

Processus de décision et entreprise publique
Decision-making process and public enterprise

MOULAI ALI¹

¹ISTA, Université Oran1 Ahmed Ben Bella, LAREEM, alilouoran@hotmail.fr

Reçu le : 18-11-2020

Accepté le : 28-04-2021

Résumé:

La gestion d'une entreprise, ne peut s'effectuer sans la prise de décision. Les conditions, les étapes, les outils et les organes de gouvernance qui sont mobilisés en vue de prendre la décision dans une entreprise, constituent le processus de prise de décision. Cet article se propose de porter un éclairage sur ce processus au niveau de l'entreprise publique sur la base d'observations empiriques tout en s'adossant sur la théorie d'agence et celle des droits de propriété. Les notions de pouvoir et d'autorité, seront sollicitées sans éluder les rapports de pouvoir au sein des organisations hiérarchisées. L'article est enrichi par une analyse comparative entre les différentes formes de gouvernance des capitaux marchands de l'Etat. L'article permettra au chercheur, tout comme au lecteur de comprendre le processus de décision (sous ses différentes formes) dans l'entreprise publique, ce qui est notre objectif.

Mots Clés : *Processus de décision, pouvoir, entreprise publique, capitaux marchands, droits de propriété.*

Jel Classification Codes : G39, D21

Abstract:

The management of a company cannot be done without decision making. The conditions, steps, tools and governance bodies that are mobilized to make the decision in a company, constitute the decision-making process. This article proposes to shed light on this process at the level of the public enterprise by relying on the notions of power and authority, without evading the power relationships within hierarchical organizations.

The article is enriched by empirical observations that perfectly replicate the decision-making process in the public firm under the different forms of governance of the State's market capital. The article will enable the researcher, as well as the reader, to understand the decision-making process (in its different forms) in the public enterprise, which is our objective.

¹Auteur correspondant : MOULAI ALI, Email : alilouoran@hotmail.fr

Keywords : *Decision process, power, public enterprise, market capital, property rights*

Jel Classification Codes : G39, D21

1. Introduction:

L'intérêt porté au problème de la prise de décision dans l'entreprise publique, découle du comportement observé chez beaucoup de gestionnaire¹. Ce comportement est également observé à différents niveau de pouvoir décisionnel, -(stratégique et de tutelle, opérationnel et de structure) -qui réagissent différemment face à une prise de décision. L'attitude du gestionnaire public face à la prise de décision est censée être un des indicateurs crédibles reflétant les transformations juridiques et organisationnelles qui ont marqué le système de gouvernance de l'entreprise publique. De là, découle alors notre problématique centrale qui consiste à savoir si les réformes économiques ont réellement restitué le pouvoir de décision à l'entreprise, consacrant par là même ,la souveraineté de son pouvoir économique par rapport au pouvoir politique du propriétaire, qu'est l'Etat ? Ou bien ce processus de décision, sous influence des parties prenantes(Gond & Mercier, 2006) a subi des variations par rapport aux principes énoncés par la loi portant autonomie des entreprises ?

La référence à la notion de pouvoir et d'autorité dans le cas de ce travail, manquera de pertinence si nous éludons les rapports de pouvoir au sein des organisations hiérarchisées. Ces rapports en déterminent la capacité de chacun à en évaluer les risques en rapport avec la nature de la décision à prendre (stratégique ou opérationnelle) et de la zone d'incertitude contrôlée par chacun au sein de l'organisation(Crozier & Friedberg, 1981). Pour se faire, nous mobiliserons, essentiellement, comme paradigme théorique : la théorie de l'agence, et la théorie des droits de propriétés. La théorie de l'agence pour voir si elle est opérante dans les conditions de gouvernance de l'entreprise publique. La théorie des droits de propriétés, quant à elle, c'est pour comprendre la réaction d'un type de droit de propriété, publique en l'occurrence, sur le fonctionnement et l'efficacité du processus de décision de l'entreprise publique. Ce choix théorique découle de la nature de nos observations constatées lors de la prise de décision, à différents niveaux et sur plusieurs années², c'est la dimension empirique de ce travail.

Nous serons amenés donc, à étudier le processus décisionnel à travers l'évolution du statut juridique de l'entreprise publique prenant comme cas une entreprise publique industriel et ses sociétés filiales de production. Une analyse rétrospective, comparative du processus décisionnel dans cette entreprise socialiste ,publique autonome, et publique économique s'avère la mieux indiquée dans ce cas de recherche qui puise ses références

méthodologiques de la méthode qualitative. Cette analyse du processus sera appuyée par un exposé comparatif des réformes institutionnelles du propriétaire (fonds de participation, holding, société de gestion des participations) et leur effet sur le processus décisionnel de l'entreprise publique et sur le comportement du manager face à la prise de décision. La dimension empirique de ce travail, n'aura de sens que si elle est rapportée aux objectifs des réformes économiques, qui ciblent l'élimination de toutes les contraintes pour rendre à l'entreprise publique sa vocation d'entreprise(Bouyacoub, 1997).

L'approche comparative développée, nous permet de cerner le processus décisionnel tel qu'il se pratique au niveau de l'entreprise publique économique. Elle nous autorise à mettre en évidence le comportement du manager public face à ce processus de décision. Ces préoccupations constituent les résultats de notre recherche, pour laquelle nous formulons l'hypothèse suivante :Le processus décisionnel doit répondre à l'objectif de l'efficacité organisationnelle de l'entreprise publique économique. Le manager public, poursuit ses propres objectifs, à l'instar des managers des entreprises privés. Cet objectif ne doit pas être en contradiction avec celui de l'entreprise. Il agit dans le cadre d'une organisation économique ou l'Etat est partie prenante, propriétaire et actionnaire privilégié.

Pour ce faire, notre travail s'articulera autour de trois axes suivants :

- I. *Le premier axe sera dédié aux fondements théoriques du processus de décision et de l'entreprise publique*
- II. *Le deuxième axe portera sur l'évolution du processus décisionnel dans l'entreprise publique:*
- III. *Le troisième axe constitue les résultats de ce travail de recherche :*

I. Les fondements théoriques du processus de décision et de l'entreprise publique

L'entreprise publique « ne peut être dissociée, du milieu dans lequel elle évolue, de "l'état industriel" [...], l'entreprise s'adapte pour répondre aux volontés du milieu »(Galbraith et al., 1968). C'est ainsi que la notion d'entreprise a évolué, de l'approche néo-classique, qui la considère comme boîte noire, jusqu'à l'approche de l'entreprise comme nœuds de contrats portée par les théories contractuelles des organisations. Ceci n'est pas le cas de la notion d'entreprise publique.

Les entreprises publiques recouvrent des formes juridiques très diverses tant sur le plan international que national(Charreaux, 1997).La diversité de ses formes juridiques fait qu'aucune définition officielle de l'entreprise publique ne soit disponible(Charreaux, 1997). La définition du concept d'entreprise publique dépend de la raison d'être de ces entreprises.

Ces raisons doivent être cherchées dans une analyse d'ensemble du système économique, de son fonctionnement et de son évolution(L'Hériteau, 1972).

Toutefois dans le cadre de notre travail, nous avons recensé quelques définitions qui s'adaptent à notre sujet. Aussi, nous retenons les définitions qui font de la nature de la propriété une des caractéristiques principales de l'entreprise publique :

- a. - « L'entreprise publique est une entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent »³.
- b. - L'autre définition ou la nature de la propriété est fortement mise en "relief" est celle qui considère l'entreprise publique comme une entreprise possédée en majorité par l'Etat ou une collectivité publique décentralisée dans laquelle la puissance publique détient un taux de capital tel que les partenaires privés ne peuvent alors contrôler la firme(DE Bonier, 1986).

I.1. La notion de propriété, une caractéristique de la prise de décision

De ce qui précède il ressort que la notion de propriété constitue le cœur de ces deux définitions et que c'est la participation financière de l'Etat, dans ce type d'entreprise, qui lui procure le moyen d'un contrôle total sur leurs actifs. Cette participation lui assure la qualité de propriétaire effectif qui prend, et qui influe les décisions.

Selon H. Simon(H.Simone & J.G.March, 1974), plusieurs facteurs peuvent influencer, dans un contexte donné, la prise de décision dans une entreprise, parmi eux, les caractéristiques de l'entreprise, dont, la taille, la localisation, la culture, le climat social et la propriété ...etc .

