des entreprises les aiderait à gagner des marchés à l'exportation. la plupart des grands groupes français que nous connaissons sont nés de cette politique SNCF ,EDF ,Alcatel ,A l'atom ,Areva etc...¹

Les principes qui conduisent aux nationalisations de 1982 sont différents. Les nationalisations ont un caractère stratégique et interviennent dans des secteurs qui ne sont pas en difficulté, à l'exception de quelques secteurs comme la sidérurgie. En nationalisant simultanément des segments clés de l'appareil productif et du système financier, l'Etat se donne les moyens d'intervenir massivement et directement dans le fonctionnement de l'économie. Il s'agit d'orienter plus facilement les choix industriels et de réduire le poids des contraintes de court terme dans les décisions des entreprises.

Ainsi, la loi transfère à l'Etat la propriété de 5 sociétés industrielles parmi les plus importantes du pays (CGE, Pechiney, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain et Thomson), de 39 banques et de 2 compagnies financières (Paribas et Suez). D'autres dispositifs permettent à l'Etat de prendre le contrôle de plusieurs autres sociétés, dans des secteurs de base en crise (Usinor et Sacilor, par conversion de créances de l'Etat en actions) et dans des industries de pointe ou de technologie avancée, par des prises de participations ou le rachat de filiales (Matra, Dassault, Bull, filiales d'ITT en France). Les implantations sectorielles opposent l'ancien secteur public d'entreprises, concentré dans l'énergie et dans les transports, et le nouveau, davantage implanté dans la banque, les biens intermédiaires et les biens d'équipement. Cependant, le secteur public reste faible, voire marginal, dans les industries agricoles et alimentaires, les biens de consommation courante, les services marchands, le commerce et le BTP.

Pendant la période 1982-1985, le secteur public d'entreprises contribue au soutien de l'investissement et à la progression de la recherche industrielle. L'investissement des entreprises publiques représente ainsi en 1985 près de 35% de celui de l'ensemble des activités hors agriculture et leur valeur ajoutée atteint presque 20% de cet ensemble. En revanche, le secteur public d'entreprises voit ses pertes augmenter, en raison notamment des difficultés de la sidérurgie, de Renault et de CDF-Chimie.

La loi de nationalisation de 1982 fait passer 670 000 salariés du secteur privé au secteur public, soit par le fait de l'étatisation complète du capital des sociétés, soit par des prises de participation

¹ L'Algérie pourrait s'en inspirer pour faire émerger de grands groupes publics algériens performants.

majoritaire. Fin 1984, le secteur public d'entreprises atteint son point le plus haut avec près de 1,9 million de personnes, représentant plus de 10% de l'emploi salarié.

En quelques années, les termes du débat avaient changé¹. Les récents développements de la théorie économique ont ouvert de nouvelles pistes de promotion de la croissance économique. Il n'est plus question de nationalisation, de planification et de dirigisme. Innovation, compétitivité, attractivité sont les nouveaux éléments de vocabulaire de la politique industrielle. L'État entrepreneur a vécu ; l'État stratège, facilitateur, doit s'imposer. En mettant en œuvre la politique d'offre qui relança la croissance française.

Les pouvoirs publics semblent avoir renoncé à la «politique industrielle» et au «colbertisme» à la française. Depuis le tournant de la rigueur de 1983, les acteurs emblématiques de cette politique (le Commissariat au Plan, le ministère de l'Industrie, les grandes entreprises publiques) se sont effacés les uns après les autres. L'expression «politique industrielle», devenue synonyme de dirigisme et d'inefficacité, était presque devenue taboue... jusqu'à ce qu'en 2005, un éminent rapport, ne préconise une «nouvelle politique industrielle» et le renouveau des grands programmes industriels.

Pourquoi ? Parce que depuis l'adhésion de la Chine à l'OMC, en décembre 2001, la mondialisation a connu une brusque accélération. Sur la même période, on a observé une nouvelle phase de recul de l'emploi industriel - marquée par le phénomène des délocalisations - et un effondrement du solde commercial des biens industriels. Le spectre du déclin industriel nourrit les inquiétudes : la France va-t-elle devenir un pays sans usine ? Et il remet la question de la politique industrielle à l'ordre du jour. Depuis quelques années, les responsables politiques, économiques et syndicaux ne cessent d'en réclamer la mise en œuvre, on parle même d'un «patriotisme économique !

Conclusion :

A travers ces exemples illustratifs, nous avons tenté de montrer que les groupes industriels existent dans le secteur public même si à travers l'examen des différents textes législatifs relatifs à l'organisation des capitaux marchand de l'Etat (décret, ordonnance et lois), très peu de références y sont visibles. Nous avons toutefois relevé dans la « *Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des Participations du 19 février 2003* » 3 fois l'expression de groupe ou ce qui s'en rapproche :

¹ Thibault G, 2008, Quelle stratégie pour la France face à la mondialisation, Technip.

-... « Quant au troisième principe, il porte sur la réorganisation des portefeuilles par le **regroupement d'entreprises** par filière d'activité au sein de structures légères, organisées en Sociétés de Gestion des Participations..... »

-..... « les tâches de chaque membre soit en direction de groupes **d'entreprises du portefeuille** ou bien de fonctions générales à couvrir telles la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la privatisation..... »

-..... « Recourir à la désignation d'administrateurs indépendants des directions des SGP ou de **groupes industriels**..... ».

Donc il ya eu bel et bien émergence de groupes industriels dans le secteur public quoique ouvertement les incessantes restructurations des entreprises publiques décidées par les pouvoirs publics n'ont jamais été explicite à ce sujet, cependant les schémas organisationnels proposés jusque-là ont laissé transparaître cette finalité.

Par ailleurs nous remarquons qu'il n ya jamais eu de modèle transposable, les modèles Coréen et Français ont leurs spécificités et leur histoire, et le modèle des Chaebols est loin de se rapprocher du cas Algérien, au contraire. On est plus en mesure de penser que l'expérience Française laisse paraître une ligne de conduite semblable en ce que l'Etat est au cœur de l'activité industrielle.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Abelio¹ dit que la spécificité du groupe vient beaucoup plus de ce à quoi il sert ou de ce qu'il permet, que de ce dont il est composé. Le groupe est formé pour la réalisation d'un objectif. On ne peut pas le définir à partir de sa morphologie² ; pas non plus à partir de sa structure. Il faut donc comprendre pourquoi il a été ainsi organisé. Ce qui nous a amené à dire que le groupe existe seulement parce qu'il est finalisé³.

Le groupe est constitué d'un ensemble d'éléments : la plupart des auteurs jusqu'ici présentées considèrent que ces éléments sont les sociétés juridiquement indépendantes. En fait, on doit désormais considérer qu'une division autonome, un sous- traitant, un co-contractant peuvent être considérés comme élément du groupe. Quels qu'ils soient, ces éléments sont en liaison les uns avec les autres : liaison patrimoniale, liaison financière ou liaison contractuelle. Et ces relations sont dotées de stabilité (ce qui ne veut pas dire qu'elles soient rigides ou définitives)⁴.

C'est alors qu'il faut nécessairement pour poser la spécificité du groupe, penser le concept de groupe de façon organisationnelle, car ce sont les qualités nouvelles qui émergent de l'organisation, née des interrelations entre éléments, qualités émergentes spécifiques de l'unité complexe qu'est le groupe.

La création de la structure du groupe s'inscrit dans l'histoire. Et, c'est pour cela qu'on a consacré notre démarche dans l'évolution organisationnelle. Dès lors qu'on s'interroge sur la création du groupe, le paradoxe précédent va se résoudre. Il s'agit de savoir si le *groupe a été sciemment créé en tant que tel ou s'est trouvé créé ?*

A l'origine du processus créateur du groupe, il n'y a pas la volonté d'un pouvoir managérial de créer une nouvelle structure, la structure de groupe ; *il ya la volonté de réaliser un certain nombre d'objectifs relatifs à l'entreprise. Le groupe n'a pas été sciemment crée en tant que tel.*

C'est à partir du moment même où le pouvoir managérial prend conscience que l'ensemble qu'il a créé constitue une entité spécifique, c'est à partir de ce moment qu'il ya groupe. *C'est la prise de*

¹ Abelio , op.cit.p.132.

² avec cette idée maitresse nous ouvrons la voie à l'éligibilité de la structure de groupe public en Algérie, qu'on a presque réfuté tout au long du chapitre 3.

³ Difficile de comprendre la finalité du groupe public en Algérie, tant les interférences autres qu'économiques y sont nombreuses

⁴ D'où l'idée qu'on a développé en étudiant le changement organisationnel dans les entreprises

conscience de l'apparition de propriétés spécifiques du groupe, de propriétés émergentes qui créent le groupe.

Et c'est précisément à partir de tous ces éléments que nous trouvons une justification adéquate au fait de considérer les nouvelles formes organisationnelles apparues dans le secteur public en Algérie comme structure éligible à la démarche de création des groupes industriels.

La finalité du groupe, c'est l'ensemble des qualités émergentes du groupe ; ces émergences sont à la fois « produits et synthèses » puisqu'elles n'apparaissent qu'une fois la structure de groupe existante¹ et « vertu de synthèse » puisqu'elles constituent par elles-mêmes la spécificité du groupe².

Le Choix de la SGP GICA ou des groupes SIDER et SAIDAL n'est pas justifié par le fait que nous les considérons comme performants, à aucun moment nous n'avons pris cela comme un critère d'analyse, il se trouve que parmi les différentes SGP que nous avons examinées et qui fournissaient un certain nombre de renseignements acceptables, notre choix s'est porté sur celles-là , pour la simple raison qu'elle nous semblait intéressantes du point de vue de son organigramme qui soulève quelques ambiguïtés mais qui fournissait aussi beaucoup d'éléments conformes à la vision que l'on s'était fait de ces structures-sous-tutelle.

Le Groupe SIDER qui possède une société Holding du même nom, donne une idée conforme à la notion de groupe de par sa diversification, de par la fonction distincte de la société-mère par rapport à ses filiales, quoique par la non-conformité de cette structure à l'Ordonnance n° 01-04 que nous avons examiné, soulève beaucoup d'interrogations.

Le Groupe SAIDAL nous démontre aussi qu'une fois qu'une entreprise publique devient performante donc qui a acquis un système de management lui permettant de gérer ses activités sans tutelle directe, elle peut bénéficier d'une autonomie réelle (non affiliation à une quelconque SGP) qui lui permet de pratiquer réellement la stratégie de groupe.

¹ Sautel O.op.cit.p.103

² Mariotti F. (2003), Gouverner l'entreprise réseau. Apprentissage de la coopération et exercice du pouvoir dans les réseaux de sous-traitance et de production distribuée, Thèse de doctorat en Sociologie Industrielle, sous la direction de D. Segrestin, Grenoble, UPMF

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le processus de constitution des groupes industriels en Algérie n'a pas été clairement défini dans les textes législatifs et réglementaires organisant et restructurant les capitaux marchands publics. A l'origine de la création de ces structures, nous sommes obligés d'admettre que le mérite revenait beaucoup plus aux holdings publics qui ont été par la suite dissouts.

C'est pourquoi nous ne pouvons pas omettre de relater historiquement l'installation de ces structures et d'étudier leur impact sur l'évolution des EPE. Les desseins de refonte de ces dernières semblaient tous converger vers la création de groupes publics mais à aucun moment dans l'exploration et la lecture des textes législatifs nous n'avons relevé des indices à ce sujet. Le fait réel est que la majorité des ces configurations organisationnelles ont vu le jour durant la période des holdings publics. Structure qui faut-il le rappeler est la plus apte à mettre en œuvre ce changement organisationnel au sein du secteur public, puisque nous n'avons pas besoin d'être fin spécialiste en la matière, la notion de groupe est indissociable de la notion de holding et vice versa, ambiguïté que nous n'avons à aucun moment omis de soulever.

Comme cela s'est précisé par la suite, les multiples réformes du secteur public marchand n'ont vraisemblablement jamais obéi à une logique purement économique tant les interférences politiques y sont quasiment omniprésentes, mais cela n'est pas le sujet de notre étude. Notre objectif est avant toute chose de déceler dans cet amas d'imperfections, de tâtonnements, d'erreur de trajectoire, et d'incongruité organisationnels, les prémisses de ce qu'on peut appeler le changement organisationnel porté par de nouvelles formes organisationnelles tantôt assimilées à des configurations stratégiques tantôt considérées comme formes organisationnelles transitoires.

Quel est l'état des lieux des groupes industriels dans le secteur public en Algérie ? nous disposons d'un listing fourni par le M .I.P.I¹ et qui recense les groupes industriels (hors énergie et télécom) appartenant au secteur public². Il en existe 85 , c'est dire l'amplitude du travail qui a été entrepris depuis ces quelques années à transformer un grand nombre d'entreprises publiques en groupes de sociétés.

¹ On remarquera aussi que les institutions de l'Etat veillant sur le secteur public marchand, changent aussi souvent de nom et au rythme des reconfigurations de celui-ci. Nous avons le MPCR (ministère des participation et de la coordination des réformes) au temps des holdings, puis il ya eut le MDPPI (ministère de la participation et de la promotion des investissements) avec l'avènement des SGP et actuellement nous avons le MIPI (ministère de l'investissement et la promotion de l'investissement). Nous remarquerons que le terme « participation » a disparu !

² Liste des groupes publics en Annexes

On serait sans doute tenté comme à chaque fois que nous nous penchons sur l'analyse du secteur public marchand de dire que ces dits groupes ont surtout l'appellation que réellement la forme (structure) ou le fond (fonctionnement). Mais on est forcément obligé de reconnaître qu'il ya eu constitution de ces nouvelles formes organisationnelles tant par l'ensemble du travail qui a été entrepris au temps des holdings à savoir le regroupement des entreprises selon une logique sectorielle pour effet de synergie, ainsi que le processus de filialisation des EPE même si beaucoup de remises en question ont été relevées.

