

« L'AVENEMENT DES GROUPES INDUSTRIELS PUBLICS EN ALGERIE : Etude Illustrative de l'ex-SGP-GICA- et les Groupes SIDER et SAIDAL. »

BERRAHOU-MELIANI ZOUBIDA

Maitre de conférences (B), Faculté des Sciences Économiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion. Université de Mascara

Résumé :

L'objectif de cet article consiste à expliquer l'avènement des groupes industriels dans le secteur public en Algérie, alors que les textes législatifs et réglementaires organisant et restructurant les capitaux marchands publics de l'Etat n'ont pas été explicites à ce sujet. Les récentes statistiques montrent l'existence de 85 groupes industriels publics en Algérie (ONS 2010), démontrant la mutation d'un grand nombre d'entreprises publiques en groupes de société. Nous avons proposé un aperçu succinct de trois structures organisationnelles, représentant les nouvelles configurations stratégiques dans le secteur public en Algérie et qui englobe chacune la notion de groupe industriel. Il s'agit de l'ex-SGP GICA devenue groupe GICA, du Groupe SAIDAL et Groupe SIDER. Le maintien de ce choix relève du fait que ces entreprises sont les seules qui ont fourni un certain nombre de renseignements acceptables et intéressants (relations structurantes au sein du groupe, logiques de regroupement des entreprises, croissance et éclatement des entreprises). Notre démarche d'étude a été surtout le résultat conjoint d'une observation, d'une lecture et d'une appréciation objective, suite à quelques questionnements et éclaircissements soulevés auprès de responsables du secteur public ayant accompagnés l'entreprise publique depuis plus d'une décennie dans ses multiples refontes et restructurations.

Mots-clés : Groupes industriels, SGP, EPE, SAIDAL, GICA, SIDER, réformes, secteur public Algérie, structure organisationnelle, croissance des entreprises, stratégie industrielle, hiérarchie organisationnelle.

ملخص :

الهدف من هذا المقال هو تبين وجود مجمعات صناعية في القطاع العمومي الجزائري، بينما النصوص التشريعية و القانونية المنظمة و المهيكلة لرؤوس الاموال التجارية للدولة لم تعلن ذلك بوضوح.

إذا تقيضنا بالإحصائيات الأخيرة (داو2010) ، فهي تعلن عن 85 مجمع صناعي عمومي في الجزائر، أما هذا يشير عن أهمية و ضخامة العمل الذي انجز خلال السنوات الأخيرة لتحويل عدد كبير من المؤسسات العمومية الى مجتمعات الشركات.

لهذا الغرض قمنا بعرض ملخص لوجود ثلاثة هياكل تنظيمية التي تمثل التشكيلات الاستراتيجية الجديدة في القطاع العمومي الجزائري و التي تحتوي عن مفهوم المجمع الصناعي.

المنهجية الدراسية التي اتبعناها هي خصوصا ملاحظة، قراءة و تقويم موضوعي ذو واجهتين من خلال طرح تساؤلات و استوضايات على مسؤولين في شركات تسيير المساهمات ، الذين رافقوا أكثر من عشر سنوات المؤسسة العمومية في الإصلاحات المتعددة و المتتالية.

ان اختيارنا للمؤسسات المذكورة اعلاه لا نبرره وفق تحليل معايير التسيير (الاداء، المرودية... الخ) . السبب الوحيد الذي حفز اختيارنا هو ان من بين الشركات التي تفحصناها توقعنا باهتمام عند الحالات ال الثلاثة لانها وفرت لنا مجموعة من المعلومات المقبولة (العلاقات الهيكلية داخل المجمع ،منطق تجمع المؤسسات، النمو و تفكك المؤسسات).

المصطلحات الهامة: المجمع الصناعي، الجزائر إصلاحات القطاع العمومي، هيكل التنظيمي، نمو المؤسسات.

ABSTRACT

The aim of this paper is to illustrate the presence of three industrial groups in the Algerian public sector, while laws and regulations organizing and restructuring the public merchant capital of the State remain vague on the subject. The latest statistics (2010), there would be 85 public industrial groups in Algeria! This indicates the magnitude of work that was undertaken from these few years to transform a large number of public companies in corporate groups.