La théorie qui fait de la notion de propriété un élément important qui influe la prise de décision, retenue comme paradigme théorique, est la théorie des droits de propriétés(Mehand Fares & Stéphane Saussier, 2002). Cette théorie, ramène la notion de propriété à deux éléments essentiels ; l'allocation des droits de décision résiduels et l'appropriation des gains résiduels. Elle fournit une méthode d'analyse qui s'applique à différents types d'organisation quelle que soient la diversité de leur caractéristiques(Yves & de Moncel, 1977). Or Il se trouve que la prise de décision dans l'entreprise ne dépend pas uniquement de la propriété, elle est aussi la conséquence du pouvoir et de son exercice par les différents acteurs dans cette organisation.

Le processus de prise de décision au sein de cette organisation économique n'est efficace que s'il repose sur des informations certaines, fortement probables, ou possibles, il permet, ainsi d'identifier les logiques que sous-tend l'exercice du pouvoir de décision de

gestion dans chaque entreprise. Ces logiques, peuvent être de types entrepreneuriaux ou managériaux et qui traduisent le système organisationnel de chaque entreprise.

Selon(Coase & Rallet, 1992), l'entreprise est caractérisée par un pouvoir d'autorité qui fait d'elle une organisation hiérarchique. Ce pouvoir d'autorité est très nuancé, car chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui fait intervenir plusieurs parties prenantes à intérêts opposés, voir contradictoire qui peuvent agir sur l'entreprise de différentes manières et selon leurs propres objectifs ou intérêts. Il est nuancé également par rapport aux types de décision.

La partie prenante d'une entreprise, représente tout groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise(Freeman, 2010).

L'importance de ces groupes ou acteurs dans le processus de prise de décision découle du fait qu'ils agissent dans le cadre du système organisationnel de l'entreprise. Ils agissent aussi par rapport au pouvoir du manager. Ils ont tendance à limiter ce pouvoir lorsque les objectifs de ces acteurs s'opposent à celui du manager. Les objectifs de ces acteurs peuvent s'opposer aussi aux objectifs de l'entreprise. L'entreprise, peut inscrire ses objectifs dans une dynamique d'investissement et de croissance par exemple, alors que ces acteurs privilégient la répartition des dividendes, l'augmentation des salaires, la répartition des bénéfices et des tantièmes ...etc. Les dividendes intéressent l'Etat à travers ses mandants, les salaires intéressent les syndicats, les tantièmes intéressent les administrateurs.

Pour l'entreprise publique, la partie prenante la plus influente sur la décision est, et demeure l'Etat. Les formes d'intervention de cet acteur dans la gouvernance de l'entreprise ont été sujettes à plusieurs transformations, avec effet sur le système organisationnel de l'économie nationale. Ces formes nous conduisent à analyser le système de prise de décision et la capacité de l'entreprise publique et de ses managers à intérioriser les objectifs de cet acteur (l'Etat), sans remettre en cause les principes de l'efficacité des décisions et de l'efficience managériale, consacrés par la loi portant autonomie des entreprises.

I.2. Du processus décisionnel :

Les théories des organisations, depuis l'école classique, jusqu'à celle qui s'intéresse au rôle de l'entreprise dans le système économique, voire même, à la raison d'être de cette organisation, ont approché différemment la décision de gestion. Chaque décision ne peut être analysée ou définie indépendamment du processus dans lequel elle s'inscrit. Selon(Mintzberg, 2004),prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus, qui aboutira, in fine à un choix ,autrement dit le processus de décision qui ne permet pas de faire un choix ou qui le

rend contraignant pour l'entreprise ou pour le manager, est un processus qui appelle révision ou correction.

Un processus décisionnel d'une entreprise est défini aussi par rapport à son système organisationnel propre. Dans le cadre de ce travail, la définition, qui semble en adéquation avec le contexte organisationnel général de l'entreprise publique, est celle qui se réfère aux étapes qui le composent, et à celle qui, en référence au modèle de décision de H.SIMON(Tran, 2018)construit ce processus à partir d'observations sur le comportement réel des agents. Toute décision suit un processus plus ou moins complexe dont les principales étapes sont la perception de la nécessité d'une décision, l'inventaire et l'analyse des choix possibles, la sélection puis la mise en œuvre et l'évaluation d'une des possibilités sélectionnées(H.Simone & J.G.March, 1974), de fait la décision prise sur la base de calcul rationnel classique devient problématique.

L'observation des processus de prises de décision dans les organisations a été à l'origine d'une remise en cause de l'approche classique de la rationalité dans le processus de décision. La théorie de la rationalité omniscientene peut pas rendre compte des procédures réelles de prise de décision »(Quinet, 1994)ce qui a amené Simon(1991) à construire une théorie descriptive pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision, assise sur deux principes fondamentaux

- la rationalité procédurale (ou la rationalité limitée)
- le principe de la satisfaction

Sans procéder particulièrement à un développement de ces deux principes, il faut dire que la décision, prise dans un environnement complexe, restreint la perception des choix du manager public et lui impose de nombreuses contraintes, dont la plus importante pour lui est de pouvoir demeurer « *un acteur organisé et institutionnalisé* »(Simon, 1947, p. 200-203), par sa manière de construire et de légitimer son choix décisionnel.

II. L'évolution du processus décisionnel dans l'entreprise publique :

L'entreprise publique Algérienne, est une propriété publique. Elle a été longtemps caractérisée, par une rationalité politique, une mission de service public et une forte sensibilité aux parties prenantes de seconds rangs (institutions et personnes). Elle a connu une profonde transformation⁴, qui a influencé sa finalité et la nature de ses objectifs dont la réalisation dépend de la qualité globale des décisions prises et de l'efficacité de leur processus. Ce deuxième axe sera dédié à l'analyse du processus de décision qui s'effectuera dans le sillage des transformations juridiques et organisationnelles de cette entreprise publique.

L'entreprise est un lieu de prise décision dont la qualité impacte la réalisation de ses objectifs et conditionne ses résultats. Il est habituel, voir normal que certains types de décisions prises par l'entreprise engendrent des pressions qui proviennent des différentes parties prenantes. L'intensité de ces pressions est à relativiser en fonction de la nature de l'entreprise et du type de décision à prendre. L'intensité est d'autant plus forte lorsque le propriétaire est l'Etat, ce qui est le cas de l'entreprise publique Algérienne qui a vu son processus décisionnel changé selon l'évolution de son statut dans l'économie nationale. Nous traiterons ce point aussi bien par rapport à l'entreprise socialiste, publique autonome et publique économique.

II.1. De l'entreprise socialiste à l'entreprise publique

Une brève analyse rétrospective de la configuration organisationnelle de l'entreprise socialiste faite en référence à l'entreprise des ciments nous révèle que les décisions importantes ne sont jamais prises au niveau de l'entreprise, même si les structures centralisées s'appliquent à mettre la forme.

Cette forme, à "l'allure" du plan d'entreprise (Boussoumah, 2018), dont le contenu n'est autre que son programme d'investissement présenté en fonction d'un support informationnel préétabli par la tutelle. Les autres points, qui forment généralement le plan d'entreprise tel que : le programme de production, d'approvisionnement, de financement, de rémunération, d'emploi et de formation), sont légués au second plan, ce qui est logique par rapport à la finalité de l'entreprise socialiste. C'est le principe même d'une organisation centralisée (Ménard, 2012) qui ressort de cette situation, puisque les décisions importantes sont prises à un niveau élevé au lieu qu'il soit laissé plus de discrétions aux échelons subordonnés. En effet, toutes les décisions de l'entreprise relèvent de la hiérarchie et supposent une subordination du pouvoir de décision.

D'ailleurs, les conflits de pouvoir et de compétence entre l'entreprise des ciments et les structures hiérarchiques (directions centrales des liants hydrauliques puis direction des matériaux de construction au ministère), ont toujours eu pour origine la prise de décision dans son opportunité s'il s'agit des décisions se rapportant à l'exploitation, ou dans l'interprétation du seul référentiel⁵ à la base de la réalisation des décisions, s'il s'agit des actions se rapportant au programme d'investissement sous toutes ses formes. Cette situation a caractérisé, dans le cadre du premier plan quinquennal et du second plan, d'ailleurs, délaissé peu après son lancement à cause de la crise économique- aussi bien l'entreprise socialiste

(jusqu'à la restructuration organique des entreprises – 1984-1985) que l'entreprise publique autonome (1985- 1987). Curieusement c'est durant cette période de crise financière, avec une chute du prix de pétrole⁶ passant de 30 US \$ en 1985 à 16 US \$ en 1986 pour atteindre 18,55 US \$ en 1987 qu'une tentative de recentrer la décision au niveau de l'entreprise publique a été faite, en exécution des résolutions du congrès Extraordinaire du FLN⁷ apportant plus de clarté quant au plan de l'entreprise⁸. L'entreprise des ciments, concernée aussi par ces dispositions, à engager une démarche d'inscription de ses décisions économiques dans une approche décentralisée qui a permis de façonner un plan stratégique sectoriel, avec comme objectif l'efficacité de son système productif.