Les holdings ont créé la plupart des groupes industriels selon les propos recueillis auprès de responsables toujours en poste dans les SGP de l'Etat, nous rappelons qu'une des missions assignées à la société holding était d'impulser les groupes industriels.....¹

La fin de mission des structures mises en place en 1995 n'a pas empêché la continuité des groupes industriels au contraire ces derniers se sont développés et ont même constitué des sous-groupes puisque leurs filiales à leurs tours se sont transformées en société mère.

On peut dès lors conclure en disant que les holdings ont eu pour mission réelle de créer et d'installer les groupes industriels, donc ils ont plus procédé à des restructurations et à des refontes organisationnelles, tâche il est vrai est assez délicate et pas facile à entreprendre quand on se retrouve avec des entreprises mal en point.

Les SGP ont le mérite d'avoir eu un rôle plus clair que leurs prédécesseurs, c'est à dire accompagner les entreprises dans les opérations d'ouverture de leur capital, en vue de privatiser, certes mais aussi de procéder à des partenariats. La structure de la SGP reste ambiguë et nous fait penser à celle des FP à leur époque.

Les groupes industriels ont véritablement émergé au sein du secteur public, nous pouvons avancer que le critère essentiel qui fait qu'un ensemble d'EPE soit érigé en Groupe est un critère organisationnel qui permet de mieux apprécier la configuration des branches d'activités viables dans lesquels elles opèrent. La structure de groupe a permis aux entreprises de s'ancrer dans la démarche stratégique des alliances et des partenariats.

Il est inapproprié de penser que les pouvoirs publics se sont inspirés du modèle Coréen pour créer les groupes industriels, car comme on l'a vu les chaebols sont une caractéristique du système économique de ce pays. Par contre le modèle français semble être beaucoup plus proche dans les desseins de l'Etat-entrepreneur.

¹ Voir Infra (section 1 chapitre 3)

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

A ce stade de la réflexion et au regard des conclusions précédemment établies à chaque fin de section, chapitre et partie, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche. Par ailleurs, il s'agira aussi d'élargir le champ de l'étude vers de nouvelles ouvertures.

Arrivés au terme de notre étude et après avoir parcouru un ensemble de sujets et de thèmes qui devaient nous guider tout au long de notre démarche, à savoir comprendre comment les groupes industriels sont devenus la configuration organisationnelle actuelle du secteur public marchand en Algérie¹. Le premier préambule qui s'imposait était de considérer le changement organisationnel comme une solution permettant à l'entreprise de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend.

Cependant le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement.

A l'évidence au sein des entreprises publiques on a mis presque 10 ans à accepter l'idée de changement organisationnel, ce dernier n'étant point un choix volontariste mais une contrainte imposée par l'environnement au risque de disparaître (écologie des populations).

Le changement organisationnel qui faut-il le rappeler n'est guère indépendant du management stratégique bien au contraire il en est l'essence même. Comme nous l'avons précisé auparavant le mouvement de création de groupes industriels ne s'est pas généralisé dans le secteur public car l'éligibilité à cette démarche donc à cette mutation organisationnelle demeurerait l'instauration d'un système de management efficient susceptible de concrétiser l'idée de changement à l'intérieur de l'entreprise publique.

Le changement organisationnel n'étant pas indépendant non plus de l'action stratégique, l'on peut déduire de par l'imprécision des desseins organisationnels préconisés par l'État propriétaire, que la stratégie induite par le changement organisationnel dans les entreprises publiques est plus dans le sillage du délibéré et de l'émergent « Entre les stratégies projetées (planifiées et délibérées) et les stratégies effectives, peuvent s'inscrire des stratégies émergentes produits d'actions non programmées (ex ante)².

Il est vrai que de nombreux théoriciens ont axé leurs travaux sur la recherche de déterminants

¹ Cette donnée ouvre la voie à de multiples interprétations quand aux schémas empruntés et les sources puisés dans les expériences d'autres pays, il est vrai que le Schéma des groupes publics français s'en rapproche avec l'idée du colbertisme, mais les expériences coréenne et vietnamienne restent aussi possibles, du fait de l'économie dirigée de ces pays et les spécificités des groupes industriels publics champions nationaux

² Mintzberg, op.cit.p

influent sur le design organisationnel des entreprises, et ont proposé des typologies représentatives des tendances observables sur le terrain (les unes sont axées dans une perspective rationnelle (Perrow, 1961; Etzioni, 1971; Mintzberg, 1986), les autres dans une perspective contingente (Weick, 1979; Woodward, 1965; Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1989; Galbraith, 1973) ou encore politique (Mintzberg 1982, 1986; Lawrence et Lorsch, 1989; Giddens, 1979; Pettigrew, 1985, 1987; Nizet et Pichault, 2000; Crozier, 1971).

Cependant, dans la majorité des cas, ces typologies ne peuvent être retrouvées que partiellement dans la réalité, dans le sens où elles sont en quelques sortes caricaturales. Mais l'important est de permettre aux managers de parvenir à se positionner grâce aux tendances qui sont proposées par les différents auteurs.

Devrions-nous considérer la création des groupes industriels publics en Algérie comme un « *cas particulier* », car il est vrai que nous avons décelé très peu de ressemblances directes ou indirectes avec la genèse du groupe dans la littérature managériale.

Le groupe public industriel en Algérie a été créé de façon indirecte et imperceptible. Le simple lecteur de la vie économique des entreprises peine à savoir que ces dernières dans leur majorité constituent des groupes.

La thèse des groupes industriels résultant de l'éclatement structurel et organisationnel des entreprises est encore une fois mise à mal dans notre cas de figure, mais cela ne condamne point notre démarche qui a cherché tant bien que mal de justifier l'émergence de ces nouvelles formes organisationnelles dans le secteur public à travers la structure du groupe et sa finalité. (l'Antithèse).

Comment occulter des groupes comme SAIDAL, SIDER, ASMIDAL, FERPHOS, BATIMETAL, ERCO, COSIDER, ENAD, ENAVA et bien d'autres qui font partis du paysage économique du secteur public, qui sont plus ou moins performants, et cherchent à établir une véritable politique de partenariat avec le privé national et international (Alliances stratégiques).

Nous sommes en mesure dès à présent de vérifier amplement notre *première hypothèse* à savoir : « *la construction et l'évolution des architectures organisationnelles est un phénomène partiellement émergent* (influencé à la fois par les stratégies internes et l'environnement) ».

Tout au long de notre exploration du phénomène d'émergence des groupes industriels dans le secteur public marchand en Algérie, nous avons décelé une certaine forme d'hésitation, de non-dits dans des réformes qui ne portent pas leur nom. Cette imprécision peut s'expliquer par le fait, que

pour aboutir à la forme groupe, le processus demeure long et jamais définitif. Le design organisationnel s'il n'est pas adéquat peut disparaître ou donner place à un autre cas de figure. Si la constitution du secteur public marchand en groupe industriel permet son ancrage dans la logique managériale, nous pourrions dire que l'objectif du pouvoir central est ainsi atteint.

La seconde hypothèse plus explicite selon laquelle « *la structuration en groupe de sociétés est une réponse possible aux modifications tant économiques, que sociales et elles ne peuvent que favoriser la performance des entreprises qui les adoptent* »

Comme nous l'avons déjà observé et déduit, le passage de la forme entreprise à la configuration stratégique du groupe est révélateur de la rupture avec un ancien mode de structuration, cela demeure vérifiable dans la plupart des groupes industriels dans le secteur public. Ce sont les entreprises qui ont la possibilité d'être performantes qui sont érigées en groupe de sociétés. Notre hypothèse ne se vérifie pas intégralement ou plutôt elle est vraie prise dans le sens contraire. Les entreprises performantes sont celles qui ont le plus de chance de se constituer en groupe, et c'est à partir de cela que le changement se concrétise dans l'entreprise. Il va sans dire que le changement organisationnel installé à l'intérieur des entreprises est la marque de rupture avec les anciens modes de gestion inefficace.

Et pour finir la troisième hypothèse dit que « *Les formes que prennent les entreprises ne peuvent correspondre intégralement aux modèles exposés dans la littérature ; le contexte, propre à chacune, ayant une importance non négligeable dans les choix de structuration* ».

Les entreprises publiques économiques même si elles obéissent à un ensemble de textes législatifs commun à toutes, subissent finalement un traitement au cas par cas de la part de la tutelle, et ce en conformité avec les objectifs qui leurs sont assignés, des difficultés qu'elles rencontrent et des potentialités qu'elles recèlent. Nous insistons sur le fait qu'il n'existe aucune solution optimale quant à leur structuration mais plutôt des formes composites capables de fonctionner dans la complexité. D'où la possibilité de considérer ***les groupes publics en Algérie comme une spécificité qui a son contexte.***

Les débats actuels sur une énième refonte des capitaux marchands de l'Etat sont très controversés, beaucoup de propositions sont faites mais elles ne font pas l'unanimité ni auprès des pouvoirs publics ni auprès des spécialistes avisées à ce sujet. La presse nationale relate depuis plus de deux (02) ans des informations officieuses à ce sujet mais le consensus est loin d'être trouvé.

CONCLUSION GENERALE

Ce que l'on peut dire c'est que toutes ces propositions tournent autour de la création de groupes publics !! et même de grands groupes industriels(GGI). Ne sont-ils pas déjà créés ces groupes ? oui mais alors pourquoi désigner l'ensemble des entreprises (voir liste en annexes) par groupes !!

Il ya comme une incompréhension, un hiatus autour de cette notion ! à moins de considérer ce terme comme un emprunt dans la forme au lexique managérial dépourvu de contenu !!

Si nous considérons et à partir de nos conclusions précédentes quant à la problématique de l'émergence des groupes industriels, (les imperfections, les contradictions, les tâtonnements et les incongruités relevés dans la constitution des dits groupes dans le secteur public) , qu'il faudrait désormais les considérer comme à l'état embryonnaire et qu'à long terme ils trouveront leur pleine éligibilité dans les nouvelles formes organisationnelles dont nous avons avancés l'argument ; alors les groupes industriels publics en Algérie seront reconnus en tant que tels, le jour ou cette énième et (on l'espère) dernière réforme sera portée par des textes législatifs et réglementaires portant leur nom.

Bien sur toute recherche académique souffre de plusieurs carences qui sont souvent liés à des insuffisances dans la collecte de l'information, dans notre cas, nous avons été confrontés à des informations plutôt contradictoires quand il a fallu dresser l'état des lieux des reconfigurations du secteur public marchand. La revue de la presse nationale ne nous offrait guère la possibilité de collecter une information fiable car nous nous retrouvions la plupart du temps avec des articles traitant du même sujet mais avec des informations différentes. Cette désinformation, si l'on peut se permettre de l'appeler ainsi, trouve son origine du manque d'informations officielles relayées par les pouvoir publics et le caractère spéculatif parfois des desseins organisationnels à venir concernant les EPE.

La voie reste ouverte à d'autres recherches à venir surtout que l'on sait que la prochaine restructuration des EPE à venir, va de pair avec la stratégie industrielle de l'Etat¹.

¹ Dokhane N.2007, Stratégie industrielle : « Ce qu'il faut garder et ce qu'il faut corriger, avant que l'irréparable ne se produise... » Article paru dans le quotidien EL WATAN du 10 Septembre .

**REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adli Z., 2002, « Transition et réformes économiques en Algérie. L'impact sur les performances des entreprises publiques économiques : l'écueil des institutions (1990-2001), OPU.
- Aldrich H.E, 1979, *Organizations and environments*, Prentice Hall, Newyork.
- Andrews, K. [1971], *The concept of corporate strategy*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Ansoff H.I., 1984, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliff, London.
- Arrow K., 1976, *Les limites de l'organisation*, Presses Universitaires de France.
- Austruy Jacques, 1972, *le Prince et le Patron*, cujas.
- Barnard CH.,1938, *The Functions of the Executive*, Harvard university Press, Cambridge Mass., 18e Ed, 1968.
- Bateson, G. [1979], *Mind and nature*, New York: Bantam.
- Batsch Laurent, 1995, *La croissance du groupe industriel*, Ed Economica.
- Bauer M. et Cohen E., 1983, *Qui gouverne les groupes industriels : Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Ed seuil.
- Beckard, R. ,1975, *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris: Dalloz. Traduit de 1969, *Organization Development : Strategies and Models*, Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Beer, M. ,1976, *the Technology of Organization Development*, in Dunnette, M. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Illinois: Rand McNally.
- Benissad H, 2001, « Economie du développement de l'Algérie:sous-développement et socialisme », OPU, Alger.
- Bennis W.G., 1969, *Le développement des organisations. Sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*, Dalloz, Paris.
- Berg P.O. ,1985, *Organization change as a symbolic transformation process*. in Peter Frost J.L.
- Berger P. et Luckmann T., 1967, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, Paris.
- Berle.A.A et Means.C.G, 1932, *The modern corporation and private property*, Mac Millan New york.
- Bernard F. et Chanlat J.F. ,1983, *l'analyse des organisations. Une anthropologie sociologique*, Tome 1, Ed. Préfontaine, Québec, (461-471).
- Bernoux P.,2004,, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil
- Bertalanffy .L.Von, *General system theory*, New York 1969. (traduction française : *théorie générale des systems*, dunod 1973).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bidault F. 1988, les champs stratégiques de l'entreprise, Economica.
- Bienayme Alain , 1982, stratégies de l'entreprise compétitive, Masson.
- Blau, P., M., C. McHugh-Falbe, et al. ,1976, "Technology and Organization in Manufacturing." *Administrative Science Quarterly* 21(March): 20-40.
- Bonami M., De Henin B., Boqué J.M., Legrand J.J. (1993), *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*, De Boeck université.
- Bouchikhi H.,1990, Structuration des organisations -concepts constructives et études de cas- Economica.
- Boudon R., 1977, *Effets pervers et ordre social*, PUF, Paris.
- Boutinet J.P, 1990, *Anthropologie du projet*, PUF, Paris.
- Bower, J. ,1970, *Managing the resource allocation process*, Homewood, Ill: Jones-Irwin.
- Boyer L. et Equilbey N., 1999, *Organisation. Théories et applications*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Brabet J.,1993, « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. et alii. , *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, Pp.69-140.
- Brunsson N., 1982, "The Irrationality of Action And Action Rationality : Decisions Ideologies and Organizational Actions" *Journal of Management Studies*, vol 19, n°1, (29-44).
- Burns et Stalker, 1961, *theory of Mechanistic and Organic system*, Oxford University Press, New York.
- Burrell, G. et Morgan, G. ,1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres: Heinemann.
- Butera F.,1991, *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Calori et alii, 1992, « Schémas de références des dirigeants: comparaison France-Grande Bretagne », *Les cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, N°13, Avril, (333-367).
- Carlton D.W et Perlof J.M , 1990 *Modern Industrial Organization*, Scott foresman and Co.
- Champaud Claude , 1962, *le pouvoir de concentration de la société par actions*, Paris Sirey.
- Chandler A.D.,1962, *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press;
- Charreaux et alii, 1987, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.
- Chevalier Jean-Marie, 2000, *L'économie Industrielle des stratégies d'entreprises*, 2^{ème} édition, ed Montchrestien.
- Child, J.,1972, *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*, *Sociology*, 6: 2-22.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Child, J. and R. Mansfield, 1972, "Technology, Size, and Organization Structure." *Sociology*.
- Chung K et Wang Y.-K. (2001), « Republic of Korea », in : Capulong V., Edwards D. et Zhuang J. (ed.), « Corporate Governance and Finance in East Asia : A Study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, Philippines, and Thailand », Volume Two (Country Studies), Asia Development Bank, pp. 53-154
- Claude Champaud, 1962, le pouvoir de concentration de la société par actions, Paris Sirey.
- Cohen M.D., and alii, 1972, "A Garbage Can Model of Organization choice" *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, (1-17).
- Coleman, J., 1986, Social Theory, Social Research, and a Theory of Action, *American Journal of Sociology*, 16, May: 1309-1335.
- Coriat B., Weinstein O., 1995, Les nouvelles théories de l'entreprise, Paris, Livre de Poche
- Crozier, M. et Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris: Seuil.
- Cyert R.M et March J.G, 1963, A behavioral theory of the firm, prentice hall.
- De Montmorillon Bernard , Cotta Alain, 2001, Les groupes industriels -analyse structurelle et stratégique- Ed Economica .
- Demsetz H. ownership control and the firm, 1988, Basic Blackwell.
- Didier Paul, 1999, L'entreprise en société, les groupes de sociétés, 3ème éd., PUF.
- Dillman B., 2001, State and private sector in Algeria: "the politics of rent-seeking and failed development", Éd. Westview Press, State, culture and society in Arab North Africa, Kansas State University.
- Dubreuil Paul, 1972, théorie des groupes, Dunod.
- EDMA, 1975, les sociétés multinationales, le livre de poche.
- Emery E. et Trist E., 1965, 'The Causal Texture of Organizational environments', *human Relations*, vol.18, (21-32).
- Enriquez, E. (1972), Problématique du changement, *Connexions*.
- Enriquez, E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris: PUF.
- Etzioni A. (1961), Modern Organizations, traduit par Lagneau A., Paris, Desclee.
- Fayolle A. (2003) : Le métier de créateur d'entreprise , Editions d'Organisation.
- Ford, J. et Backoff, R., 1988, Organizational change in and out of dualities and paradox, in Quinn, R. et Cameron, K. (Eds), Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in organization and Management, 81-121, Cambridge, MA: Ballinger.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Frayssé O.,2003, La figure de l'entrepreneur aux Etats-Unis : perspectives historiographiques et historiques, dans L'entrepreneur et la dynamique économique, L'approche anglo-saxonne, *Economica*, p. 63-80.
- Freeland R.,2001, The struggle for control of the modern corporation : organizational change at General Motors, 1924-1970, Cambridge, Cambridge University Press
- Friedberg, E ,1993, Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée, Paris, Seuil.
- Galbraith, J. R.,1973, Designing Complex Organizations, Adison-Wesley.
- Galbraith, J. R.,1977, Organization Design, Addison-Wesley Publishing Company.
- Gersick, C.,1991, Revolutionary Change Theories: a Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, 16, 1: 10-36.
- Ghoshal S., Bartlett C.,1998, *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*, Paris,Maxima.
- Giddens, A.,1985, The Constitution of Society, Berkeley, : University of California Press.
- Greenhut M.L., Hungs C.S et Norman G., 1987, The Economics Imperfect competition, cambridge University press, cambridge,.
- Guth J.P.,1998, Bâtisseurs d'Alliances. La pratique, Les Éditions d'Organisation.
- Hassen-Bey M.,2006 *Entreprise Algérienne gestion, mise à niveau et performance économique*, Thala éditions, EL Biar, Alger.
- Hay D.A et Morris D.J, 1991, Industrial economics and organization, Oxford University Press, London.
- Henderson (J.M.), Quandt (R.E.), 1967, - Microéconomie, formulation mathématique élémentaire. Trad par D. Godard et F. Eldin avec la collaboration de J.-L Faure et J.-L Viora. Paris dunod.
- Jacob François, 1976, La logique du vivant , Gallimard Paris
- Jacquemin A.,1980, Sélection et pouvoir dans la nouvelle Economie Industrielle, *Economica*, Paris.
- Jacquemin Alexis, 1975, Economie Industrielle Européenne, Dunod.
- Jodelet, D.,1989, Représentations sociales : un domaine en expansion, in Jodelet, D. (Ed), *Les représentations sociales*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Joffre P. et Koenig G., 1985, stratégie d'entreprises : antimanuel, *Economica*, Paris.
- Johnson G., 1987, Strategic Change and Management Process, Basic Blackwell, Oxford.
- Johnston R.B et Gregor S., 2006, A Theory of Industry-Level Activity for Understanding the doption of Interorganizational Systems , Department of Information Systems University of Melbourne Melbourne VIC 3010 Australia.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Koenig G., 1987, « La théorie des organisations à la recherche de son équilibre » in De Nouvelles théorie pour gérer l'entreprise, Economica, Paris, (103-128).
- Koenig G., 1990, « difficultés d'entreprise et inertie active », Direction et Gestion n°126-127
- Labourdette A., 1992, Théorie des Organisations, Presses Universitaires de France.
- Lamiri (Abdelhak), 1998, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Alger, OPU.
- Lantner Roland, 1974, théorie de la dominance économique, Dunod.
- Larçon, J.P. et Reitter, R., 1979, Structure de pouvoir et identité d'entreprise, Paris, Nathan
- Lawrence P.R et Lorsch J.W., 1967, Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation, Ed.d'Organisation, Paris.
- Lecaillon J., 1988, Eléments d'économie Industrielle, Ed.Montchrestien, Paris.
- Lipovetsky, G. (1987), L'empire de l'éphémère, Paris, Gallimard.
- Lussato Bruno, 1977, Introduction critique aux théories des organisations, Paris Dunod .
- Machlup.F , 1967, Théories of the firm, Aer mars.
- March et Simon, 1964, Organizations, Dunod.
- Mékideche M., 2000, « L'Algérie entre économie de rente et économie émergente », Dahlab, Alger.
- Merigot J.L et.Labourdette G, 1980, – Eléments de gestion stratégique-Cujas.
- Mertens-Santamaria D., 1997, Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). État des lieux et stratégies, La documentation Française.
- Miles A.M., Huberman A.M., 1991, Analyses des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes,
- Miles R.E. et Snow C.C., 1992, « Causes of failure in networks organizations », California management Review.
- Milgrom P. et Roberts J. (1992), « Economics, Organization, and Management », Prentice-Hall;
- Miller D. , 1990, The Icarus paradox, New York, Harper Business.
- Miller D., Mintzberg H., (1983) « The case for configuration, in Morgan G. (dir.) Beyond method, Beverly Hills : Sage.
- Mintzberg, 1989, cité par Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial.
- Mintzberg H., 1982, Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'organisation.
- Mintzberg H., 1990, Le management : Voyage au centre des organisations, Paris/Montréal, Editions d'organisation, Agence d'Arc.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Mintzberg H.,1983, Structures in fives : designing effective organizations, Bruxelles, De Boeck Université.
- Montchaud S., 2003, Les stratégies de développement des grands groupes industriels et l'émergence de start-ups technologiques, Centre d'Economie et de Finances Internationales
- Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin (Eds), 1992,Organizational Culture,, p. 281-301, Beverly Hills, Sage publications.
- Moreau F, Afplane,2003 , L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation, Insep Consulting Editions
- Morin, E. ,1986, La méthode III : la connaissance de la connaissance, Paris: Seuil.
- Nizet J., Pichault F.,2001, Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle, De Boeck Université.
- Nonaka I.& Takeuchi H.,1995, The knowlegde-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press
- Normann R., 1981, Gérer pour croître, Economica, Paris.
- Normann R., 1985, « Developing Capabilities for Organizationnal Learning » in Pennings J.M. and Ass., Organizational Strategy and change, Jossey Bass, Oxford.
- Noteboom B.,1999, Inter-Firm Alliances. Analysis and Design, Routledge Organizations, Rand McNally.
- Pailot P.,1999, « Configuration organisationnelle », Encyclopédie de la gestion et du management, ouvrage coordonné par Le Duff R., Dalloz – Sirey.
- Pan Y. et Tse D.K.,1997, « Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country », in P.W. Beamish et J.P. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies. Asian Pacific Perspectives*, The New exington Press, p. 135-156.
- Passet René, 1979, l'Economie et le vivant , Traces Payot .
- Perrow C., 1979 , « Organizational theory in a Society of Organizations », conférence au colloque : l'administration publique :perspectives d'avenir, Québec, mai, reproduit in Seguin
- Petigrew A., 1985, The Awakening Giant. Continuity and change in ICI, Basil Blackwell, Oxford.
- Pfeffer J. et Salancik G.R., 1978, The External Control of Organizations: A ressource Dependance Perspective, Harper and Row, NewYork.
- Philippe Minard, 1998, La fortune du colbertisme, Etat et industrie dans la France des Lumières, Paris, Fayard.
- Porter M.E., 1993, L'avantage concurrentiel des nations, InterÉditions.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, et al.,1968, "Dimensions of Organization Structure."Administrative Science Quarterly 13: 65-105.
- Quinn J.B.,1980, Strategies for change : Logical Incrementalism, Homewood.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Quinn, R. et Cameron, K. , 2008, Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management, 81-121, Cambridge, MA: Ballingerhoice, *Sociology*.
- Rainelli Michel, Gaffard Jean Luc, Asquin Alain, 1995, Les nouvelles formes organisationnelles, Ed Economica.
- Rapp (Lucien),1986, Les groupes d'entreprises publiques, Paris, que sais-je, PUF.
- Reitter, R. et Ramanantsoa, B. ,1985, Pouvoir et politique : Au-delà de la culture d'entreprise, Paris, Mc Graw Hill.
- Reix R. ,1979, La flexibilité de l'entreprise, Paris, Editions Cujas.
- Richet X.,2003,Les frontières de l'entreprise , dans L'entrepreneur et la dynamique économique, L'approche anglo-saxonne, Economica, p. 161-173.
- Rojot J., Bergmann A., 1989, Comportements et Organisations, Vuibert, Paris.
- Roland Lantner, 1974, théorie de la dominance économique, Dunod.
- Sadi N.,2006, La privatisation des entreprises publiques en Algérie, Librairie des humanités.
- Sainsaulieu, R.,1987, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- Schumpeter. J, théorie de l'évolution économique, 1912-1933. Dalloz.
- Senge P. & Gauthier A,1991, La cinquième Discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent, First.
- Simon H.,2003, « The architecture of complexity » in Garud R., Kumaraswamy A., Langlois R.N., (éd), *Managing in the modular age*, Blackwell Publishing
- Smith, K. ,1984, Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change, in Goodman, P. (Ed), *Change in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Stichcombe A.L. ,1965, : "Social Structure and Organization" in March (ed) : *Handbook of*
- Strategor,1993, Stratégie, structure, décision, identité, Paris, InterEditions (2è édition)
- Sudreau Pierre,1975, La réforme de l'entreprise, 10/18.
- Thibault G., 2008, Quelle stratégie industrielle pour la France face à la mondialisation, Ed technip, Paris .
- Thiétart R.A.,1999, Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.
- Thom R., 1972, Stabilité Structurale et Morphogénèse, W.A.Benjamain
- Van de Ven, A.H., Poole, M.S.,1988, "Paradoxical requirements for a theory of organizational change", in Quinn, R.E., Cameron, K.S. (Eds),*Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge, MA, pp.19-59

Veltz P. ,2000, Le nouveau monde industriel, Paris, Gallimard

Weick K.E, 1969, The social Psychology of Organizing, 2nd Ed., Random House, New York, 1979.

Woodward J., 1965, Industrial organization : theory and practice, Londres, Oxford University Press.

-ARTICLES ESSENTIELLES ET SPECIFIQUES

Alchian A. et Demsetz H.,1972, Production, information costs and economic organization, American economic review, (62)5, 1972.

Anne Skalitz, 2002, « Au-delà des entreprises : les groupes », *INSEE Première*, n° 836, mars

Bauer M. ,2001,« Des recherches sur les groupes industriels et leurs cadres », in *Les sciences sociales et leurs cadres. Témoignages et regards rétrospectifs* (sous la direction d'A. Grelon), Actes de la journée du 6 juin 2001.

Beer, M., Nobria, N.,2000, « Cracking the Code of Change », *Harvard Business Review*, May-June, 133-141.

Behidji (K), 1998, Ajustement structurel et nouvelle politique industrielle, Revue algérienne d'économie et de gestion, Oran. ; mai, p59-66

Benzoni L , 1994, « La multiplicité des formes d'organisation des relations verticales » in colloque sur les relations verticales. Ministère de l'Industrie, ENST, Université ParisIX-Dauphine.

Bézar (P),1990, Les groupes de sociétés, évolution récente et perspectives, Cahiers de l'entreprise, n° 1, p. 15.

Chang S.-J. et Hong J. (2000), « Economic performance of group-affiliated companies in Korea : Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions », *Academy of Management Journal*, vol. 43(3), pp. 429-448.

Couret A. ,2002, « L'évolution du cadre juridique », *Revue Française de Gestion*, vol 28.