That's why we made a brief overview on the presence of three organizational structures, which represent a new strategic configuration in the Algerian public's sector, where we found the notion of industrial group. This is the SGP GIPAC which become group GICA, Group SIDER and Group SAIDAL. Our study approach was primarily the result of observation, reading and objective appreciation of some questioning and clarification raised with current leaders of the SGP who has accompanied the public company for over a decade in its multiple revisions and restructuring phases. The choice of SGP GIPAC or groups SIDER and SAIDAL is not justified by the analysis of management criteria (performance, profitability....), at any time we have taken this as a standard in our approach. It turns out, that among the different SGP we reviewed, those 3 cases provided us with a number of acceptable and interesting information (structural relation, logical grouping of the firms, growth and bursting companies).

Keys-words: Algeria, industrial group, SGP, EPE, public reforms, organizational structure, companies growth, SAIDAL, GICA, SIDER;

JEL CLASSIFICATION : L22.

INTRODUCTION

« Un groupe de sociétés est un ensemble constitué par plusieurs sociétés qui possèdent toutes une existence juridique propre, mais dont le degré d'autonomie réelle dépend de la nature et de l'organisation des pouvoirs qu'exerce sur elle une société- mère ou holding dont la vocation est de faire prévaloir une unité de décision, notamment en ce qui concerne la finition et la mise en œuvre de la stratégie de développement »¹. Raymond Abellio² a été amené à s'interroger sur le concept de stratégie. Il conçoit qu'elle est au cœur du concept de structure. On se contentera de reconnaître pour le moment de la notion plus ou moins confuse d'une interdépendance globale entre éléments adéquats.

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. Abellio (op cité) pensait surtout à l'analyse biologique et psychologique. Elle peut tout autant s'appliquer à l'analyse des systèmes productifs. La plupart des tentatives de définition du groupe, en fait, cherchent à reprendre la notion de structure à partir des relations qui le constituent. Plus précisément, il importe de définir 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 groupe.*

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 publics³. Nous disposons d'un listing fourni par le M.I.P.I⁴ et qui recense⁵ les groupes industriels (hors énergie et télécom) appartenant au secteur public. Il en existe 85, c'est dire l'amplitude du travail qui a été entrepris depuis 1997⁶ à transformer un grand nombre d'entreprises publiques en groupes de sociétés.

Nous allons examiner succinctement la présence de trois structures organisationnelles, représentant de nouvelles formes organisationnelles dans le secteur public en Algérie et qui englobent chacune la notion de groupe industriel. Ce choix s'est porté en premier lieu sur la SGP⁷ GICA « Industrie des ciments » qui gère le portefeuille de trois (3) groupes industriels, en plus

¹Depallens.G et Jobard.P, Gestion financière, Paris, 10eme édition Sirey ; 1990, pp503-651.

²Abellio R., 1965, la structure absolue, essai de phénoménologie génétique, Gallimar N.R.F.

³ Voir la liste des textes législatifs en bibliographie

⁴ Actuellement Ministère de l'Industrie, de la moyenne et petite entreprise et de la promotion des investissements

⁵ En 2010

⁶ Nous verrons pas la suite que 2 ans après la promulgation de l'Ordonnance n°95-25 du 25 Septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les premiers regroupements d'entreprises ont commencé.

⁷Société de gestion des participations

de plusieurs autres entreprises et ce pour cerner au mieux les caractéristiques de cette entité qui regroupe un ensemble d'entreprises. Ensuite, 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 y a eu réellement émergence de groupes industriels, même s'ils diffèrent complètement dans leur ingénierie organisationnelle.

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 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 profiter 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 temporalité⁸. 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 un ensemble de documents internes qui ont servi de base à leur démarche (certaines expériences⁹ menées dans d'autres pays ont servi de références¹⁰), des informations tirées des rapports d'activités de ces entreprises ont également été utilisées. Cette démarche s'inscrit dans une perspective de recherches d'explications à fournir à partir de données complémentaires relatives à la logique de regroupement (concentration, fusion, alliances) des entreprises publiques et la grande incohérence relevée dans les textes législatifs servant de support au mode d'organisation du secteur public. Il importe de décrire ce processus en se référant à ces exemples illustratifs. D'où, notre principal questionnement consiste à expliquer ce mouvement évolutif (discret) qui a amené à l'avènement des groupes industriels dans le secteur public en Algérie ?