Ce plan, caractérisé par des investissements de réhabilitation et de valorisation du patrimoine industriel, s'est vu modifié en "instruction" d'importation de ciments⁹(Moulai, 2013), en opposition au choix de l'entreprise exprimé à travers le plan d'investissement. Il est clair que l'entreprise socialiste ou publique autonome, ne représente pas le centre réel de prise de décision. Le centre de toutes les décisions est la "HIERARCHIE" (ministère de tutelle et ministère du plan). L'entreprise n'agit que dans le cadre d'un processus décisionnel défini par la hiérarchie. Ce processus concerne aussi bien les décisions stratégiques, opérationnelles et administratives que celles répétitives et récurrentes.

II.1.1 Les décisions dites "décision de la hiérarchie "

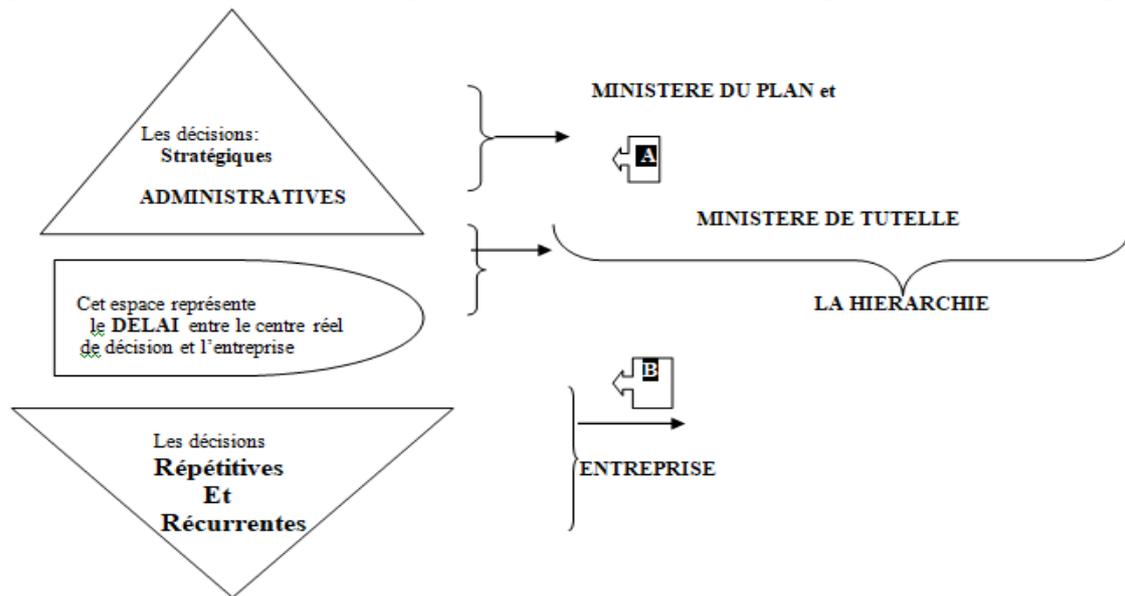
Ces décisions, relèvent du pouvoir central (ministère de tutelle ministère du plan), ce qui est dans la logique du système économique qui a fait du plan le mode de régulation économique. Ce type de décisions imbriquées les unes aux autres, englobent les décisions à caractère stratégique telles que : les rénovations d'équipement de production, les programmes standardisés de maintenance et de gestion des stocks, les transformations technique, les changements de technologie de production, et les décisions à caractère opérationnels et tactiques telles que : les organigrammes, Arrêts d'équipement, les fréquences d'astreinte, les primes, les indemnités, les postes de travail classés cadre supérieur, les missions de travail à l'étranger, les budgets,....etc.

II.1.2 Les décisions répétitives et récurrentes(H. Ansoff, 2007)

Ce deuxième type de décision, relève de l'entreprise et des unités organisationnelles de base, il comprend : La facturation, le déclenchement de commandes, l'établissement de la paie, et toutes les actions administratives nécessaires à la concrétisation des décisions prises par la "hiérarchie". Cette typologie est le propre du système de gestion centralisé, construit autour du plan, traduisant une rationalité procédurale tirant sa légitimité du caractère public

de l'entreprise. Dans ce processus l'entreprise et ses démembrements organisationnels (unités et usines de ciments), ont l'obligation de concrétiser toutes les décisions de la hiérarchie, alors qu'ils n'ont pas été acteur dans la détermination de l'opportunité (durée et moment) de leur réalisation. Schématiquement (Figure n°1), on peut résumer cette typologie sous forme de triangle d'ANSOFF(1984), présenté en deux configurations distinctes et opposées :

Figure n°1. Schéma symbolisant le processus de décision dans l'entreprise socialiste et publique



Source : établi par nous selon le modèle d'Ansoff(1984)"Stratégie de développement". Les éditions d'Organisation, Paris 1984.

Le schéma symbolisant le processus de décision dans l'entreprise socialiste et publique, traduit un pouvoir de décision fortement centralisé, associée à un long délai d'attente, qui marque une rupture dans la cohérence et la synergie qui doit caractériser les types de décision et leur centre de production. Les conséquences, telles qu'elles ont été observées au niveau de l'entreprise ciment pouvant être généralisé à tout le secteur des matériaux de construction. Ce processus de décision, en excluant l'entreprise, fait d'elle un acteur que la partie prenante de second rang, s'efforce de contrôler à travers le système d'incitation et de sanction appliqué au gestionnaire public ramené au rang "d'agent ou de commis de l'Etat". L'Etat contrôle cet acteur à travers la loi des finances, comme instrument permettant l'autorisation d'engagement des crédits, sources de disponibilité de moyens de paiement au niveau de l'entreprise, indispensables pour la prise de décision.

Par cette forte centralisation du pouvoir de décision économique, les gestionnaires publics, se trouvent sans pouvoir, les autorisant à engager des actions de gestion sans risque.

Ils demeurent comptables des dysfonctionnements pouvant atteindre l'outil de production et influencer le niveau de réalisation des objectifs prédéfini, par la hiérarchie (l'Etat).

Ainsi décrit, le processus décisionnel de l'entreprise publique des ciments (socialistes puis publique autonome) en temps que fait de gestion, est entretenu par un comportement individuel à travers des actions individuelles nourries par une incohérence du système organisationnel dans lequel elles s'incèrent. La prise de décision stratégique et/ou administrative s'effectue donc au vue d'un consensus d'individus (à différents niveaux hiérarchiques), agissant dans une structure organisationnelle construite autour de relations individuelles et personnelles, appréhendée comme un système d'action concret (Crozier & Friedberg, 1981, p. 65) ou le pouvoir est lié à une relation d'échange, de négociation et non une relation hiérarchique, statutaire ou contractuelle.

Dans le cas observé, certains postes de travail sont source de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise et d'alliance mécène dans son système organisationnel. Les emplois comme le responsable de la fonction approvisionnement ou achats, celui des moyens généraux et en meilleure position celui du service commercial sont les déterminants de la décision finale dans leur fonction. Il détermine aussi bien la décision finale à prendre, que la dimension temporelle de sa réalisation. Ces postes de travail, consentent à ces responsables l'accès à des positions hiérarchiques et de pouvoir les plus élevés au niveau de leur entreprise¹⁰.

II.2 L'entreprise publique économique (E.P.E) :

L'interruption en 1987 de la réalisation des objectifs du second plan quinquennal par défaut de financement, associé à d'autres évènements socio- politique a accéléré le processus de réforme de gestion de l'entreprise publique. Le dispositif juridique national¹¹ qui s'en est suivi, institue de nouveaux changements organisationnels et institutionnels se rapportant à la gouvernance de l'entreprise. Une logique de contractualisation des relations en remplacement de la logique hiérarchique et d'autorité (Coriat & Weinstein, 2010) s'est affirmée. Les réformes économiques sont à l'origine d'une autre problématique du processus décisionnel de l'entreprise.

II.2.1 Le processus décisionnel dans l'entreprise publique économique

L'entreprise publique économique, soumise aux sanctions de marché, est devenue libre de :

- Choisir la configuration organisationnelle la plus appropriée par rapports à ses objectifs.
- Concevoir ses différentes politiques se rapportant notamment aux prix, à la rémunération, à la commercialisation et à toutes actions en mesure d'affecter ses niveaux de performance.