Delarre S. ,2005, « La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socioéconomiques stables », *Revue Française de Sociologie*, vol 46, n°1.

Delavallée E.,2000, « Construire les démarches participatives de changement », *Personnel*, n°408, mars-avril,Pp.50-55.

Desreumaux A.,1996, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.86-108

Drancourt M, 1997,Le "metamanagement" ou les nouvelles dimensions du management des grands groupes , *Futuribles* - n°218,mars, p.21-31.

Drucker P.,1997, « L'émergence de la nouvelle organisation », in *Harvard Business Review – Le knowledge management*, Editions d'organisation, Pp. 11-33.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Feldman S. P., 1989, "Management in Context :an Essay of the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change" *Journal of Management Studies*, Vol.23,1986,(587-607).
- Fiol C.M et Huff A.S., 1992, "Maps For Managers : Where are you ? Where do we go from there?" *Journal of Management Studies*, vol.29, N°3, may(267-285).
- Foyer (J), 1996, Faut-il un droit des groupes de sociétés, Foyer (J), *Rev. jurisp.com.* p. 165
- Freeland R. ,2001, *The struggle for control of the modern corporation : organizational change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Frery F., 1994, « Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ? », in *Annales du Management*, XII journées Nationales des IAE, tome 2, Montpellier (133-150).
- Godelier E. (1998), « Le changement dans les entreprises : crise ou mutation? », *Revue française de Gestion* ,n°120, septembre-octobre, Pp.24-36.
- Goguen, J. et Varela, F. ,1979, *Systems and Distinctions, Duality and Complementarity*, *International Journal of General Systems*, 5: 31-43.
- Gomez, P.Y. ,2003, « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 6, n°4, décembre.
- Granovetter M. ,2005, « Business Groups » in Smelser N.J et Swedberg R. (éd), *The handbook of Economic Sociology* (2nd edition), Princeton, Princeton University Press.
- Gresov, C. and R. Drazin ,1997,. "Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design." *Academy of Management Review* 22(2): 403-428.
- Guilhon B.,2003, *Les marchés du savoir technologique : organisation industrielle et stratégie des firmes*, *Economies et Sociétés*, Série « Dynamique technologique et organisation », n°7, p. 695-720.
- Hannan M.T. et Freeman J., 1977, « The Population Ecology of Organizations" *American Journal of sociology*, N° 82.
- Heal G.M. et Silberton A., 1972, « alternative Managerial objectives » an exploratory note oxford, *Economic papers* , juin.
- Hennart J.F., Kim D.J. et Zeng M. ,1998, « The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 382-395.
- Hernandez E. M. et Marco L. ,2002, : *L'entrepreneuriat et les théories de la firme* , *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°138, p. 127-144.
- Higgins, J.M., Mcallaster, C. (2004), "If you want Strategic Change, Don't Forget to Change your Cultural Artifacts", *Journal of Change Management*, 4(1), 63-73.
- Hrebiniak, L. et Joyce, W. ,1985, *Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism*, *Administrative Science Quarterly*, 3: 336-349.
- Huy, Q.Nguyen (2001), "In Praise of Middle Managers", *Harvard Business Review*, September, 73-79.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Jacquemin A., 1989, « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1er trimestre

Joon Tae Lee, 2007, Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens, *Revue d'Economie Industrielle*, n°117 ; 1er trimestre.

La porta R., Lopez De Silanes F., Shleifer A., 1999, « Corporate Ownership around the World », *The Journal of Finance*, vol 54, n°2.

Lacroux F., 1994, « De la planification substantive à la stratégie procédurale », Actes de la Troisième Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon 9,10,11 mai, (79-88).

Lalonde C., 2004, « Une perspective multidimensionnelle du changement », *MagazineEffectif*, 7 :5, Novembre/décembre, 18-27.

Langlois R. N. ,2002, : Modularity in technology and organization, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 49, p. 19-37.

Lautier M. ,1999, Les paradoxes des restructurations industrielles en Corée du Sud ,*revue tiers-monde*, volume 40, N°160, P751-744.

Leroy D. (1996), « Le management par projets : entre mythes et réalités », *Revue française de gestion*, n°107, janvier – février, Pp.109-120.

Lindblom C.E., 1959, « the Science of Muddling Through », *Public Administration review*, vol19, Spring, (79-88).

Louart P.,1996, « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*,n°107, janvier – février, Pp.74-85.

Lucas F.X. ,2004, Groupes de sociétés : autonomie patrimoniale de la mère et de la fille, *Revue des contrats*, n°3, Juillet.

Maggi B. ,2006, « Critique de la notion de flexibilité », *Revue Française de Gestion*, vol 32, n°162.

Maman D. ,2002, « The emergence of business groups : Israel and South Korea compared », *Organization Studies*, Sept-Oct

Martinet, A.Ch., 1994, « Management stratégique et politique générale. L'état de l'art », in *Annales du Management*, XIIe Journées Nationales des IAE, Tome 2, Montpellier.

Martinet, A.Ch., Claveau N., Tannery F., 1994, « Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical », Actes de la Troisième Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon 9,10,11 mai (47-66).

Meisel N.,2005, « Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », *Problèmes économiques*, n°2868, février.

Merle Philippe, 2001, Les conventions au sein des groupes, *Les Petites Affiches*, n° 89, 04/05, pp. 49-54 .

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Miller D and Friesen P.,1980, "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol23, N°4,(591-614).
- Miller D.,1996, « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, n°17, Pp.505-512.
- Miller, D., 2002, "Successful change leaders: What makes them ? What do they do that is different?", *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.
- Nadler, D.A., Tushman, M.L.,1989, « Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation », *Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204 Decker, D., Wheeler, G.E., n°141.
- Piderit, S.K. (2000), « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes Toward An Organizational Change », *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794
- Rouleau L. , Allard-poesi F., Warnier V.,2007, *Le Management Stratégique en pratiques*, Revue française de gestion,n°174, pp15-24 ;
- Rowden, R.W. (2001), "The Learning Organization and Strategic Change", *SAM Advanced Management Journal*, 66(3), 11-16.
- Johnson, J., Parsons, R.J.,2001, "Effect of Organizational Change on the Individual Employee", *Health Care Manager*, 19(4), 1-12.
- Nizet, J. & Pichault, F.,1999, "Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité". revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai.
- Olivier D. and Roos J., 2004, *Créativité et identité organisationnelle*, Working paper 49,Imagination Lab Foundation.
- Pascale, R. (1990), *Managing on the Edge*, New York: Touchstone, Simon & Schuster Building
- Paturel R. (1997), « Les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 7-8, p. 93-118.
- Perret, V. et Ehlinger, S. ,1995, Les représentations organisationnelles : source de reproduction ou de régénération du modèle organisationnel, in Actes de la 4^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Vol.1: 468-486.
- Pinus, Bruno, 2003, *Groupes Industriels Et Commerciaux, Cpc , l'information financière*.
- Porter M. E., 1992, « Capital Disadvantage : America's Failing Capital Investment System », *Harvard Business Review*, September-October, p. 65-82.
- PorterM., Millar V. (1985), « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, Vol.63, n°4, avril.
- Rebière P. ,2002, : *Jeux d'associations entre firmes : les réseaux stratégiques*, La Revue des Sciences de Gestion, n°193, p. 21-42.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Romanelli, E. et Tushman, M.,1986, Inertia, environments, and strategic choice: A quasi experimental design for comparative-longitudinal research, *Management Science*, 32: 608-621.

Rouzeau Laurent ,2004, L'aménagement des groupes de sociétés et l'entreprise en réseau., Bull Joly Société, n° 1, 1er janvier.

Rubinstein M.,2006, « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°113,1er trimestre
Sackmann S., 1989, "The role of Metaphors in Organizational learning", *human Relations* 42, p.463-485.

SESSI ,2000, « Les groupes structurent l'industrie française », *Le 4 pages*, n°127, Février.

SESSI,2005, «Les partenariats des groupes industriels Très fréquents, en interne comme en externe», *Le 4 pages*, n°206, Juillet.

SESSI ,2006, « La concentration des groupes, au centre des évolutions des secteurs de l'industrie », *Le 4 pages*, n°219, Juin

Teboul Georges, 2005, Les conventions intragroupe et les procédures collectives, Les Petites Affiches, 27 mai , n° 105.

Thevenet M., 1988, « Plus ca change, plus c'est la même chose »,*Revue Française de gestion*, N°68, mars-avril, (89-92).

Whitmore, J. (2004), "Something Really Has to Change: 'Change Management' as an Imperative rather than a Topic", *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.

« Des groupes de la taille d'une PME – Un phénomène en plein essor », Insee première, n° 764, mars 2001.

« Les filiales commerciales des groupes industriels : un rôle majeur », Insee première N° 936 décembre 2003.

« Images économiques des entreprises au 1er janvier 2000 », Insee Résultats, n°764-771, novembre 2001.

« Les groupes en Picardie : très forte présence étrangère et faible autonomie de décision », B. Million, Insee Picardie Relais, n°100, 2001.

Chabanas N., 2002, Les entreprises françaises des groupes vues à travers les enquêtes Liaisons financières de 1980 à 1999, document de travail, Insee.

Répertoire des Entreprises Contrôlées Majoritairement par l'État (Recme), Insee Résultats, n° 772, novembre 2001.

Chabanas Nicole et Vergeau Eric, (1996), Nationalisations et privatisations en France depuis 50 ans "Insee Première", (Repris dans Les notes bleues de Bercy, mai 1996), n° 440.

-THESES ET COMMUNICATIONS

Autissier D.,1997, «Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation», thèse de Doctorat, Université Paris I.

Cornet A. ,1998, Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus. Thèse de Doctorat, Université de Liège.

Demers C. ,1991, Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes, Communication et organisation.

Duet A ép. Catel , 2007, Le gouvernement des groupes de sociétés Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine, thèse de Doctorat en sociologie, Grenoble II.

Dupuy Yves, 1977, résumé de la thèse d'Etat de sciences de Gestion, Montpellier I.

Ehlinger S., 1994, « Interaction et dynamique des schémas cognitifs organisationnels dans le processus de planification stratégique » communication au Cercle Doctoral francophone de Gestion, 8-10 juin 1994, 18p.

Gartiser N., Lerch C., Lutz P., 2004, Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg, 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

Giroux N.,1996, La mise en œuvre discursive du changement, in Actes de la 4^{ème} conférence de l'AIMS.

Gunia N, 2002, La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion , Université Toulouse I.

Leicham G.L.,1997, Evolutions contemporaines de l'organisation du travail et rationalisations de la production, Le cas du Juste à Temps en France, Thèse de Doctorat, université Paris I – Panthéon-Sorbonne.

Martinez J, Jarillo C.1989 et 1991, The Evolution of research on coordination mechanisms in M.N.C.S; Coordination Demands of International Strategies, International Business Studies

Montchaud S., 2003, Les stratégies de développement des grands groupes industriels et l'émergence de start-ups technologiques, Centre d'Economie et de Finances Internationales UMR-CNRS 6126 Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II.

P.Roche, 1985, la croissance contractuelle, mémoire de recherche D.E.A. Dauphine et chambre syndicale des Constructeurs automobiles.

Perret, V.,1994, Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations, Thèse de doctorat nouveau régime, Dauphine, Décembre

Romanelli E.,1991, « The evolution of new organisational forms », Annual Review of Sociology, vol.17, pp.79-103, in Chambrier L. (2000), Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation, Thèse de doctorat, Université de Nantes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Sautel O. ,2006, Dé-intégration verticale et théorie de la firme, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de J.T. Ravix, Université de Nice – Sophia Antipolis.

Colloque « L'Algérie sur le chemin des réformes » en date du 18 octobre 2001, Colloque organisé par la direction des Relations internationales du Sénat et le Centre Français du Commerce Extérieur.

-ARTICLES DE PRESSE ET SOURCES ELECTRONIQUES

Dokhane N , 2007, Stratégie industrielle : « Ce qu'il faut garder et ce qu'il faut corriger, avant que l'irréparable ne se produise... » le quotidien EL WATAN du 10 Septembre.

Grim Nordine, 2004, L'Economie algérienne otage de la politique », 24 novembre , quotidien EL WATAN.

Mebtoul Abderahmane, 2008, La privatisation en Algérie : Un processus en panne, EL WATAN du 30 Aout .

Med Brahim R., 2009, L'Algérie peut-elle faire le saut du «prendre» à «l'entreprendre» ? LE QUOTIDIEN D'ORAN le 11 Juin.

Redjaimia (Ahmed), 1997, Propos sur la filialisation, EL WATAN du 30-12-.

Redjaimia (Ahmed), 1998, Propos sur la gestion de la propriété du capital des EPE, EL WATAN du 18 février.

Grim N., 2006, Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques : Le clientélisme compromet l'obligation de résultats, EL WATAN le 13 novembre .

Grim N., 2006, « Le mythe de l'autonomie de gestion » EL WATAN le 13 novembre.

Bouhenic P.A et Zambrowski P., 2004, « Les groupes de sociétés cherchent un statut », LES ECHOS (presse française), 4 novembre.

Grim N., 2008, « Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques » : Le clientélisme compromet l'obligation de résultats, LE QUOTIDIEN D'ORAN le 13 novembre .

Grim R., consultant, 2005, « Managers et management dans les entreprises publiques économiques », EL WATAN le 16 octobre.

« Les groupes industriels Nord-Sud arrivent », 2009, LE MONDE ECONOMIE (presse française) , 08 Septembre.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

« Les grands groupes industriels se saisissent du financement de projet », 2005, Le Quotidien LA TRIBUNE (presse française) le 02/03/.

L'Algérie veut se doter de grands groupes industriels, 2008, *El Khabar*, 27 mars .

Les grands groupes et l'innovation: le corporate venture est-il une solution? Sur www.oboulo.com

Broustaut G., 2008, Pourquoi et comment reconfigurer une entreprise sous contraintes financières, organisationnelles et humaines? Sur www.oboulo.com

Ayadi N., Labaronne D., La Gouvernance Institutionnelle Algérienne Et Ses Conséquences Sur La Gouvernance Des Entreprises Publiques. www.harmattan.fr.

-TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Ordonnance n°95-25 du 25 Septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

Décret exécutif n° 01-283 du 24 septembre 2001 portant forme particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publiques économiques.

Décret exécutif N° 01 -253 du 10 septembre 2001 relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil des Participations de l'Etat.

Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des Participations du 19 février 2003.

-SITES WEB

www.mipi.dz

www.lespagesmaghreb.dz

www.algerie-dz.com

www.saidalgroupe.dz

www.translob.com

www.sider.dz

www.sgp-gica.dz

www.andi.dz

www.translob.com

www.giplait.dz

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

www.sgp-tragraal.dz

www.proda.dz

www.genest.dz

www.cojub.com

www.sgp-gephac.dz

www.cosider-groupe.dz

www.sider.dz/

LISTE DES ABREVIATIONS

- P.M.E / Petite et moyenne entreprise
- S.P.A / Société Par Actions
- S.G.P / Société de gestion des participations
- E .P.E / Entreprise publique économique
- M.R.I.P / Ministère de la restructuration industrielle et de la participation
- A.G / Assemblée générale
- CNPE / Conseil national des participations de l'Etat
- C.A / Conseil d'administration
- E.U.R.L / Entreprise unique à responsabilité limitée
- S.A / Société anonyme
- M.P.C.R/ Ministère des participations et de la coordination des réformes
- CPE / Conseil des participations de l'Etat
- D.G.U / Directeur général unique
- F.P / Fonds de participations
- NFO / Nouvelle forme organisationnelle
- AIMS / Institut Africain des Sciences Mathématiques
- SESSI / Service des études et des statistiques industrielles
- INSEE / Institut national de la statique et des études économiques.

ANNEXES



ANNEXE 1 : Quelques Agrégats Consolidés de la SGP-GICA

Les principaux agrégats durant l'exercice 2006 sont donnés comme suit,

- **Le chiffre d'affaires consolidé de la SGP** a atteint un montant global de 40 581 MDA.
- **La valeur ajoutée** est de 24.778 MDA milliards de DA.
- **Les frais du personnel** (7,2 milliards de DA), rapportés à la valeur ajoutée, sont contenus dans des limites acceptables (29%).
- **Le résultat net consolidé** de l'exercice 2006 est de **12 908 milliards de DA.**

Production Ciment (tonne)

U =Tonne

Années	ERCE	ERCC	ERCO	ECDE	TOTAL
2006	4 351 947	2 021 279	2 181 460	2 246 886	10 801 572
2007	4 712 010	2 062 191	2 501 142	2 341 727	11 617 070

La production de ciment de l'année 2007 est en progression de **08 %** par rapport l'exercice 2006.

La production de ciment de l'année 2007 est en progression de **42 %** par rapport l'exercice 2003.

SOCIETE DE GESTION DES PARTICIPATIONS " INDUSTRIE DES CIMENTS "
SGP GICA

Siège Social : Val Sidi yahia 7, chemin Belkacem Amani - site sider - Hydra - Alger

Tel :. 021 - 88.25.84 / Fax : 021 - 60.50.05

Email : info@sgp-gica.dz / info1@sgp-gica.dz

ANNEXE 2: Synthèse Générale des projets de partenariats

Catégorie	Coût Global (Millions DA)	Production (10 ⁶ UV)
Joint venture en production	2.412	15
Projets en voie de réalisation	1.740	10
Projet propre à SAIDAL	1.148	5

- Joint venture**

	Joint Venture	Dénomination	Localisation	Coût Investissement (Millions DA)
Joint Venture en Activité	Pfizer – SAIDAL Manufacturing	PSM	Dar El Beida	912
	Winthrop Pharma SAIDAL –	WPS	Oued Smar	400
	SAIDAL Groupement Pharmaceutique Européen>	SOMEDIAL	Oued Smar	980
	SAIDAL – DAR EL DAWA	JORAS	Gué de Constantine	120
Projets en Réalisation	SAIDAL – ACDIMA – SPIMACO-JPM-DIGROMED	TAPHCO	Rouiba	1.100
	SAIDAL SOLUPHARM –	SOLUPHARM	Sidi Kaci (El Tarf)	500

2. Investissement Propre à SAIDAL :

Produits	Coût de l'investissement (Millions DA)	Capacité (Millions UV)
Insuline	1.148	5

- **Synthèse par type de médicaments :**

Produits	Coût de l'investissement (Millions DA)	Capacité (Millions UV)	
Formes sèches (Spécialités Pfizer)	912	30	En Production
Formes Sèches (Spécialités Aventis)	400	20	
Contraceptifs et divers produits	980	27	
Collyres, gouttes (nasales, ophtalmiques et auriculaires)	120	6	
Produits injectables- Formes sèches- Diverses classes thérapeutiques	1.100	17	

Accords de façonnage

1. Accords avec les Laboratoires étrangers

L'activité façonnage porte sur la fabrication des produits des partenaires, pour leur compte, dans les ateliers de SAIDAL.

- Avec les firmes étrangères, elle concerne des laboratoires de renommée mondiale à savoir : Pfizer(US), Sanofi Aventis (France), Dar Eddawa (Jordanie), Elli Lilly...

- Avec les laboratoires Algériens, elle concerne les partenaires suivants :

Partenaires	Nombre de produits	Volume annuel (millions uv)
Généric Lab	7	5
UNILAB	2	5
SOLUPHARM	5	6
LAD PHARMA	2	1
LAM	5	1.5
BK LAB	7	3

ANNEXE 3 : Activité de l'Exercice 2008(GROUPE SAIDAL)**1- Chiffre d'Affaires Par Société**

Millions DA

SOCIETES	1er Trimestre	2ème Trimestre	3ème Trimestre	4ème Trimestre	Cumul Année
ANTIBIOTICAL	590	522	570	853	2 535
BIOTIC	733	797	961	1 729	4 220
PHARMAL	618	723	737	920	2 998
SOCIETE MERE	1 775	2 002	2 080	3 322	9 179
Consolidé Groupe	1 927	2 196	2 246	3 540	9 909

2- Production:

Millions U.V

SOCIETES	1er Trimestre	2ème Trimestre	3ème Trimestre	4ème Trimestre	Cumul Année
ANTIBIOTICAL	9	11	7,8	12	40
BIOTIC	11	13	8,8	13	46
PHARMAL	11	14	7,4	14	47
Total groupe	31	38	24	39	133

NB: les données sont provisoires

3- Effectif:

SOCIETES	1er Trimestre	2ème Trimestre	3ème Trimestre	4ème Trimestre
ANTIBIOTICAL	1341	1334	1306	1283
BIOTIC	1308	1335	1344	1363
PHARMAL	975	978	993	1003
SOCIETE MERE	805	816	812	821
Total groupe	4429	4463	4455	4470

ANNEXE 4 : Liste des groupes et leurs filiales (secteur public hors ENERGIE, TELECOM)

Groupes	Filiales	Activités
ASMIDAL		Production et commercialisation des engrais, ammoniac et dérivés
	ASFERTRADE	Distribution engrais
ENAMARBRE		Extraction et transformation des marbres naturels
	MAOSIG	Extraction et transformation des marbres
	SIDMA	Concassage de dérivés de marbre (granulats et poudre)
	SOMASK	Extraction et transformation des marbres de fil fila
ENG		Production et commercialisation des granulats et du carbonate du calcium
	RocaAL	le développement, la promotion et la vulgarisation des marbres et pierre d'Algérie
ENOF		Production et commercialisation de produits miniers
	ALGRAN	Production & commercialisation des granulats
	BENTAL	Recherche, développement et exploitation de bentonite et terre décolorée
	SOMIBAR	Recherche, développement et exploitation de la baryte
FERPHOS		Production et commercialisation de minerai de fer, phosphates et pouzzolane
	FERBAT	Réalisation Immobilière
	SFO	Production des produits en fonte
	SOMIFER	Production de minerai de fer
	SOMIPHOS	Production de phosphate
	SOTRAMINE	Transports routiers de minerais
	SPMC	Production de la pouzzolane
MOUBYDAL		Formulation, production et commercialisation des produits phytosanitaires
	ALDAR	Production et commercialisation des aérosols
	ALPHYT	Formulation et commercialisation des produits phytosanitaires
ANABIB		Tubes et transformation de produits plats
	ALTUMET	Fabrication et revêtement de tubes en acier
	IRRAGRIS	Production et commercialisation matérielle d'irrigation
	TUBPROFIL	Production et commercialisation de tube en acier
EMB		Fabrication d'emballages
	BAG	Fabrication de bouteilles à gaz

ANNEXES

	FBF	Production et commercialisation des emballages destinés à l'agro-alimentaire et à l'industrie
	STAA	Fabrication et commercialisation d'emballages en aluminium (les tubes souples et boîtes aérosols)
FONDAL		Production de fonte
	ALFEL	Production et commercialisation de produits de fonderies (Pièces moulées en fonte et en métaux non ferreux)
	ALFET	Production et commercialisation de produits de fonderies (Pièces moulées en fonte et en acier)
	ALFON	Production et commercialisation de produits de fonderies (pièces moulées en fonte, acier et métaux non ferreux, Usinage et chaudronnerie
METANOF		Production et commercialisation des métaux non ferreux
	ALGAL	Production et commercialisation de profilés en aluminium nus, colorés ou laqués
	ALZINC	Fabrication de zinc électrolytique, d'alliages de zinc et de pailles de zinc
SIDER		Société de type holding
	CODESID	Fabrication de poudres de couverture pour poches acier
	EGSH	Gestion du site SIDER hydra
	HORES	Hébergement et restauration
	HYDROSID	Engineering dans le traitement de l'eau, réalisation de stations de traitement de l'eau
	ISGA	Conseils et formation tout domaine dans la gestion d'entreprise
	REFRACTAL	Fabrication et distribution de produits réfractaires
	SGS	Gardiennage et convoyage de fonds
SIDER/GENISIDER		Génie civil industriel, travaux publics et bâtiment
	GESI BAT	Bâtiment industriel, Travaux publics, Travaux hydrauliques
	GESI IMMO Centre	Promotion immobilière
	GESI IMMO Est	Promotion immobilière
	GESI INFO	Prestation en organisation et informatique
	GESI PREFA	Constructions préfabriquées
	GESI TP	Travaux publics
TPL		Fabrication de fils tréfilés
	SOTREFIT	Fabrication de fils tréfilés nus et revêtus, fabrication de treillis soudés et panneaux 3D
	TREFAL	Fabrication de tréfilés, treillis soudés, poutrelles métalliques légères
	TREFILEST	Fabrication de fils tréfilés, treillis soudés, poutrelles métalliques légères
	TREFILOR	Fabrication de fils tréfilés, treillis soudés, poutrelles métalliques légères
	TREFISIG	Fabrication de fils tréfilés, treillis nus et revêtus, poutrelles métalliques légères
	TREFISOUD	Fabrication de fils tréfilés, produits de soudage

ANNEXES

BATIMETAL		Construction métallique, engineering, chaudronnerie, terrassement et Gini civil
	BATENCO CENTRE	Etudes et réalisations de projet clés en mains de bâtiments (services et industriels) et installation de stockage et de distribution
	BATICIC CENTRE	Fabrication de la charpente métallique et chaudronnerie
	BATICIC EST	Fabrication de la charpente métallique et chaudronnerie
	BATICIC OUEST	Fabrication de la charpente métallique et chaudronnerie
	BATIRIM	Montage ossature métallique, montage couverture et bardage
	BOT IMMOBILIER	Construire, opérer et transférer
	BATIMETAL/CTMC	Formation a la carte, le perfectionnement, la reconversion et les prestations de contrôle de soudures
	BATIMETAL/Réalisation	Réalisation de bâtiment
ENCC		Etudes, fabrication et montage de la charpente métallique et de la chaudronnerie
	ENCC/ALIECO	Etudes, fabrication, expertise, assistance technique et service après-vente d'équipements de, levage et manutention, semi lourds et lourds, briqueterie et de cimenterie
	ENCC/CHAUDRAL	Etude et fabrication, chaudières, chaudronnerie, usinage mécanique
	ENCC/CR METAL	Fabrication et commercialisation de produits métalliques, charpente, chaudronnerie
	ENCC/METALENG	Etude, coordination et commercialisation des infrastructures industrielles et métalliques
	ENCC/PROMECH	Etudes, fabrication et maintenance de la charpente métallique et de la chaudronnerie
	ENCC/TARSI	Montage et maintenance des installations industrielles
BCR		Production et commercialisation de boulonnerie-visserie, coutellerie, robinetterie, articles en aciers inoxydables et éviers de cuisine
	ORFEE	Production et commercialisation d'articles de table et des éviers de cuisine en acier inoxydable
	ORSIM	Production et commercialisation d'articles de robinetteries et de boulonnerie visserie
	SANIAK	Production et commercialisation d'articles et de robinetteries
ECOREP		Construction et réparation de bateaux de pêche types sardinier et chalutier et autres types d'embarcations de différentes dimensions (embarcations de plaisance)
	CCNK BENI-SAF	Construction et réparation navale
	CCNK BOU-HAROUN	Construction et réparation navale
	CCNK KHEMISTI	Construction et réparation navale
	CRNM ANNABA	Construction et réparation navale
	CRNM GHAZAOUET	Réparation navale
	CRNM MOSTAGANEM	Construction navale
	CRNM SKIKDA	Réparation navale
PMO		Développement, production et commercialisation des équipements industriels, machines outils et accessoires
	ALEMO	Production et commercialisation des machines outils
	FAMOS	Production et commercialisation des outils coupants et accessoires machines outils