⁸ Il s'agit de plus de 15 années de réformes effrénées du secteur public

⁹ Saadi .N , 2005, la privatisation des entreprises publiques en Algérie , L'Harmattan.

¹⁰ Ce schéma d'organisation du secteur public a déjà été adopté par de nombreux pays : l'Italie, l'Espagne, l'Egypte, la Pologne, la Hongrie, et la Roumanie. Cité dans Saadi, op.cit.

I- Le processus de constitution des groupes industriels dans le secteur public.

Dans les pays développés, les grandes entreprises (ou grands groupes) assurent de nos jours des capacités de production diverses résultant d'un processus de croissance qui s'est affirmé tout au long des trente dernières années¹¹. Comment dès lors décrire cette refonte des schémas organisationnels menée dans le secteur public en Algérie (devenu marchand à partir de 1995) et qui a abouti à la constitution des groupes industriels ? Autrement dit quelles sont les mutations traversées par ces firmes qui sont devenues groupes ?

Par ailleurs nous pouvons suggérer que l'Algérie a déjà une expérience en matière de grands groupes industriels publics¹². Rappelons-nous : l'industrie manufacturière toute entière était organisée pour l'essentiel en une dizaine de grands groupes : SONACOME(Société nationale de construction mécanique devenue SNVI :Société nationale de véhicules industriels), SONELEC(Société nationale d'électricité devenue SNEL), SONIC(société nationale des industries de cellulose devenue CELPAP et ENAPAC pour fusionner et donner GIPEC , groupe industriel papier et cellulose) , SOGEDIA¹³ (Société de Gestion et Développement des Industries Alimentaires née de la fusion des sociétés nationales des corps gras (SNCG), la société nationale de gestion et de développement des industries de sucre (SOGEDIS) ,la société nationale des conserves (SOALCO)¹⁴)... etc

On misait à l'époque déjà sur l'effet de taille pour amener les grandes sociétés nationales à devenir performantes et leaders, ne voyant pas que leur premier handicap était déjà leur gestion étatique, administrative loin de toutes contraintes d'efficacité¹⁵. Il n'en reste presque plus rien aujourd'hui, avec un environnement en constante évolution qui impose une adaptation continue imposée par les préceptes de gestion de l'industrie mondiale dont les principes de fonctionnement sont basés sur la recherche

¹¹De Montmorillon Bernard, Cotta Alain, 2001, Les groupes industriels -analyse structurelle et stratégique- Ed Economica

¹²Mebtoul .A. Ambiguïté de l'organisation des capitaux marchands de l'Etat en Algérie et futur rôle de l'Etat dans le développement économique et social 2010/2014, contribution quotidien d'Oran.

¹³ A partir de 1982-83, la SOGEDIA est à son tour touchée par la vague de restructurations des entreprises d'Etat. Elle éclate alors, en trois entités distinctes, donnant naissance aux trois entreprises publiques économiques (EPE) actuelles, entre lesquelles se partage son patrimoine : l'ENCG, l' ENASUCRE et l' ENAJUC.

¹⁴Bouyacoub.A, 1987, la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, OPU.

¹⁵Bouyacoub,op.cit.

continue de la productivité qui a justifié le différentiel de croissance.¹⁶ Ce que nous savons précisément dans notre étude, ce n'est qu'à partir de 1997, que les 11 holdings¹⁷ ont créés et ont regroupé les entreprises¹⁸, 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 divers 10-Grands travaux- 11 Services

Théoriquement, cet assemblage des entreprises par branches d'activités avec une logique de filières industrielles, commerciales et de services se voulait avant tout comme une fusion des potentialités des entreprises, afin de consolider le noyau de chaque corps de métier et porter les entreprises les plus faibles vers le haut. Mais, ce regroupement s'est effectué de façon administrative sans logique de besoins ou d'opportunités du marché des entreprises concernées¹⁹. Ensuite en juin 2000, ces même Holdings ont connu une réorganisation, pour être regroupés dans les activités suivantes :

1- Holding CPS (chimie-Pharmacie- Services)

On y retrouvait la chimie, la pharmacie, le transport, le tourisme etc. 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 coté 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 etc. Le nombre d'entreprises regroupées étaient de 55.