▪ Choisir sa propre politique financière et bancaire (l'entreprise publique autonome n'est plus soumise à l'unicité de la domiciliation bancaire).

Ces prérogatives, annoncent des modifications profondes du processus de décision de l'entreprise. L'organisation statique ou le sens hiérarchique(Lochak, 1985)traduit le principe de la centralisation du pouvoir de décision économique s'est avérée inopérante et inadaptée. Le nouveau processus décisionnel est consacré par un dispositif juridique qui traduit l'irréversibilité du processus de réformes économiques.

De son statut d'entreprise publique autonome, l'entreprise passe au statut d'entreprise publique économique (E.P.E).L'entreprise publique économique est ainsi dotée d'un capital social et de structures de gestion et d'administration adaptées à la forme juridique (société par action –SPA- société à responsabilité limitée –SARL- ou toute autres formes) retenues par le propriétaire (l'Etat). L'entreprise publique économique organisée en société par action (S.P.A) est gouvernée par :

a. L'assemblée générale des actionnaires : qui rend compte au conseil national des participations de l'Etat (C.N.P.E).

b. Le conseil d'administration de l'entreprise : qui rend compte à l'assemblée générale des actionnaires

a. La direction générale : qui rend compte à son conseil d'administration.

Chacun de ces organes de gestion et d'administration lui est associé¹²un des principes de la notion de la propriété qui résume son pouvoir d'actions effectives et sa capacité à décider.

II.2.2. L'entreprise publique économique :

L'interruption, en 1987 de la réalisation des objectifs du second plan quinquennal par défaut de financement, associé à d'autres évènements socio- politique a accéléré le processus de réforme de gestion de l'entreprise publique. Le dispositif juridique national¹³qui s'en est suivi, institue de nouveaux changements organisationnels et institutionnels se rapportant à la gouvernance de l'entreprise. Une logique de contractualisation des relations en remplacement de la logique hiérarchique et d'autorité(Coriat & Weinstein, 2010) s'est affirmée .les réformes économiques sont à l'origine d'une autre problématique du processus décisionnel de l'entreprise. L'entreprise publique qui est devenue, plus libre dans la prise des décisions de gestion.

II.2.2.1 Le processus décisionnel dans l'entreprise publique économique.

L'entreprise publique économique, soumise aux sanctions de marché, est devenue libre de :

- Choisir la configuration organisationnelle la plus appropriée par rapports à ses objectifs.
- Concevoir ses différentes politiques se rapportant notamment aux prix, à la rémunération, à la commercialisation et à toutes actions en mesure d'affecter ses niveaux de performance.
- Choisir sa propre politique financière et bancaire (l'entreprise publique autonome n'est plus soumise à l'unicité de la domiciliation bancaire).

Ces prérogatives, annoncent des modifications profondes du processus de décision de l'entreprise. L'organisation statique ou le sens hiérarchique(Lochak, 1985)traduit le principe de la centralisation du pouvoir de décision économique s'est avérée inopérante et inadaptée .Le nouveau processus décisionnel est consacré par un dispositif juridique qui traduit l'irréversibilité du processus de réformes économiques.De son statut d'entreprise publique autonome, l'entreprise passe au statut d'entreprise publique économique (E.P.E).

L'E.P.E, est ainsi dotée d'un capital social et de structures de gestion et d'administration adaptées à la forme juridique (société par action –SPA- société à responsabilité limitée –SARL- ou toute autres formes) retenues par le propriétaire (l'Etat). L'E.P.E, organisée en société par action (S.P.A) est gouvernée par :

b. L'assemblée générale des actionnaires : qui rend compte au conseil national des participations de l'Etat (C.N.P.E).

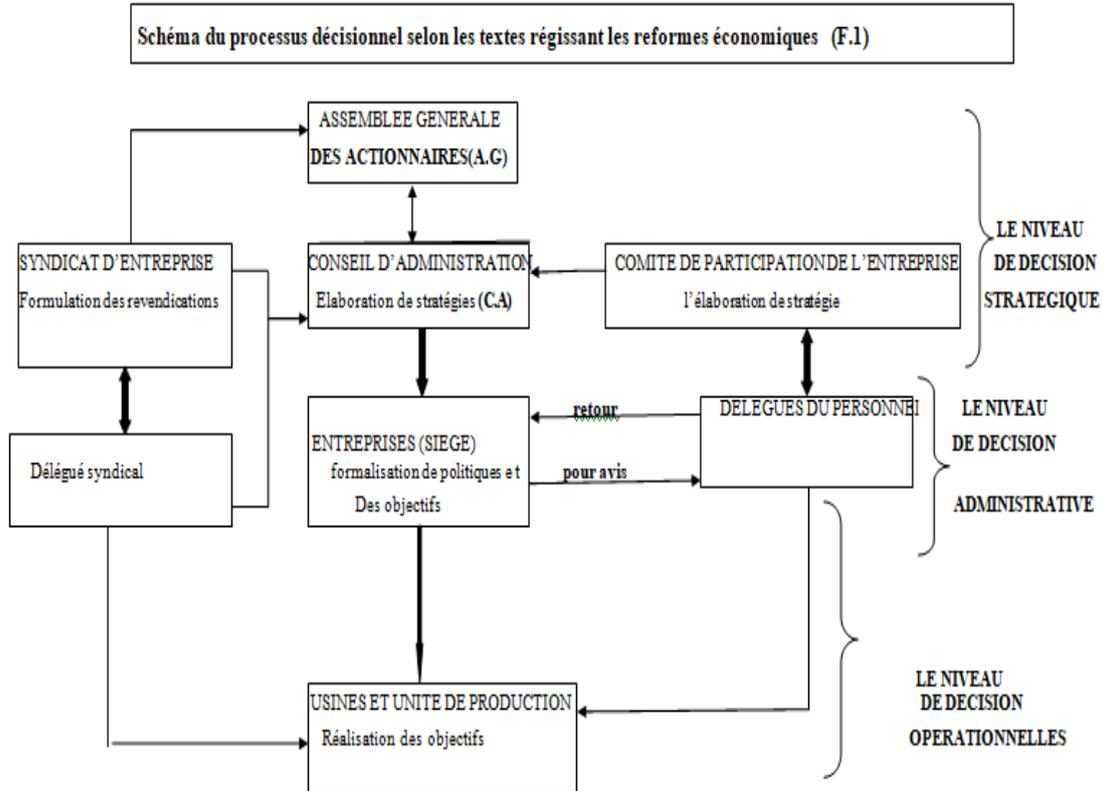
c. Le conseil d'administration de l'entreprise : qui rend compte à l'assemblée générale des actionnaires

d. La direction générale : qui rend compte à son conseil d'administration

Chacun de ces organes de gestion et d'administration lui est associé¹⁴ un des principes de la notion de la propriété (l'usus, le fructus et l'abusus) qui résume son pouvoir d'actions effectives et sa capacité à décider.

Le schéma suivant illustre le processus décisionnel de référence de l'E.P.E, et la nature des décisions associées à chaque notion de pouvoir.

Figure n°02. Schéma symbolisant le processus décisionnel de l'E.P.E



Source : Schéma conçu par nos soins

II.2.2.1.1 Lecture du schéma du processus de décision

La lecture du schéma ci-dessus (Figure n°2) montre que le processus décisionnel de l'E.P.E est construit autour du conseil d'administration de l'entreprise (C.A) et de la notion de la propriété qui lui est associée, à savoir, l'usus et le fructus. Le C.A est au centre du nouveau processus décisionnel de l'E.P.E. Le rôle de cet organe de gestion et d'administration, n'est pas neutre dans les théories de gouvernance, puisqu'on inscrit la réflexion sur le conseil d'administration dans le paradigme de l'efficience(Charreaux, 2000), mais on le présente aussi comme un outil de pouvoir, de domination, de recherche de rentes (d'appropriation de valeurs), de création de normes sociales, de production...etc.(Charreaux, 2000).Entre ces deux "bornes", le rôle du C.A, tel qu'il est institué¹⁵, s'inscrit dans le paradigme de l'efficience et dans l'objectif d'une meilleure efficacité du système de gouvernance de l'entreprise publique économique. Le C.A, agit selon un processus décisionnel circonscrit, et dans la limite de la notion de la propriété qui lui est associée. Le C.A est doté d'un pouvoir total sur l'usufruit, défini comme étant le droit de faire usage du bien d'autrui et d'en jouir sans en changer la nature. Cette notion d'usufruit, renvoie à un droit réel sur la chose d'autrui¹⁶, et autorise le C.A à exercer un pouvoir de décision sur tous les aspects qui concernent l'usage et la fructification des actifs de l'entreprise.