ANNEXES

	PMOT	Production et commercialisation des machines outils composants, outillages et accessoires
ENTC		Fabrication de matériel de téléphonie privée (PABX), postes téléphoniques)
	ENTC/INATEL	Recherche, développement production, importation et distribution des produits de télécommunications et produits apparentés
	ENTC/SOREMEP	Fabrication de produits mécaniques, métalliques, plastiques et cartes de circuits imprimés, importation, exportation et distribution de produits de son domaine de base
ENIE		Fabrication de produits électroniques
	ALFATRON	Fabrication et commercialisation de micro-ordinateurs, commercialisation de périphériques informatiques, prestations de service informatique
ENIEM		Fabrication de produits électroménagers et articles sanitaires
	EIMS Miliana	Fabrication et commercialisation d'articles sanitaires
	FILAMP	Fabrication et commercialisation de lampes a incandescence
ERCC		Production et commercialisation des ciments et produits dérivés
	GRANU CENTRE	Production et Commercialisation des Agrégats et sable concassé
	SCAL	Production et commercialisation des produits dérivés de l'algérois
	SCMI	Production et commercialisation des produits dérivés
	SCSEG	Production et commercialisation des produits dérivés
	SMIF	Production et la maintenance industrielle et fours
	SODISMAC	Production et distribution des matériaux de construction
ERCE		Production et commercialisation des ciments et produits dérivés
	ASS	Gardiennage et sécurité
	CETIM	Etudes et services technologiques de l'industrie des matériaux de construction
	GRANU EST	Production et Commercialisation des Agrégats et sable concassé
	S.C.AEK	Production et commercialisation des ciments
	S.C.H.B	Production et commercialisation des ciments
	S.C.H.S	Production et commercialisation des ciments
	S.C.Tebessa	Production et commercialisation des ciments
	S.CIM.A.T	Production et commercialisation des ciments
	S.M.E	Etudes et engineering, fabrication mécanique et maintenance
ERCO	ERCO/Groupe	Production et commercialisation des ciments et produits dérivés
	GRANU OUEST	Production et Commercialisation des Agrégats et sable concassé
	SCIBS	Production et commercialisation des ciments
	SCIS	Production et commercialisation des ciments
	SCIZ	Production et commercialisation des ciments

ANNEXES

	SODMAC	Production et distribution des matériaux de construction
ECE		Gestion de production et commercialisation de la céramique sanitaire et du carreau pour revêtement mural et sol
	SCC Amizour	Production et commercialisation de carreaux sol en céramique
	SCS El Milia	Production et commercialisation d'articles en céramique sanitaire
ECO		Gestion de la production et commercialisation de la céramique et du carreau pour revêtement mural et sol
	CAROSOL	Production et commercialisation d'articles en céramique et carreau sol
	CERAMIG	Production et commercialisation d'articles céramique sanitaire
	CERAMIR	Production et commercialisation d'articles en céramique et carreau mural
	CERAMIS	Projet céramique carreau
	CERAMIT	Production et commercialisation d'articles en céramique sanitaire
EPRO		Production et commercialisation de briques et tuiles
	BRICOR	Production et commercialisation de briques creuses et accessoires
	SOBRIMER	Production et commercialisation de briques
COSIDER		Contrôle et suivi des travaux des filiales
	COSIDER/AGRAL	Travaux, exploitation agricole
	COSIDER/ALREM	Rénovation de matériels, prestations de services
	COSIDER/ALSIM	Fabrication de coffrages
	COSIDER/CANALISATIONS	Travaux pipes, travaux hydrauliques
	COSIDER/CARRIERES	Production d'agrégats
	COSIDER/COMETAL	Vente de ronds à béton et de treillis soudés
	COSIDER/CONSTRUCTION	Construction bâtiments
	COSIDER/OUVRAGES D'ART	Travaux spéciaux, Laboratoire
	COSIDER/PROMOTION	Promotion immobilière, études et conception architecturale et génie civil
	COSIDER/TRX PUBLICS	Travaux d'infrastructures, ouvrages d'arts, barrages hydrauliques et ouvrages spéciaux
GREPCO		Contrôle et suivi des EPE du portefeuille
	EB OEB	Réalisation de logements et d'équipements
	EB SKIKDA	Bâtiment et construction
	EPBTP BEJAIA	Promotion Immobilière, production agrégats, agglomérés, carrelage, ferronnerie et menuiserie bois
	EPBTP OEB	Tous travaux Infrastructure et construction, production des matériaux de construction et aggro-béton, Location de matériels et équipement
	ER BARIKA	Production des agrégats et agrobétons
	ER BISKRA	Construction tous corps d'état et tous types d'éléments de génie civil, vente de gravier et béton

ANNEXES

	ET BATNA	Travaux de routes, construction de bâtiments, vente de matériaux de construction et promotion immobilière
	ETC TEBESSA	Travaux de construction et de travaux publics.
	GART	Etudes d'architectures et techniques, suivi des travaux de réalisation
	GECO CONST	Tous travaux d'Infrastructure et de construction, production d'agrégats et aggro-béton
	GETIC	Travaux d'infrastructures et construction bâtiment et habitat, promotion immobilière, prestations matériels, productions d'agrégats et ateliers maintenance
	STA	Bâtiment et travaux publics, routes, grands travaux d'assainissement et production d'agrégats.
	SOREM	Construction tous corps d'état, promotion Immobilière, aménagement sites historiques, restauration monument historique
	SOREST	Travaux bâtiments et équipements, production Agrégats et Carrières
INJACO		Engéneering, bâtiment, travaux publics, Promotion Immobilière, Maintenance Industrielle
	BATI OR	Réalisation de Logements, production d'agrégats, promotion Immobilière
	BEREG	Etudes et engineering des travaux de BTPH
	EB TIARET	Construction et travaux publics, production agrégats et aggro béton, vente béton prêt à l'emploi
	EBAG	Production agglomérés, agrégats et béton
	EGT ORAN	Productions enrobées à chaud
	SPAB	Production et commercialisation d'agrégats
	EDCO	Bâtiments et équipements publics, viabilisation
	ENRI OUEST	Etudes et suivi des chantiers
	GEOPROM	Construction et bâtiment
	SOGCTRAV	Réalisation de travaux de génie civil et de bâtiment
	PROMAINT	Réalisation de travaux industriels et de maintenance d'équipements industriels
	SOGCBAT	Réalisation de travaux de génie civil et de bâtiment
	SOMALAN	Maintenance des équipements et engins du BTPH et location du matériel
	SOMALOR	Maintenance des équipements et engins du BTPH et location du matériel
	SOMIND	Réalisation de travaux industriels et de maintenance d'équipements industriels
OLA		Contrôle et suivi des EPE du portefeuille
	BEREP	Etudes et engineering des travaux de BTPH
	EB ALGER	Réalisation de travaux bâtiment et autres, production et vente de matériaux de construction, promotion Immobilière
	ECM SIDI MOUSSA	Construction métallique, menuiserie aluminium
	ECOPROM	Etudes et ingénierie de la construction
	EPLA	Façonnage menuiserie métallique légère
	SDI	Développement immobilier

ANNEXES

	GEROC	Construction d'ouvrages d'infrastructure et bâtiment, Vente de béton location matériels
	SOREPIM	Promotion et gestion immobilière
	SNB TRAPAL	Construction bâtiment
SOGECOR		Ingegneri , bâtiment et travaux publics, promotion immobilière
	CNIC	Etudes et ingénierie
	SOPAGREG	Production d'agréats, béton et aggro-béton
	SOTRAD	Production et travaux
	EC BLIDA	Construction bâtiment
	BATISUD	Réalisations et production des matériaux de construction
	ENARP	Travaux de réalisation d'entretien des espaces verts, menuiserie bâtiment et mobilier préfabrication, artisanale plomberie, chauffage et climatisation
	ENIR CHLEF	Bâtiment et travaux publics
	CES	Corps d'états secondaires en travaux de bâtiments
	ER MEDEA	Production de matériaux de construction
	DNC	Commercialisation de matériaux de construction
	ETEPEBA	Travaux d'étanchéité, peinture et autres
	PRESTIMED	Prestations médicales
	SOVIMOS	Viabilisation et maintenance
	SPDBM	Production et distribution de béton et dérivés
	SAVIAL	Viabilisation et location de matériels
	SCOAL	Réalisation tous types de bâtiments et vente de béton prêt à l'emploi
	SCP	Construction de bâtiments et autres, production de gravier et de béton, transformation de marbre
	SOCOBA	Construction de bâtiments
	SOPRAFER	Menuiserie métallique et charpente légère et lourde
ALTRO		Travaux routiers
	MECATOP	Réalisation de tous travaux de maintenance, de modernisation, d'aménagement et de construction d'infrastructures routières, autoroutières et aéroportuaires
MEDITRAM		Réalisations d'infrastructures et d'aménagement maritimes et fluviaux
	ALDIPH	Dragages portuaires, dévasement des barrages
	SOTRAMEST	Travaux maritimes
	SOTRAMO	Réalisations d'infrastructures et d'aménagement maritimes et fluviaux
SAPTA		Etude, réalisation et rénovation d'ouvrages d'art en béton précontraint et mixte (poutres métalliques et dalles en béton arme)
	ENROS	Etudes et réalisation des ouvrages souterrains, travaux en souterrains, travaux de confortement des structures et travaux de stabilisation des sols

ANNEXES

ENAD		Production des détergents, et des produits d'entretien
	SHYMECA	Production et ventes des produits d'entretien et cosmétiques
	SIDET	Production et ventes détergents et produits d'entretien
	SODEOR	Production et ventes des produits d'entretien
	SODER	Production et ventes des produits d'entretien
ENAVA		Production et commercialisation des verres et abrasifs
	ABRAS	Production et commercialisation des produits abrasifs
	AFRICAVER	Production et commercialisation du verre securit, verre imprime et silicate de soude
	SOMIVER	Production commercialisation du miroir et verrerie de laboratoire
ENPC		Production des plastiques et caoutchoucs
	ALMOULES	Conception et fabrication de moules pour l'injection, fabrication de pièces de rechange et outillages
	CALPLAST	Fabrication de feuilles souples PVC calandrées
	CAPSI	Prestation de services sécurité industrielle
	FIPEXPLAST	Fabrication de plaques en polystyrène expansé, films agricoles et rétractables, articles composites de compression et articles nautiques
	GESTER	Gestion des terrains et du patrimoine immobilier excédentaire
	IRC	Prestations de service sécurité industrielle
	LAMIPLAST	Fabrication de feuilles lamifiés décoratifs, panneaux stratifiés, plaques extrudées PMMA, PS, ABS
	SIPLAST	Fabrication d'articles d'emballages injectés, articles techniques injectés et corps creux
	SISCOPLAST	Fabrication d'articles scolaires de traçage, d'écriture, protégés cahiers et documents, articles petite injection, tubes PEBD et PEHD daim maxi 90mm
	SOCOPLAST	Commercialisation des produits plastiques, caoutchoucs, matières premières polymères et élastomères ainsi que les additifs y afférents
	SOEXPLAST	Fabrication de films agricoles, films conditionnement lait, détergents, sel, films thermo rétractables, films complexes, films contre collés et sacheries
	SOFIPLAST	Fabrication films agricoles, sacheries, mailles, films conditionnement lait, détergents, sels films complexes
	SOTUPLAST	Fabrication de tubes PEHD gaz, tubes PEHD, PEBD eaux potable et irrigation, tubes PES assainissement, articles injectés d'emballage
	TRANSPOLYMERES	Fabrication d'articles injectés d'emballage et divers, films et sacheries, tubes PVC, compound pour chaussures
	TRECYPLAST	Fabrication d'articles injectés d'emballage, films agricoles, fabrication d'articles en caoutchoucs, recyclage et régénération de déchets plastiques
GIPEC		Production et commercialisation de papier, carton et cellulose
	EMBAG	Production et commercialisation sacs en papier boites pliantes en carton compact
	ORANSACS	Production et commercialisation de sacs grande contenance en papier
	PAPCAS	Production et commercialisation de papier d'emballage et caisse carton
	PAPIREC	Conditionnement de papiers recyclables, sélection de papiers recyclables, tri de papiers recyclables, récupération papiers recyclables, ventes de papiers recyclables
	SACAEH	Production et commercialisation de sacs grande contenance en papier

ANNEXES

	SACAR	Production et commercialisation de sacs en papier et caisses en carton ondule
	SOACHLORE	Production et commercialisation de chlore et soude
SAIDAL		Production et commercialisation de produits pharmaceutiques
	ANTIBIOTICAL	Production des médicaments à usage humain
	BIOTIC	Production des médicaments
	PHARMAL	Production des médicaments
ERIASD Alger		Gestion de portefeuille
	MOLITELL	Transformation des céréales
	Moulins de Tizi Ouzou	Transformation des céréales
ERIASD SBA		Gestion de portefeuille
	ERIASD SBA/Béchar	Transformation des céréales
	Moulins de Mascara	Transformation des céréales
	Moulins de Oran	Transformation des céréales
	Moulins de Ouled Mimoun	Transformation des céréales
	Moulins de Saida	Transformation des céréales
ERIASD Sétif		Gestion de portefeuille
	AGRO SUD	Mise en valeur des terres sahariennes
	Moulins des BIBANS	Transformation des céréales
	Moulins du HODNA	Transformation des céréales
	Moulins des Haux Plateaux	Transformation des céréales
	Moulins des OASIS	Transformation des céréales
	Moulins de SIDI - AISSA	Transformation des céréales
	Moulins de la SOUMMAM	Transformation des céréales
	Moulins des ZIBANS	Transformation des céréales
ERIASD Tiaret		Gestion de portefeuille
	Moulins de Ksar El Boukhari	Production et commercialisation de semoules, farines et issues de meunerie
	Moulins de Laghouat	Transformation des céréales (blés durs et tendres)
SMIDE		Transformation des céréales
	Moulins des AURES	Transformation des céréales
	Moulins de Beni Harroun	Transformation des céréales
	Central Labo	Analyses des produits agroalimentaires