3- Holding HOMLEC, industries électroniques, électriques et les télécommunications

¹⁶ Le développement économique de l'Algérie, expériences et perspectives, 2011, Casbah éditions –ouvrage collectif sous la direction de Hafsi.T

¹⁷ Ordonnance n°95-25, op.cit

¹⁸ Au terme de l'année 1997, les holdings publics possédaient 411 entreprises.

¹⁹ Rebah.A, 2011, Economie Algérienne, le développement national contrarié, INAS.

Il a été constitué par la fusion des holdings préexistant : Holding mécanique et HEELIT. On y retrouvait de grandes activités de base telles que la 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 telles que les 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.

Cette réorganisation selon les propos avancés par certains responsables en poste à cette période n'avait pas du tout été bien accueillie. En effet, le mode de gestion nouveau et déjà bien compliqué des Holdings installés depuis 1997, ne donnait aucun éclairage précis quant à la stratégie poursuivie. Voilà que ces gestionnaires venaient d'être confrontés encore une fois ²⁰ au gigantisme de ces nouvelles structures, qui cette fois-ci prenaient l'apparence de conglomérats²¹, diversifiés sans que le marché de ces entreprises soit l'instigateur de ces schémas organisationnels utilisés dans les grandes manœuvres stratégiques de la croissance des groupes performants²². En 2001²³, les pouvoirs publics ont procédé à un démembrement de ces méga-holdings (dissous) en reconstituant des mini-holdings. Cette fois-ci appelés sociétés de gestion des participations(SGP).

Cet éclatement a permis de reconstituer autour de l'agent principal (l'Etat) un ensemble d'entreprises caractérisé par un enchevêtrement dans la prise de participation avec des directoires de contrôle pour assurer une

²⁰L'expérience des années 80 qui se répète ?

²¹ 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.

²²Jacquemin A. (1989), « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1er trimestre

²³ Quelle est cette logique organisationnelle qui fait subir en une année des opérations de fusions puis de scissions des entreprises sans déstructurer leurs potentialités et les émettre !

mainmise du principal agent. Le véritable éclatement est lié à ce que (Claude Champaud)²⁴ a appelé le pouvoir de concentration de la société par actions. Après les opérations de fusions, regroupement et concentration des entreprises aussi différentes et diverses du temps des holdings publics, le processus contraire semblait prendre place avec la constitution de 27 SGP qui regroupent des entreprises activant dans les mêmes branches d'activités, ce qui semble être une sorte de recentrage des entreprises publiques avec effets de spécialisation et recherche de synergies.

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 soient 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 groupe²⁵. 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. Jacquemin (1989)²⁶ dit que « cette dynamique qui engendre les grands groupes ne peut qu'être celle dont ils procèdent c'est-à-dire 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 ». « 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 entreprises²⁷ sous ou grâce à l'entreprise d'un même individu »²⁸. La croissance patrimoniale²⁹ ne se définit pas à partir des

²⁴ Claude Champaud, 1962, le pouvoir de concentration de la société par actions, Paris Sirey.

²⁵ Jacquemin, op.cit

²⁶ Jacquemin A. op.cit

²⁷ Bouhenicp.A et Zambrowski P., 4 novembre 2004, « Les groupes de sociétés cherchent un statut », paru dans la presse française (Les Echos).

²⁸ Jacquemin, op.cit.

²⁹ Il est relativement aisé de caractériser l'entreprise qui naît de la révolution industrielle, quelque hétérogène qu'elle soit. (Henderson et Quandt) en donnent une définition fameuse

modalités concrètes de sa mise en œuvre, mais en fonction du principe juridique ou institutionnel sur lequel elle s'appuie. Nous allons donc à la lumière de cette démarche insister sur ce processus d'émergence du groupe industriel dans le secteur public marchand (SPM) en Algérie.

II. La dynamique organisationnelle des groupes du SPM :

Les sociétés de gestion des participations (SGP) tout comme les holdings sont des sociétés mères, qui ont la charge de gérer un ensemble d'entreprises qu'en temps normal on appellerait Groupe, chose qui tarde à venir dans les textes législatifs concernant le secteur public. Ce n'est que dernièrement où l'on a accepté à les nommer ainsi et de parler de cette « énième » réforme³⁰, qui vise à créer des groupes publics alors, qu'ils exercent depuis l'apparition des holdings. 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 leurs 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 citer³¹.