Le C.A détient ainsi pleinement l'autorité sur les décisions, administratives opérationnelles et stratégiques. Comme les décisions stratégiques renvoient à l'abusus, une partie de ces décisions reste du pouvoir exclusive du propriétaire qu'est l'Etat. Cette partie concerne le caractère inaliénable et incessible du patrimoine de l'E.P.E. Toutes les décisions touchant le patrimoine, les actifs, échappent à la décision du C.A de l'EPE. L'Etat, garde ainsi le pouvoir d'aliéner la propriété et de la céder. Ce pouvoir est exercé par le conseil national des participations de l'Etat (C.N.P.E), qui passe de ce fait, du statut de propriétaire à celui du nu-propriétaire. Ce statut de l'Etat, lui limite le droit de disposer de la chose frugifère (l'entreprise) et d'interférer dans les décisions qui relèvent du pouvoir du C.A de l'E.P.E. Le C.A à pouvoir sur toutes les questions intéressantes la gouvernance de l'entreprise, avec une restriction sur les pouvoirs légaux attribués aux assemblées générales des actionnaires (propriétaires) notamment le pouvoir d'aliénation.

L'Etat s'est imposée à lui-même¹⁷ une limite de son droit de disposer pleinement de la chose frugifère. Le propriétaire souhaite, à travers cette décision arrivé à une transformation profonde de la philosophie de la gouvernance de l'entreprise publique et des mécanismes de la prise de décision. L'objectif étant d'arriver à une plus grande flexibilité et à une décentralisation des pouvoirs de décision au profit des organes et des structures de gouvernance de cette entreprise. Le processus décisionnel construit sur cette base, n'est favorable à une bonne gouvernance que s'il permet de rendre opérante une relation contractuelle d'agence, entre toutes les parties prenantes de l'entreprise : (direction générale - D.G-, conseil d'administration -C.A-, assemblée générale -A.G-), ce qui n'est réalisable que lorsque les mécanismes d'incitation et de contrôle au sein de l'entreprise publique économique, ne sont pas brouillées et parasitées. Qu'en est-il réellement dans l'entreprise publique ? La réponse à cette question constitue le cœur de la troisième section qui représente le résultat et les commentaires de ce travail.

C -Les résultats et commentaires : prise de la décision et pratique de la gouvernance.

Les résultats de cette étude concernent nos observations effectuées sur l'entreprise à travers deux systèmes économiques distincts.

a. L'entreprise socialiste et publique autonome :

Le processus décisionnel, dans l'entreprise publique (socialiste et publique autonome) est subordonné aux orientations de la politique économique définies par la hiérarchie (ministère de tutelle et celui du plan), ainsi qu'aux contraintes financières définies par les différentes lois de finance.

Le processus de décision concerne aussi bien les décisions stratégiques, qu'administratives et opérationnelles. C'est dans cette logique que :

- ❖ Des projets d'investissements de réhabilitation à effet immédiat sur la performance des usines, mis en exécution partielle¹⁸, (quatre années après l'expression des besoins par les entreprises, et une année après un (énième) rapport de constat¹⁹).
- ❖ Des projets d'extension de capacités de production des usines et de construction de centre de broyage, retenue par les différents plans et pouvant être réalisés par l'entreprise publique n'ont pas été autorisés²⁰.
- ❖ Des organigrammes qui ne peuvent être mis en exécution qu'après approbation de la hiérarchie, approbation à caractères conflictuels parce qu'elle tarde toujours à être notifiée à l'entreprise, lorsqu'elle n'est pas simplement annulée, avec toutes les conséquences sur les relations sociales au sein de l'entreprise.

b. L'entreprise publique économique (E.P.E) :

Le commentaire se rapportant à ce point s'effectuera par rapport au processus de décision de référence de l'E.P.E, censé arbitrer objectivement entre toutes les parties prenantes. Ce processus a connu une forte variation par rapport à ce qui est prévu par les textes portant réformes économiques (figure N°1). Ce processus est passé par trois grandes phases, toutes supposées, être en relation avec les changements organisationnels, et s'inscrire dans une dynamique de décentralisation de la décision. L'approche comparative adoptée nous autorise à analyser et commenter le processus de prise de décision rattaché à chaque phase

Première phase : des fonds de participation aux Holding bâtiment et matériaux de construction. Dans cette phase, il faut distinguer nettement entre deux formes de gestion du portefeuille ciment, la gestion par le fonds de participation chimie pétrochimie et pharmacie, et celle assurée par le holding bâtiment et matériaux de construction (H.B.M.C), deux formes de gouvernance des capitaux marchands de l'Etat qui ont institué deux processus décisionnel différents, voir opposés. Pour ce qui est du processus décisionnel sous le portefeuille du fonds chimie pétrochimie et pharmacie, il est le seul processus ou les différents types de décision relèvent de leur niveau décisionnel approprié. Le C.A, constitue alors l'organe qui statue sur les décisions stratégiques, il est aussi tenu informé des décisions administratives (tactiques) de l'entreprise. Les organes de gestion de l'entreprise et des organisations de base sont responsables des décisions opérationnelles.

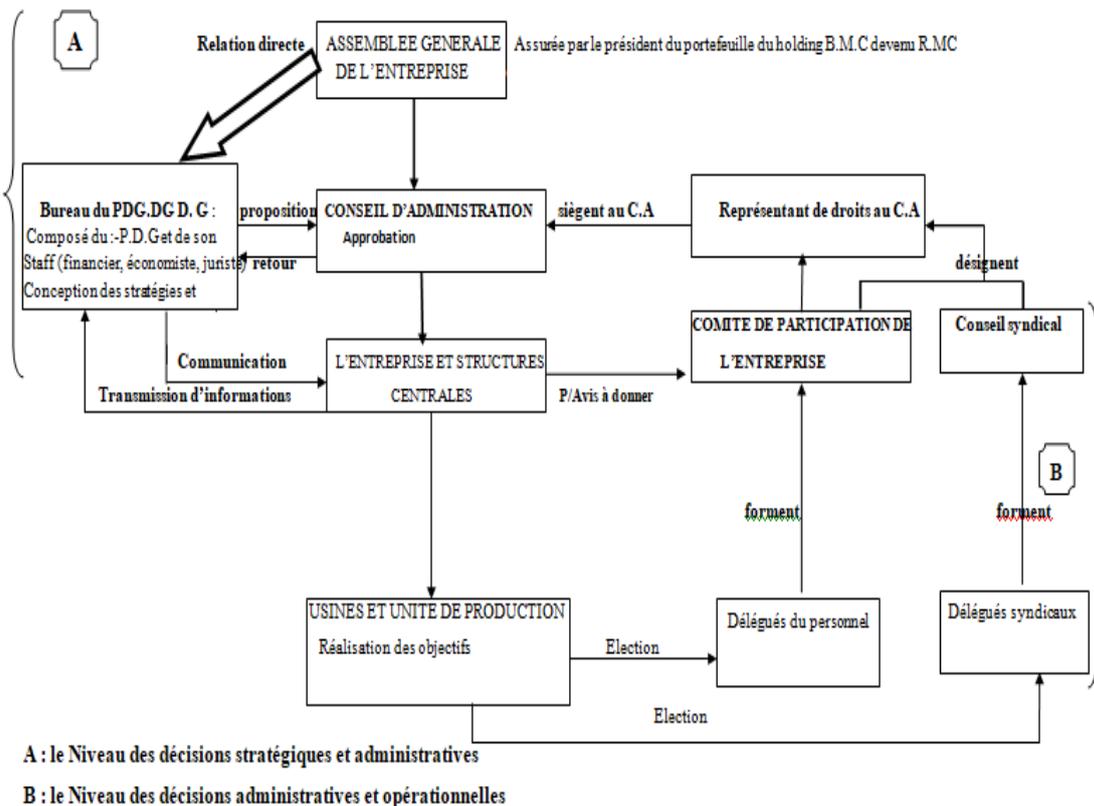
Le processus décisionnel en vigueur n'a pas subi d'écart par rapport à celui institué par les réformes, quant aux décisions se rapportant à l'actif et au patrimoine, les résolutions des fonds de participation traduisent effectivement leur qualité de propriétaire et autorisent

l'exécution de ces décisions. (Voir le schéma N°01). Le passage de l'entreprise au portefeuille du H. B.M.C, institué en remplacement du fonds de participation chimie, pétrochimie et pharmacie, a renoué avec la gestion centralisée, étouffant toute décision prise ou à prendre par les différents organes de gouvernance de l'entreprise, notamment le C.A, devenu un outil de pouvoir, de domination, de recherche de rentes (d'appropriation de valeurs(Charreaux, 2000).