ANNEXES

	Moulins d'El Harrouch	Transformation des céréales
	Grand Moulins d'El Aouinet	Transformation des céréales
	Levures de l'Est	Production de levures fraîches et sèches
	Moulins du Littoral	Transformation des céréales
	Moulins de Mermoura	Transformation des céréales
	Moulins du Seybouse	Transformation des céréales
	Moulins de Sidi Rached	Transformation des céréales
	Moulins de Sidi R'Ghis	Transformation des céréales
ENAJUC		Production des jus et conserves
	EURL TAHER	Production des eaux fruitées, des jus et conserves alimentaires
	JUCOB BOUFARIK	Production des jus et conserves
GALENCO		Entreposage et transport de marchandises agro alimentaires
	EEE	Entreposage et transport de marchandises agro alimentaires
	ERCO	Entreposage et transport de marchandises agro alimentaires
	ERCTC	Entreposage et transport de marchandises agro alimentaires
GBA		Production et commercialisation des eaux minérales, sodas et sirops, bières et extraits
	EBGSDM	Production et commercialisation des boissons gazeuses
	EPBA	Production et commercialisation des bières
	EPBGT	Production et commercialisation des boissons gazeuses
	EPEAR	Production et commercialisation des boissons gazeuses
GCAT		Torréfaction café et conditionnement de produits alimentaires
	ECTC	Torréfaction café et conditionnement de produits alimentaires
	ECTE	Torréfaction café et conditionnement de produits alimentaires
	ECTR	Torréfaction café et conditionnement de produits alimentaires
AGRO-FROID		Production viandes rouges et blanches, abattage et entreposage
	MAGMOS	Entreposage frigorifique
	MAGOR	Entreposage frigorifique
	ORVO	Entreposage frigorifique, commercialisation des viandes
GAC		Production et commercialisation aliments du bétail
	AVIARIB	Production et commercialisation de produits avicoles
	AVIGA	Production et commercialisation de facteurs avicoles

ANNEXES

	AVISUD	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	CARRAVIC	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	MITAVIC	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	SAC	Production et commercialisation de facteurs avicoles
GAE		Production et commercialisation aliments de bétail
	B.B.A	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	BATNA	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	MILA	Production de poulettes démarrées
	SAE	Abattage poulet de chair et production poussin chair
	SETIF	Production et commercialisation des produits avicoles
	SKIKDA	Elevage poulettes démarrées
	SOUK AHRAS	Elevage poulettes démarrées et poulet de chair
GAO		Production et commercialisation aliments de bétail et de facteurs avicoles
	DAHRAVIP Sidi Ali	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	HAVIP Haciane	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	MOSTAVI Mostaganem	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	REMCHAVI Tlemcen	Production et commercialisation de facteurs avicoles
	S.A.O	Transformation des viandes blanches, production des facteurs de production avicole
	ONAB/ENIMI	Maintenance industrielle
ONAB		Importation et commercialisation des intrants pour la fabrication des aliments du bétail
	PREMIX EST	Production et commercialisation CMV
	PREMIX OUEST	Production et commercialisation CMV
	ONAB/TRADE	Commercialisation aliments de bétail et de facteurs avicoles
SOTRACOV		Transformation et conditionnement des viandes
	CAZEL	Production agricole, production laitière et engraissement, prestation de service (docks, lazaret, parc agricole, entreposage sous froids)
	CETRADE	Approvisionnement du MDN
	LATRACO	Cheptel, viande lazaret et aliments
	MAG-SAHEL	Entreposage sous froid, transport frigorifique
	MAG-SKIKDA	Entreposage sous froid
	MAG-SOUMMAM	Entreposage frigorifique
	SOCOV	Conserves des viandes

ANNEXES

GIPLAIT		Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Amizour/Béjaia	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Edough	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Arribs	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Aurès	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Boudouaou	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Colaital	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Numidia	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Igli	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	El Emir	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Littoral	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	La source	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Tessala	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Tell	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Sidi Khaled	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
	Mansoura	Production et commercialisation de laits et des produits laitiers
GDSP	GDSP/Groupe	Production et commercialisation des semences et plants
	GDSP/BOUGARA	Production des fruits, plants, maraîchage
	GDSP/FSPP AMIZOUR	Céréaliculture et production des fruits
	GDSP/FSPP AZZABA	Céréaliculture, production des plants et fruits
	GDSP/FSPP BELKHEIR	Céréaliculture, production des plants et fruits
	GDSP/FSPP BIR SAFSAF	Céréaliculture, production des plants et fruits
	GDSP/FSPP CAP DJINET	Céréaliculture et production des plants
	GDSP/FSPP CHEBAITA	Céréaliculture et production des fruits
	GDSP/FSPP CHEBLI	Céréaliculture et production des plants
	GDSP/FSPP CINQ PALMIERS	Production des fruits
	GDSP/FSPP DJEBALA	Céréaliculture et production des fruits
	GDSP/FSPP DJENDEL	Céréaliculture, production des fruits, plants et maraîchage
	GDSP/FSPP DOUAOUDA	Maraîchage
	GDSP/FSPP EL AFROUN	Céréaliculture, production fruits et maraîchage
	GDSP/FSPP EL MATMAR	Maraîchage, production des fruits et plants

ANNEXES

	GDSP/FSPP FORNAKA	Céréaliculture et production des fruits
	GDSP/FSPP GOUGA	Céréaliculture et production des plants
	GDSP/FSPP GUELMA	Production des fruits
	GDSP/FSPP HADJOUT	Céréaliculture, production des plants et fruits
	GDSP/FSPP MEKERA	Céréaliculture
	GDSP/FSPP OUAMRI	Production des plants et fruits
	GDSP/FSPP OUED ATHMANIA	Production agricole
	GDSP/FSPP OUED EL ALLEUG	Production des fruits
	GDSP/FSPP REKKANI	Céréaliculture et production des plants
	GDSP/FSPP REMCHI	Céréaliculture
	GDSP/FSPP SIDI ABDELLI	Céréaliculture et production des fruits
	GDSP/FSPP SIDI BELATTAR	Céréaliculture et production des plants
	GDSP/FSPP SIDI KHALED	Céréaliculture et production des fruits
	GDSP/FSPP TAHER	Production des fruits et maraîchage
	GDSP/FSPP TAZMALT	Production des plants et fruits
	GDSP/FSPP TELAGHMA	Céréaliculture et maraîchage
	GDSP/FSPP TIGHENIF	Céréaliculture production plants
ONCV		Importation et commercialisation des intrants pour la fabrication des aliments du bétail
	ONCV/ONDPA	Production aquacole
	ONCV/SOA	Transformation et commercialisation des produits oléicoles
	ONCV/SOFAPRO	Commercialisation des intrants agricoles
SAEX CENTRE		Exploitation agricole
	ONCV/SAEX CENTRE/AICHOUBA	Agrumiculture
	ONCV/SAEX CENTRE/BELALIA	Viticulture, agrumiculture, céréaliculture
	ONCV/SAEX CENTRE/BENBRIK Ain Defla	Céréaliculture, viticulture, oléiculture et élevage
	ONCV/SAEX CENTRE/BOUMHIDI AIN LECHIEKH	Viticulture, céréaliculture et maraîchage
	ONCV/SAEX CENTRE/BOURKIZA	Viticulture, agrumiculture et céréaliculture
	ONCV/SAEX CENTRE/DRAA-BEN-KHEDDA	Elevage bovins agrumes maraîchages
	ONCV/SAEX CENTRE/GHALEM	Céréaliculture, agrumiculture et viticulture
	ONCV/SAEX CENTRE/HAMAMOU	Céréaliculture, agrumiculture et viticulture
	ONCV/SAEX CENTRE/IMEKREZ	Céréaliculture, agrumiculture et viticulture

ANNEXES

	ONCV/SAEX CENTRE/ISSAD	Céréaliculture, agrumiculture et viticulture
	ONCV/SAEX CENTRE/KERFA Bourkika	Viticulture et céréaliculture
	ONCV/SAEX CENTRE/Med BEN AEK	Céréaliculture, agrumiculture et viticulture
	ONCV/SAEX CENTRE/PEPINIERE VITICOLE	Céréaliculture et production des plants
	ONCV/SAEX CENTRE/REGUIEG	Agrumiculture et production de plants
	ONCV/SAEX CENTRE/SI ACHOUR	Céréaliculture, élevage et ovins
	ONCV/SAEX CENTRE/SI ANTAR	Céréaliculture, élevage et ovins
	ONCV/SAEX CENTRE/SI FARID	Maraîchage, viticulture
	ONCV/SAEX CENTRE/SI SEMIANI	Viticulture, agrumiculture et maraîchage
	ONCV/SAEX CENTRE/ZERAOULA	Céréaliculture, arboriculture et maraîchage
	ONCV/SAEX CENTRE/ZERDALI Bourkika	Viticulture et arboriculture
SAEX EST		Exploitation agricole
	ONCV/SAEX EST/BOUZERAA MOHAMED	Céréaliculture, élevage ovin
	ONCV/SAEX EST/CHAIBI LARBI	Céréaliculture viticulture
	ONCV/SAEX EST/CHEIKH LAIFA	Céréaliculture, élevage et ovins
	ONCV/SAEX EST/KHERRAZA	Polyculture
	ONCV/SAEX EST/MAZOUZI Lakhdar	Céréaliculture et oléiculture
	ONCV/SAEX EST/MEKHENCHA	Elevage, bovin et polyculture
	ONCV/SAEX EST/MERRAD YUCEF	Céréaliculture
	ONCV/SAEX EST/MEZGHICHE	Céréaliculture et plantes steppiques
	ONCV/SAEX EST/OUADI Salah	Viticulture et agrumiculture
	ONCV/SAEX EST/RAMDANI NOUAR	Agrumiculture
	ONCV/SAEX EST/ROGAIA MENAA	Céréaliculture et viticulture
	ONCV/SAEX EST/SEGMANE AMAR	Viticulture
	ONCV/SAEX EST/TOUIER	Polyculture
SAEX OUEST		Exploitation agricole
	ONCV/SAEX OUEST/BELAIDOUNI	Viticulture, agriculture et apiculture
	ONCV/SAEX OUEST/BEN AISSA	Céréaliculture, élevage ovin, oléiculture
	ONCV/SAEX OUEST/BENDOUMA	Viticulture, céréaliculture, élevage ovin
	ONCV/SAEX OUEST/BENSAHA	Oléiculture, arboriculture et production des plants
	ONCV/SAEX OUEST/BENTATA	Viticulture, céréaliculture et élevage ovin

ANNEXES

	ONCV/SAEX OUEST/GUERMOUCHE	Agro pastorale
	ONCV/SAEX OUEST/HAMADOUCHE	Viticulture céréaliculture et maraîchage
	ONCV/SAEX OUEST/KOREIB	Viticulture, céréaliculture, production animale
	ONCV/SAEX OUEST/LES ANDALOUSES	Viticulture
	ONCV/SAEX OUEST/MOULEY AEK	Céréales, arboriculture et maraîchage
	ONCV/SAEX OUEST/SAIM KADDOUR	Céréaliculture, viticulture, élevage ovin
	ONCV/SAEX OUEST/SI LOTFI	Agrumiculture, céréaliculture, élevage ovin
	ONCV/SAEX OUEST/SI MOURAD	Viticulture, céréaliculture et production animale
	ONCV/SAEX OUEST/SI RABAH	Céréaliculture, viticulture, élevage Ovin
	ONCV/SAEX OUEST/SI SAFFI	Céréaliculture, Viticulture, élevage ovin et Abrogatoire
	ONCV/SAEX OUEST/SI SAID	Viticulture, Céréaliculture, arboriculture et élevage
	ONCV/SAEX OUEST/SI SEKRANE	Viticulture
	ONCV/SAEX OUEST/SI WALID	Viticulture CPM
	ONCV/SAEX OUEST/SI ZEGHLOUL	Oléiculture
	ONCV/SAEX OUEST/SI ZIDANE	Viticulture, céréaliculture et élevage Ovin
	ONCV/SAEX OUEST/ZRAGUET	Agro pastorale
SAGRODEV		Production de plants et pré base de pomme de terre
	ONCV/SAGRODEV/BEKHOUCHE Messaoud	Céréaliculture élevage ovin
	ONCV/SAGRODEV/BOURAOUI	Céréaliculture et maraîchage
	ONCV/SAGRODEV/KHABABA Abdelwahab	Céréaliculture, élevage ovin et bovin
SUDACO		Conditionnement et commercialisation de la datte
	ONCV/SUDACO/FSPP EL ARFIANE	Phoenicicole
	ONCV/SUDACO/FSPP TOLGA	Phoenicicole
SODIAF		Développement forestier
	AOKAS AGGLOMERE	Transformation du liège et ses dérivés
	JIJEL ETANCHEITE	Production liège aggloméré noir et bandes étanchéités
	JIJEL LIEGE	Fabrication de bouchons naturels et granulés
	SOFATPO	Production de polystyrène
	TALEZA COLLO	Transformation et commercialisation des produits en liège
	EMIFOR/Tizi Ouzou	Travaux forestiers
	SAFA ATLAS	Travaux forestiers exploitation des forêts et travaux ruraux

ANNEXES

	SAFA AURES	Travaux agro forestiers
	SAFA BABORS	Mise en œuvre des plans de gestion et de mise en valeur des terres
	SAFA DAHRA	Réalisations travaux et production plants et produits
	SAFA OUARSENIS	Travaux forestiers
	SAFA ZACCAR	Travaux forestiers, production de plants
C & H		Confection et Habillement
	ALCOST	Confection de vêtements ville et professionnels
	BINC	Confection d'articles en bâche
	BOOM	Confection d'articles en bonneterie
	BOUIRA DRAPS	Confection linge de maison et vêtements professionnels
	CHEMISERIE DU CENTRE	Confection de chemises et vêtements professionnels
	COBBA	Confection de sportswear et de vêtements professionnels
	CONFECTION NUMIDIA	Confection de vêtements de ville et professionnels
	CONFECTION STYLE	Confection de vêtements de ville et professionnels
	DJENDJEN	Confection de chemises pour hommes
	ICOTAL	Confection de bonneterie et d'articles de sport
	MAPAP	Confection de vêtements de ville et professionnels
	NEC SAIDA	Confection de vêtements de ville, professionnels et sportswear
	TAFNA CONFECTION	Transformation de peaux brutes bovines en cuir fini
	VETCO	Confection de vêtements professionnels
	WEST MOD'S	Confection de vêtements professionnels, tricotage et bachrie
LEATHER INDUSTRY		Filature, tissage et finissage
	DISTRICH Alger	Distribution et commercialisation de chaussures et de maroquinerie
	M.V. LABEL CUIR Cheraga	Fabrication d'articles de maroquinerie et vêtements en cuir naturel
	MACSOUM Akbou	Fabrication de chaussures de ville et de sécurité a montage cousu "good-year"
	MACSTYLE Cheraga	Fabrication de chaussures
	MACVIL B.E.K	Fabrication de chaussures de ville et de sécurité a montage cousu "good-year"
	MCS AURES FOOT WEAR N'Gaous	Fabrication de chaussures
	MEGA Batna	Transformation de peaux brutes ovines/caprines en cuir fini
	SYNSET Setif	Fabrication de cuirs synthétiques par enduction PVC et PU
	TAFNA El Amria	Transformation de peaux brutes bovines en cuir fini