Cette observation a chevauché entre le portefeuille du H.B.M.C et le holding Réalisation et Matériaux de Construction (H.R.M.C). Pour atténuer l'effet des zones d'incertitude contrôlée par chaque membre du directoire²¹ l'entreprise a procédé à une adaptation de son organisation interne. La mise en place d'une structure au niveau du manager de l'entreprise (P.D.G) a été le mécanisme le mieux indiqué pour réguler les décisions stratégiques et tactiques, verticalement décidées. Le schéma suivant retrace le cheminement du processus décisionnel qui a permis à l'entreprise publique économique de contenir les effets d'un retour à la centralisation de la décision durant cette phase (F2) :

Figure n°03

Processus décisionnel dans une entreprise de production de ciment (F2)



Source : schéma conçu par nos soins

Les différentes transformations du mode d'organisation de la gestion des capitaux marchands de l'Etat, (fonds de participation, H.B.M.C, H.R.M.C) car chacune des formes par l'entremise de ses responsables, a engendré et entretenu des rapports différents avec l'entreprise, et une influence sur ses décisions. Ces deux formes de gestion du portefeuille ciment ont marqué le plus, le processus décisionnel de l'entreprise publique économique (E.P.E) de ce secteur pour les raisons suivantes :

- Un monopole de fait exercé sur le portefeuille ciments en Algérie, associé à un contrôle absolu de l'entreprise à travers le pouvoir de mandatement d'administrateur en charge de la gestion de l'entreprise. Le président et gestionnaire du portefeuille, (l'acteur réel) mandate un administrateur et instruit les autres membres, également mandatés, "à mettre la forme"²² pour l'élire comme président du conseil d'administration avec pour mission de gérer l'entreprise. L'objectif n'étant autre que le contrôle de la décision de l'entreprise à travers le contrôle de son gestionnaire. C'est ainsi que le rôle que tient le gestionnaire de l'entreprise (P.D.G ou D.G), qui, légalement dispose d'une certaine autonomie dans ses décisions, est totalement dissocié de l'action de l'acteur réel. Cet acteur a fait du contrôle du gestionnaire de l'E.P.E le vecteur pour le contrôle et la prise de la décision dans l'entreprise publique. La nomination du gestionnaire d'entreprise intervient dans cette logique d'exercice du pouvoir de décision.

- Le rapport direct du gestionnaire du portefeuille, (l'acteur réel et propriétaire) à l'entreprise qui ressort sur le schéma, est en contradiction avec les normes juridiques qui régulent la relation de tout propriétaire à ses agents. Il a rendu inefficace la relation d'agence naissante du temps des fonds de participations, entre le gestionnaire d'entreprise et son conseil d'administration. Le rapport direct du propriétaire à l'entreprise a été à l'origine de l'inefficacité des mécanismes d'incitation²³ et de contrôle. Il a tenu en otage le droit d'utiliser pleinement les actifs de l'entreprise, mais aussi le droit de les fructifier²⁴.

Cette relation directe nous renseigne sur l'approche authentique qui en est faite de l'organisation dans l'E.P.E observée. Cette organisation est approchée plutôt comme « le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul » (Crozier & Friedberg, 1981, p. 45), elle est « un construit humain et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres » (Crozier & Friedberg, 1981, p. 50), elle a un impact direct sur les conditions internes de gouvernance particulièrement le fonctionnement du conseil d'administration de l'entreprise²⁵ et les rapports entre les structures internes de l'entreprise²⁶.

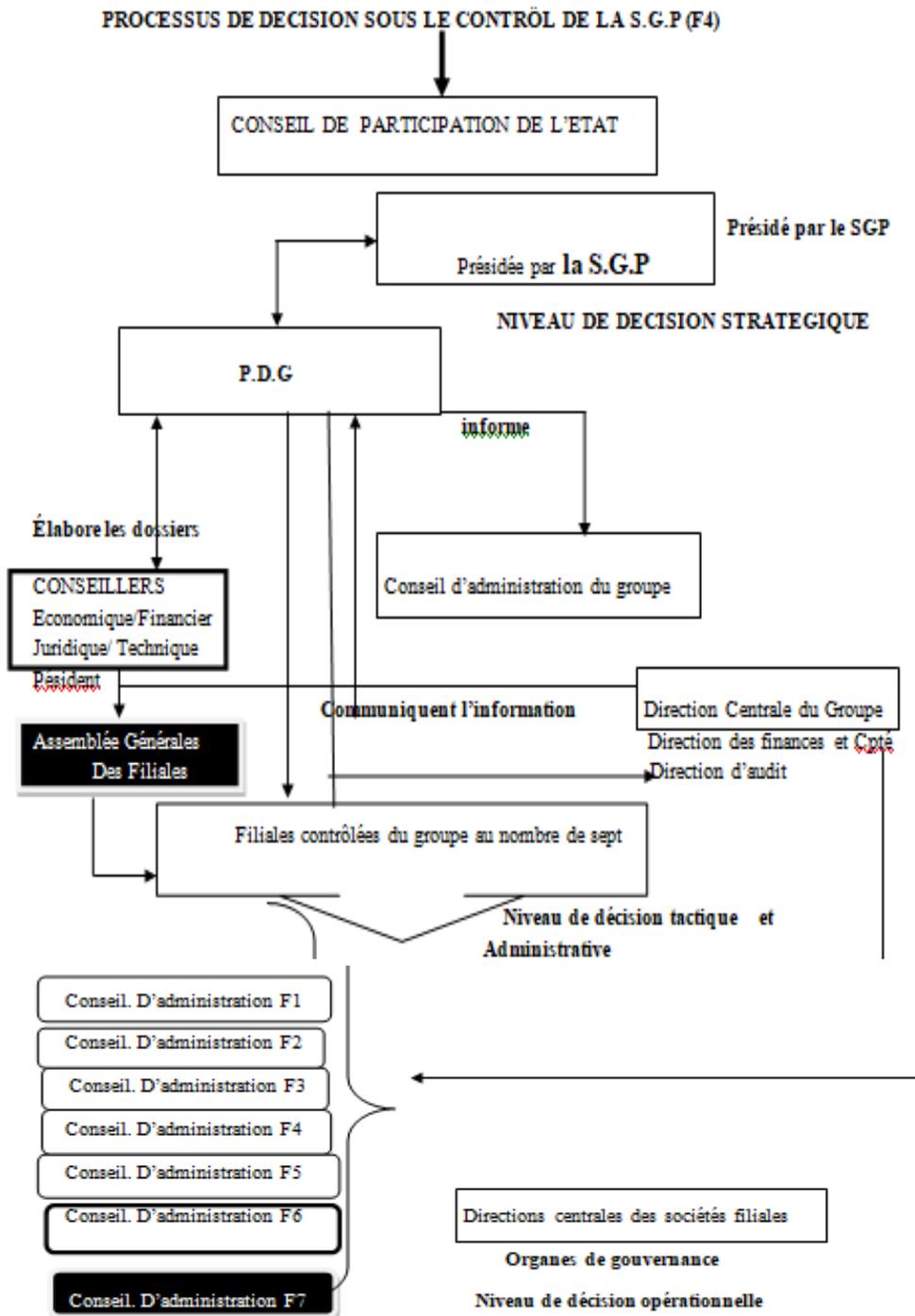
- Du temps du H.R.M.C, le C.A, agit plutôt comme groupe, non structuré, en mesure de prendre des décisions et voter des résolutions par consensus, à travers des actions coordonnées par des mécanismes de jeux, et non par des mécanismes décisionnels conformes à son statut d'organe de gouvernance d'entreprise et de principal par rapport au gestionnaire d'entreprise. La structure qui ressort sur le schéma du processus décisionnel sous le titre « bureau du PDG » représente un artifice organisationnel (groupes restreints) (De Visscher, 2006) facilitant la coopération entre tous les intervenants dans le processus de prise de décision, notamment stratégique. L'objectif de ce schéma organisationnel du gestionnaire principal (P.D.G) à travers ce procédé organisationnel est double :

1. Atténuer l'effet de l'aléa moral du à une intervention directe du propriétaire (actionnaire et acteur réel) dans la gestion de l'entreprise, et réhabiliter formellement le C.A dans son rôle de principal conformément à une relation d'agence instituée par un contrat de travail.

2. Assoir les décisions du C.A en termes de résolutions, sur un travail préalable et réfléchi, pouvant être assimilé aux phases d'intelligence et de modélisation du modèle décisionnel de la rationalité limitée (CHANUT et AL., 2011).

Le H.R.M.C, par son engagement direct dans le processus décisionnel de l'E.P.E ciment a promu un choix administratif et centralisé de la régulation de la décision de gestion. Ainsi et dans la continuité de la philosophie de gestion du holding (H.B.M.C), que des directives administratives produites ont été avalisées par l'entreprise et ses organes de gouvernance pour se transformer en décisions irrévocables. Ces décisions, sont de nature, aussi bien stratégiques²⁷, qu'administratives et tactiques. On recense parmi ces décisions, les arrêts techniques des usines, (dates et durée) les répartitions de quotas de ciment par wilaya, les types et niveaux de primes à retenir pour les travailleurs et jusqu'à la confection d'un seul type de contrat de travail des cadres gestionnaire avec prédétermination de la rémunération et des indicateurs de performance. Les mécanismes d'incitations ont tendance à être uniformisées, et ne tiennent pas compte des spécificités de chaque l'entreprise et de ses sociétés filiales, ce qui rend le contrôle par le propriétaire axé plus sur le manager que sur le processus de décision et la gouvernance. Le contrôle devient sans impact sur la gouvernance de l'E.P.E.

Figure n°04.



Source : schéma conçu par nos soins

Conclusion:

Tout au long de cet article nous avons essayé de comprendre si les réformes économiques ont restitué le pouvoir de décision à l'entreprise, sachant que ce pouvoir a été longtemps de type centralisé et fortement hiérarchisé. Notre problématique se réfère donc aux pratiques d'exercice du pouvoir de décision, observées dans une entreprise publique. Conscient des limites de ce travail, puisqu'il porte sur un secteur d'activité industriel, il n'en demeure pas moins que le système de fonctionnement, d'incitation, de contrôle proviennent du même propriétaire qui a défini les mêmes finalités à tous ses portefeuilles. Alors notre démarche, comparative, assise sur nos observations, est soutenue par les différentes théories²⁸ auxquelles nous avons fait appel, nous a conduit, aux termes de ce travail à formuler les conclusions suivantes :

Dans un système économique à dominance publique, l'entreprise publique fait partie du secteur public. La réalisation de la politique économique et sociale de l'Etat constitue l'objectif qui lui est fixé. L'entreprise publique objet de nos observations empiriques ne peut se distinguer de cette logique et ce quelque soit le type de régulation dans lequel elle évolue. Elle demeure la propriété de l'Etat, ou le gestionnaire, n'exerce aucun droit d'aliénation sur ses actifs. Les droits de propriétés étant définis par les droits qu'ils autorisent, le fructus et l'abus demeurent des droits du propriétaire qu'est l'Etat ils ne relèvent du pouvoir de l'entreprise. Le gestionnaire public n'a ni le droit de cession total ou partielle de l'entreprise, il n'a pas le droit au rendement résiduel. Sans ce pouvoir de décision, l'intérêt pour le gestionnaire public à augmenter l'efficacité de l'entreprise devient problématique.

C'est dans cette logique que l'entreprise (socialiste et publique autonome), n'a été qu'un espace économique organisé pour concrétiser les décisions stratégiques et administratives de la hiérarchie (schéma F1.). Durant cette phase, le rapport de l'entreprise (socialiste et publique autonome) à l'Etat s'exprime à travers le rôle qu'il lui a été bien circonscrit, à savoir, un instrument de sa volonté politique. Les décisions stratégiques et administratives (tactiques) restent des prérogatives exclusives de la hiérarchie. L'exécution de ces décisions, souvent tardives, est du ressort de l'entreprise, conformément à un mécanisme juridique et réglementaire contraignant²⁹ par rapport à la mission de l'entreprise, qui ne peut être qu'économique et non politique. Le mode de gouvernance des capitaux marchands de l'Etat (à travers les réformes économiques), qui a supplanté un système de gestion centralisé a produit dans sa première forme organisationnelle³⁰ ses effets sur le processus de décision de l'entreprise.

Le schéma de référence (Figure N°1) par rapport auquel l'entreprise des ciments (et toute la branche ciment) a fonctionné, sous la propriété des fonds de participation a consacré une flexibilité du processus de décision dans l'entreprise. Le centre de toutes les décisions, est l'entreprise, et le rapport au propriétaire (le fond chimie pétrochimie et pharmacie) est déterminé par un contrat de travail s'identifiant à un contrat d'agence ou le conseil d'administration est le principal. C'est sous le contrôle de ce propriétaire, que des décisions de partenariat internationale ont été réalisées³¹, un projet de création de banque de matériaux de construction a été mûri et proposé, et beaucoup d'autres décisions³² se rapportant à la gouvernance de l'entreprise ont eu pour seule origine, l'entreprise. Le processus décisionnel

inspiré par les réformes a redynamisé l'entreprise qui a amorcé un processus d'identification par rapport aux autres organisations pour fonctionner simplement comme une entreprise. La transformation de la forme de gouvernance des capitaux marchands de l'Etat a brutalement interrompue cette dynamique.

Le passage de l'E.P.E des ciments sous le contrôle du, (H.B.M.C) puis sous le (H.R.M.C) n'a pas été sans effet sur son processus décisionnel. La fusion de la branche ciment dans un même portefeuille que la branche bâtiment puis celle de la réalisation, a conduit de nouveau l'entreprise, à une centralisation de toutes les décisions (stratégiques, administratives et même opérationnelles). La centralisation du pouvoir de décision, toutes les décisions a été, durant cette phase fondée sur une approche erronée des problèmes économiques et techniques de l'entreprise³³. Cette approche erronée a tenu en otage la prise de la décision dans l'E.P.E observée et a fait que les cadres dirigeants et non dirigeants sous optimisent. La décision n'est plus celle à prendre, mais essentiellement celle à avaliser et à cautionner.

Durant cette phase le processus décisionnel de l'entreprise est caractérisé par le paradoxe d'Abilene³⁴, comme inconvénient de la décision collective observée au niveau des conseils d'administration des entreprises des ciments. La décision stratégique, est prise en commun accord, alors qu'aucun administrateur ou gestionnaire ne la trouve appropriée. La décision stratégique est de type discrétionnaire, elle est ni motivée, ni contrôlée, sa seule limite est sa licéité(Gomez, 2003).

Quant aux décisions opérationnelles, lorsqu'elles ne sont pas éludées, elles sont différées, voir non exécutées³⁵ au niveau des usines. Les nouvelles transformations institutionnelles³⁶ qui ont suivi ont déterminé les limites des pratiques des droits de propriété autorisés, notamment par rapport à l'abus. Une nouvelle forme de gouvernance des capitaux marchands de l'Etat a vu le jour, c'est les S.G.P. Les sociétés de gestion des participations (S.G.P) ont été fondées en remplacement des Holdings, avec un statut d'agent fiduciaire. Ce statut remet en cause l'objectif stratégique des réformes économiques engagées depuis 1988. Les relations d'agence qui ont commencé à prendre forme à tous les niveaux décisionnels de l'entreprise et des actionnaires ont été neutralisées par le statut de cette nouvelle structure (S.G.P).

La société de gestion des participations perd l'attribut des droits de propriété du fructus et de l'abus, qui reviennent à la tutelle contrôlant la S.G.P à savoir le conseil de participation de l'Etat (C.P.E). Elle doit instrumenter la réalisation d'un objectif qui lui a été fixé par le C.P.E. cet objectif contenu dans une note³⁷ se résume sous forme de missions comme suit :

- rationaliser les actions, de développer les synergies dans la mise en œuvre des programmes de restructuration, de partenariat et de privatisation,
- créer les conditions d'une gestion de proximité, plus proche des préoccupations des gestionnaires des E.P.E,
- développer les relations contractuelles entre les différents niveaux de l'édifice chargés de la gestion des participations de l'Etat et de la privatisation.

En neutralisant le pouvoir de l'E .P.E (dirigeant principal, C.A et Actionnaire) sur le fructus et l'abus, le C.P.E confirme la souveraineté de l'Etat sur la propriété des entreprises. Le droit de propriété se confirme comme exclusif, de l'Etat, et rend toute relation d'agence problématique, sinon purement formelle. C'est ce qui ressort à travers la figure N°4 ou le

C.A, considéré comme un des mécanismes internes de gouvernance se trouve tributaire du dirigeant principal censé le contrôler au vu d'un contrat de travail, assimilé à un contrat d'agence.