	TAJ Jijel	Transformation de peaux brutes bovine en cuir fini
	TAMEG Rouiba	Transformation de peaux brutes ovines/caprines en cuir fini
	THP Djelfa	Transformation de peaux brutes bovines en cuir fini (tannage au chrome et végétal)
TEXMACO		Coton, laine, soie, couvertures, textile industries et distribution
	ALCOVEL	Tissus velours habillement, ameublement et toiles
	ALFADITEX	Déchets textiles Articles tissés (tissus cardés), articles non tissés
	BEJE	Production de toiles et sacs en jute
	COTAFRIC	Tissage et finissage
	COTEST	Fabrication de velours et toiles
	COTITEX BATNA	Fabrication des tissus
	COTOSUD	Tissus : coton, mélange coton / polyester
	CTO	Fabrication du filés et tissus
	DENITEX	Filature, tissage, finissage
	DRAPEST	Tissus laine et mélange
	ENADITEX	Distribution produits textiles en gros et en détails
	FILBA	Filés coton et mélange en polyester/coton (écru blanc et teint our tissage et bonneterie)
	FILTAL	Conditionnement de fils retors
	FITAL	Couvertures acryliques
	ICOSTAR	Travaux d'aménagement
	JACKETS CLUB	Commercialisation habillement homme Haut de gamme
	LASA	Tissu laine et mélange
	MANTAL	Couvertures jacquard, ratières, bédés, File artisanal pour tapisserie locale
	MEDIFIL	Fil a coudre, a broder, a crochet, a tricoter et files
	SAFILCO	Couvertures jacquard et ratière, fil artisanal
	SENTEX	Finissage des tissus plat coton et mélanges
	SOFACT	Couvertures, filés, tissus
	SOITEX	Tissus soieries : tissage, finissage, broderie, confection
	SOITINE	Tissus soieries tissage finissage impression a cadre plat
	SOTEXHAM	Production et commercialisation des files écrus et tissus
	SOTRADAL	Tissus d'ameublement, d'habillement et tissus techniques
	TIFIB	Tissus en laine, polyester laine, viscose et autres

ANNEXES

	TINDAL	Toiles industrielles, articles confectionnés et caraping
Wood Manufacture		Transformations du bois, ameublement, préfabriqué, mobilier collectif, cabine saharienne, menuiserie générale et distribution
	ADECOR/Boufarik	Meubles domestiques, mobiliers de bureaux
	CABAM/Ain M'Lila	Fabrication de cabines sahariennes
	CAMMO/Rouiba	Mobilier métallique d'organisation
	Const Meuble	Commercialisation de meuble de bureau, meuble domestique
	CSBA/Baba Ali	Construction de modules en préfabrication légère multi-usage
	CSMA/Oued Kerma	Préfabriqué et meuble
	EMAB/AIN BEIDA	Portes paliers, portes iso planes, portes fenêtre, portes balcons, meuble domestiques
	ENAB/Alger	Sciages de bois blanc et rouge, hêtre scie et en plots, panneaux contre plaques
	EQUIBAT/Oran	Fermetures bois, PVC, fer et aluminium
	GMEst/EI Tarf	Menuiserie bois, métal et chalets préfabriqué
	LEADER MEUBLE/Taboukert	Fabrication et commercialisation de mobilier domestique, de bureaux, de collectivités, universitaire et hôtelier
	LITMOD/Oued Smar	Fabrication et vente de literie et articles
	MHP/Ain Oulemene	Menuiserie générale et accessoirement
	MOBECO/Oran	Commercialisation et distribution des produits d'ameublements
	MOBILI SUN/Alger	Commercialisation de meuble de bureau, meuble domestique
	MOBSCO/Rouiba	Production de mobilier scolaire et collectif
	NEDROMEUBLE	Fabrication et commercialisation de meubles
	PEB/EI Biar	Fabrication, montage et développement de la construction préfabriquée légère
	PHD/Hussein Dey	Fabrication, montage et développement de la construction préfabriquée
	SIMOB/Béni Saf	Production de menuiserie générale et ouvrages de bois
	TRANSBOIS/Béjaia	Transformation du bois et commercialisation
	TRANSMETBOIS/Annaba	Fabrication et commercialisation de mobilier
CNERU		Etudes d'urbanisme, études spécifiques, promotion foncière
	DELYPRO	Promotion immobilière
	SAETI	Etude, suivi et contrôle des travaux d'infrastructures de transport
LCTP		Etudes géotechniques, contrôle des travaux de réalisation et sondages géotechniques dans le domaine des travaux publics, du bâtiment et de l'hydraulique
	LTPE	Etudes géotechniques, contrôle des travaux de réalisation et sondages géotechniques dans le domaine des travaux publics, du bâtiment et de l'hydraulique
	LTPO	Etudes géotechniques, contrôle des travaux de réalisation et sondages géotechniques dans le domaine des travaux publics, du bâtiment et de l'hydraulique
	LTPS	Etudes géotechniques, contrôle des travaux de réalisation et sondages géotechniques dans le domaine des travaux publics, du bâtiment et de l'hydraulique

ANNEXES

LNHC		Etudes géotechniques, contrôle des matériaux, contrôle routier
	LNHC/CENTRE	Etudes géotechniques, contrôle des matériaux, contrôle routier
	LNHC/EST	Etudes géotechniques, contrôle des matériaux, contrôle routier
	LNHC/OUEST	Etudes géotechniques, contrôle des matériaux, contrôle routier
	LNHC/SUD	Etudes géotechniques, contrôle des matériaux, contrôle routier
URBAN		Promotion foncière et immobilière industrielles
	SOPRIM	Promotion immobilière
	URBATECH	Etudes d'urbanisme, d'architecture et techniques et suivi des réalisations
SNTR		Transport routier de marchandises
	AGEFAL	Gestion du fret
	LOGITRANS	Logistique et transport de marchandise
	MAINTENANCE PLUS	Prestation de maintenance et réparation de véhicules automobiles, industriels, engins mécaniques, activités d'études et de conseils en maintenance, rénovation d'organes, montage et/ou fabrication de véhicules industriels et leurs composants et leur commerce
TVC		Transport routier de marchandises
	SOGRAL	Gestion des gares routières
CNAN		Transport maritime de marchandises et annexe
	CNAN/MED	Transport de marchandises homogène
	CNAN/NASHCO	Consignation maritime des navires, transit, courtage
GEMA		Consignation des navires, courtage, transit, avitaillement maritime
	GEMA/FILTRANS	Transit international, douanes, logistique
EP ALGER		Acconage, manutention, remorquage, lamanage
	ACS	Gestion et transports des conteneurs, exploitation de la zone extra portuaire
	EGPP Alger	Gestion des ports de pêche
EP ANNABA		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	EGPP Annaba	Gestion des ports de pêche
EP ARZEW		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	EGPP Arzew	Gestion des ports de pêche
EP BEJAIA		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	BMT	Exploitation et gestion du terminal à conteneurs
	EGPP Béjaïa	Gestion des ports de pêche
EP DJENDEJEN		Acconage, manutention, remorquage et Lamanage

ANNEXES

	EGPP Djendjen	Gestion des ports de pêche
EP GHAZAOUET		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	EGPP Ghazaouet	Gestion des ports de pêche
EP MOSTAGANEM		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	EGPP Mostaganem	Gestion des ports de pêche
EP ORAN		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	EGPP Oran	Gestion des ports de pêche
EP SKIKDA		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	EGPP Skikda	Gestion des ports de pêche
	SCS	Gestion des conteneurs
EP TENES		Acconage, manutention, remorquage et lamanage
	EGPP Ténès	Gestion des ports de pêche

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE	
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET APPARITION DES GROUPES INDUSTRIELS DANS LE SECTEUR PUBLIC EN ALGERIE	7
CHAPITRE 1	
MANAGEMENT STRATEGIQUE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	10
SECTION 1 : LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	12
Paragraphe1 : Les Conceptions Classiques Du Changement	14
Paragraphe 2 : Le Rôle Des Représentations Dans Le Changement Organisationnel	17
Paragraphe 3 : Le Changement Comme Objet De Représentations	20
a- Un niveau de référence «universel »	21
b- Un niveau de référence «individuel».....	22
c- Un niveau de référence «organisationnel»	24
Conclusion	26
SECTION 2 : LE CHANGEMENT : DISCOURS, NECESSITE OU MODE ?	27
Paragraphe 1 : Le Changement Hasard Ou Nécessite ?.....	29
a- l'écologie des populations	30
b- les approches rationalistes de la stratégie.....	31
c- le changement comme technologie.....	32
Paragraphe 2 : L'accent Sur Les Processus	33
a- le délibère et l'émergent	33
b- les approches incrémentalistes	34
c- le changement comme processus.....	35
Paragraphe 3 : Les Approches Cognitivistes	37
a-de l'individuel au collectif	38
b-cadres cognitifs et préservation de l'existant.....	39
c-changer les représentations pour changer les organisations	40
Conclusion	41
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	41

CHAPITRE 2 :

LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS 42

SECTION 1 : DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE LA
NOUVELLE FORME ORGANISATIONNELLE (NFO) 44

Paragraphe 1 : les Caractéristiques Des Formes D'organisation Traditionnelles 44

Paragraphe2 : La Construction Du Design Organisationnel Selon Mintzberg 46

Paragraphe 3 : L'apparition Des Nouvelles Formes D'organisation 51

Conclusion 55

SECTION 2 : LES DIFFÉRENTES EXPLICATIONS DES
TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES 56

Paragraphe 1 : L'explication par la stratégie 57

a-Configurations stratégie-structure de Chandler 57

b-Contribution de Miller à l'école de la configuration..... 59

c-L'analyse configurationnelle de Miles et Snow 60

Paragraphe 2 : L'explication Par Le Contexte..... 61

a-L'influence de la technologie 61

b-L'explication de la structure par la taille de l'entreprise 62

c-La prise en compte des caractéristiques d'environnement..... 62

d-L'influence de la culture 62

Paragraphe 3 : Les Mécanismes D'adaptation Des Configurations Structurelles..... 63

a- l'approche sélective..... 63

c- l'approche systémique..... 65

Conclusion 66

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 67

CHAPITRE 3 :

LA CREATION DES GROUPES INDUSTRIELS DANS LE SECTEUR
PUBLIC EN ALGERIE..... 68

SECTION1 : LES PREMISSES DE LA NOTION DE GROUPE (LES HOLDINGS) 69

Paragraphe1 : le processus de constitution des holdings publics 70

Paragraphe2 :Le fonctionnement des holdings publics 73

Paragraphe 3 : Le Mode De Gestion Des Holdings..... 76

SECTION 2 : LE PROCESSUS DE CREATION DES GROUPES INDUSTRIELS DANS LE SECTEUR PUBLIC.....	81
Paragraphe1 : le principe de filialisation des entreprises publiques	81
Paragraphe 2 : La réorganisation des Holdings publics.....	84
SECTION 3:APPARITION DES SOCIETES DE GESTION DES PARTICIPATIONS	87
Paragraphe1-Objet, rôle et missions des SGP	89
Paragraphe2 : Direction et Administration de la SGP	90
Paragraphe3 : Les propositions pour le réajustement du secteur public marchand.....	93
Conclusion	94
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	97

DEUXIEME PARTIE

L'ANALYSE DU PROCESSUS D'EMERGENCE DES GROUPES INDUSTRIELS PUBLICS EN ALGERIE	99
---	----

CHAPITRE 4 :

EMERGENCE DU GROUPE INDUSTRIEL DANS LE SECTEUR PUBLIC EN ALGERIE.....

SECTION1 : ECLATEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE	105
Paragraphe 1- La Croissance Patrimoniale.....	105
Paragraphe2-La Croissance Financière	107
Paragraphe3- La Croissance Contractuelle :.....	111
SECTION 2 : ECLATEMENT ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE.....	117
Paragraphe1-le pouvoir de propriété.....	117
Paragraphe2- Le Pouvoir De Capacité.....	123
Paragraphe3- Le Pouvoir De Consensus	125
Conclusion	129
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	131

CHAPITRE 5**ETAT DES LIEUX DES GROUPES PUBLICS EN ALGERIE**

(Etude Illustrative au niveau de la SGP-GICA- et les Groupes SIDER et SAIDAL) 132

SECTION 1 : LA STRUCTURE DU GROUPE INDUSTRIEL 134

Paragraphe 1 : La Relation Structurante Du Groupe 134

Paragraphe 2 : La Finalité Du Groupe 138

a-L'analyse systémique du groupe 139

b-La finalité du groupe 140

c-L'émergence de la finalité 142

Paragraphe 3 : Le Pouvoir Central..... 143

Conclusion 148

SECTION 2 : SYNTHESE ET ILLUSTRATION DE NOTRE ETUDE

« A LA LUMIERE DE LA SGP- GICA- ET DES GROUPES SAIDAL ET SIDER » 149

Paragraphe 1 : L'exemple de la SGP « industrie des ciments » (SGP-GICA) 150

Paragraphe 2 : La Création du Groupe SIDER (Société holding) 155

Paragraphe 3 : La Création du Groupe SAIDAL (non affiliée à une SGP) 159

Paragraphe 4 : Des Expériences de Groupes Industriels 165

Conclusion : 169

CONCLUSION DU CHAPITRE 5 171

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 173

CONCLUSION GENERALE 175

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... 180

LISTE DES ABREVIATIONS 197

ANNEXES..... 198

ANNEXE 1 199

ANNEXE 2 200

ANNEXE 3 202

ANNEXE 4 203

TABLE DES MATIERES i