Toutes les formes de gouvernance des capitaux marchands de l'Etat qui ont substitué les fonds de participations, n'ont pas concrétisé la séparation réelle des pouvoirs de décision. Ils n'ont pas tenu compte des attributs de chaque niveau décisionnel (stratégique, administratif et opérationnel) consacrés par la loi portant autonomie des entreprises. Le processus décisionnel de l'E.P.E demeure un processus fortement centralisé. Le pouvoir de l'organe d'administration (C.A) s'est réduit en faveur de celui de la S.G.P et du Conseil de participation de l'Etat (C.P.E). La marge discrétionnaire du manager public s'est fortement rétrécie et ne porte que sur la réalisation des objectifs de la S.G.P qui ne sont pas ceux du cadre dirigeant principal. L'objectif de la S.G.P est le nombre de privatisation réalisé, celui du manager dirigeant principal est la maximisation de sa fonction d'utilité exprimée par la préservation de son statut dans l'entreprise. Entre la SGP et le manager dirigeant principal, le C.A représente l'organe par lequel passe la réalisation de leur objectif respectif. Il est l'organe qui, par ses résolutions prises, rend légale la procédure de cession (privatisation). Ces résolutions sont nécessaires à l'objectif du manager dirigeant principal, dont la réalisation passe par des alliances à l'intérieur de la structure hiérarchique censée contrôler ses actions et évaluer ses décisions comme dirigeant principal.

Cette subordination du C.A tout comme les structures de l'entreprise, témoignent du contrôle total de cet agent fiduciaire de l'Etat (S.G.P) sur la décision de l'entreprise dans toutes ses formes.

La nature de la propriété aidant, le pouvoir de décision dans l'entreprise publique, entre l'Etat propriétaire et l'Etat puissance publique, demeure celui de l'Etat puissance publique. Il recentre ainsi le débat sur l'efficacité des réformes économiques comme choix de politique économique à même de rendre à l'entreprise publique sa vocation d'entreprise.

2. Référence :

- Ansoff, H. (2007). *Strategic Management*. Springer.
- Ansoff, I. (1984). *Stratégie de développement* (Les éditions d'Organisation).
- Boussoumah, M. (2018). Le plan d'entreprise. *Algérienne des sciences juridiques politique*, 55(4), 5-18.
- Bouyacoub, A. (1997). L'entreprise publique et l'économie de marché (1988 1993). *les Cahiers du CREAD*, 39, 23–34.
- Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P.-L. (2011). Les limites de la rationalité limitée? Un essai de réflexion en sciences de gestion. *Management Avenir*, 8, 97–117.
- Charreaux, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue française de gestion*, 115, 38–56.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6–17.
- Coase, R. H., & Rallet, A. (1992). La firme, le marché, la loi. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 10(54), 113–123.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences». Une revue critique des développements contemporains. *Revue d'économie industrielle*, 129-130, 57–86.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1981). L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective (1977). Paris, Édition du Seuil.
- DE Bonier, J. M. (1986). *Fondements d'Economie Industrielle (coll. Gestion, série : Politique Générale, Finance et Marketing)*. JSTOR.
- De Visscher, P. (2006). Un construct égaré : Celui de la dynamique des groupes restreints. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2, 53–61.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Galbraith, J. K., Crémieux-Brilhac, J.-L., Le Nan, M., & Crémieux-Brilhac, J.-L. (1968). *Le nouvel État industriel : Essai sur le système économique américain*. Gallimard.
- Gomez, P.-Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 183–208.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources Humaines*, 2ème éd., VUIBERT, Paris, 917–925.
- H.Simone, & J.G.March. (1974). *Les organisations 2ème édition* (Dunod).
- Le Moigne, J.-L., & SIMON, H. A. (1991). *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*. Dunod.
- L'Héritau, M.-F. (1972). *Pourquoi des entreprises publiques?* Presses universitaires de France.
- Lochak, D. (1985). Le sens hiérarchique. *Psychologie et science administrative, presse Universitaires de France*.
- Mehand Fares, & Stéphane Saussier. (2002). Coûts de transaction et contrats incomplets. *Revue française d'économie*, 16(3), 193–230.
- Ménard, C. (2012). *L'économie des organisations*. La découverte.

- Mintzberg, H. (2004). *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Editions d'organisation.
- Moulai, A. (2013). *La Performance du secteur national des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations* [PhD Thesis]. Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.
- Quinet, C. (1994). Herbert Simon et la rationalité. *Revue française d'économie*, 9(1), 133–181.
- Simon, H. A. (1947). Un commentaire sur "La science de l'administration publique. *Revue de l'administration publique*, 7(3), 200-203.
- Tran, L. (2018). Herbert Simon et la rationalité limitée. *Regards croisés sur l'économie*, 1, 54–57.
- Yves, S., & de Moncel, H. T. (1977). Théorie de la firme et réforme de l'entreprise : Revue de la théorie des droits de propriété. *Revue Économique*, 87(3).

-
- ¹ Que nous avons côtoyé et/ou que nous avons eu comme responsable et même comme collègues administrateur.
- ² Sachant que nous avons passé plus de 25ans dans le secteur économique (gestionnaire et administrateur).
- ³ Directive de la Commission de la CEE de 1980.
- ⁴ Sur le plan institutionnel et organisationnel avec les réformes économiques de 1988.
- ⁵ LE code des marchés public.
- ⁶ Plan d'action du gouvernement MARS 1992.
- ⁷ Congrès de juin 1980.
- ⁸ La loi n°84- 22 du 24 décembre 1984 portant plan quinquennal 1985-1989.
- ⁹ A. Moulai : « Entre 1986 1981 et 1986 l'importation nationale cumulée de ce produit a atteint 15 858 000 tonnes soit 34% de l'offre nationale des ciments » in thèse de doctorat intitulée: la performance de l'industrie nationale des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations soutenue année 2011/2012.
- ¹⁰ Un des chefs de la fonction commerciale s'est retrouvé Président directeur général d'un des groupe de ciment, un autre ayant marqué son passage professionnel par le poste des moyens généraux s'est propulsé à la tête de tout le groupe de ciments.
- ¹¹ Toutes les lois relatives à la relation de travail, aux relations avec le partenaire sociale, la loi sur la monnaie et le créditetc.
- ¹² Au vue des missions et prérogatives que définies le code de commerce pour chaque niveaux.
- ¹³ Toutes les lois relatives à la relation de travail, aux relations avec le partenaire sociale, la loi sur la monnaie et le créditetc.
- ¹⁴ Au vue des missions et prérogatives que définies le code de commerce pour chaque niveaux.
- ¹⁵ CODE DE COMMERCE et Statut de l'entreprise.
- ¹⁶ Jacques PICOTTE : Juridictionnaire, recueil des difficultés et des ressources du français juridique actualisé le 15/10/2018.
- ¹⁷ Loi 88-01portant autonomie des entreprises.
- ¹⁸ Qu'en avril 1986.
- ¹⁹ Plan de réhabilitation des cimenteries élaboré par Mr IZLI en 1985.
- ²⁰ Il fallait attendre l'année 2015 /2016 pour voir le lancement du projet de Bechar, alors que l'importation du produit ciment ne constitue plus une composante de l'offre nationale de ciments !
- ²¹ Ces structures (H.B.M.C et H.R.M.C) étaient dirigées par un directoire de trois personnes, puis à la fin de leur existence elles sont passées à une personne.
- ²² Par l'adoption d'une résolution.
- ²³ La rémunération du gestionnaire principal de l'entreprise.
- ²⁴ Il faut noter ici que le gestionnaire du portefeuille –propriétaire – a, en 1995 suspendu, puis annulé sans motivations une décision de partenariat économique, initié et finalisé par l'entreprise , destiné à améliorer les performances des usines .

²⁵ Tous les gestionnaires principaux du secteur ciment, la majorité des administrateurs, ainsi que le staff des holding proviennent des secteurs du bâtiment et celui des ouvrages et de la réalisation.

²⁶ Ce qui explique l'organisation mise en place par le manager principal pour contenir les différents conflits de pouvoir qui ont pris naissance dans l'entreprise.

²⁷ Les prix et la marge bénéficiaire ainsi que le partenariat économique.

²⁸ La théorie des parties prenantes, la théorie de l'agence, la théorie de la décision.

²⁹ Code des marchés publics.

³⁰ Les fonds de participation de l'Etat.

³¹ Le partenariat avec les ciments du Portugal a été initié, négocié, et mise en œuvre pendant six mois par l'entreprise.

³² Les prix, les salaires, les mécanismes d'incitations et de contrôle.

³³ Il faut savoir que les dirigeants des entreprises ciment durant cette période viennent tous du secteur bâtiment.

³⁴ Sylvaine Pascual in compétences relationnelles, objectifs, décisions et solutions.

³⁵ Les décisions se rapportant aux approvisionnements, à la distribution, et aux actions techniques.

³⁶ Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

³⁷ Entreprise publique économique.