Alors l'ambiguïté dans tout cela, c'est de vouloir constituer à présent le secteur public en groupes industriels³² (qui exercent théoriquement déjà dans la réalité des entreprises publiques) et de ne point nommer la société mère holding. Au contraire le terme holding ne peut être concerné par la dissolution³³ de ses structures, qui semble t-il ne peut être utilisée dans le vocabulaire afférent à la configuration actuelle des capitaux marchands. Cela demeure illogique et insignifiant ! Dissoudre les holdings pour les remplacer par des SGP qui ont presque les mêmes prérogatives³⁴ que les premières. Cet ensemble d'incohérence dans le processus organisationnel des réformes du

« 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

³⁰ Qui fait plus les échos de la presse qu'une promulgation réelle à travers un texte législatif clair !

³¹ Mis à part dans ses missions

³² L'ex ministre de l'industrie et de la promotion des investissements en poste jusqu'à 2011 en a fait son slogan phare pour expliquer son projet de relance d'une véritable stratégie industrielle pour le secteur public.

³³ l'article 40 de l'ordonnance 01-04 du 20 Aout 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE annonce la dissolution des holdings publics par son assemblée générale extraordinaire dans un délai d'un mois à compter de la promulgation de ladite ordonnance.

³⁴ Voir en annexe un tableau comparatif entre holding et SGP

secteur public, nous allons le mettre en exergue à travers les 3 exemples suivants.

II.1. Les principales transformations du schéma organisationnel des groupements industriels

Si l'on se réfère à l'ex-SGP « industrie des ciments » devenue **GROUPE GICA**. L'industrie du ciment a vu le jour dans le secteur public en Algérie en 1967 par la nationalisation des trois usines détenues par le cimentier français Lafarge en créant la Société nationale des matériaux de construction (SNMC) qui, en plus du ciment récupéra également les produits rouges, la céramique et les agrégats. Avec la restructuration générale de l'économie nationale à partir de 1983, la SNMC fut réorganisée par secteurs d'activités et la société éclatée en quatre entreprises régionales à l'Ouest, au Centre, à l'Est et à Chlef (ERCO, ERCC, ERCO, ERCC). A l'image de tout le secteur public en Algérie, celui du ciment a donc connu des restructurations qui aura vu ses entreprises passer du portefeuille des "Fonds de participation"³⁵, au Holding : "Bâtiment et Matériaux de construction", puis à la Société de gestion des participations : Industrie des ciments (SGP-GICA) , Société par actions créée le 23 Janvier 2002, pour enfin atterrir en 2009³⁶ dans le Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA). **Le Portefeuille de La SGP- GICA**³⁷ est constitué de trois (3) Groupes Industriels et Commerciaux (ERCE, ERCC, ERCO³⁸) et d'une (1) EPE (ECDE) : entreprise des ciments et dérivés de Chlef. Ils comprennent les entités suivantes :

*Douze (12) cimenteries organisés en sociétés filiales dont le capital social est détenu à 100% par les Groupes cimentiers et l'EPE ECDE, à l'exception de la cimenterie de Beni Saf, (SCIBS) 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).

*La cimenterie de Zahana (SCIZ) dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit d'un partenaire étranger, Société ASEC (Égypte).

*La cimenterie de Hadjar Soud (SCHS), dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit d'un partenaire étranger, Société BUZZI UNICEM (Italie).

³⁵ Cette période des fonds de participation bien qu'elle a duré 07ans n'est pas prise en compte dans notre étude parce qu'elle n'apporte aucun éclairage sérieux au sujet de notre étude à savoir les groupes industriels.

³⁶ Création théorique

³⁷ Source documents officiels de la SGP-GICA

³⁸ ERCO, ERCE, ERCC : entreprise régionale du ciments ouest , Est, centre

*La cimenterie de Sour El Ghazlane (SCSEG), dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit d'un partenaire étranger, Société BUZZI UNICEM (Italie).

Leur répartition régionale est organisée en trois Groupes.

- 1) L'ERCE : 5 cimenteries (SCHS, SCAEK, SCHB, SCIMAT et SCT).
- 2) Groupe ERCC : 3 cimenteries (SCSEG, SCMI et SCAL).
- 3) Groupe ERCO : 3 cimenteries (SCIZ, SCIBS et SCIS), avec une cimenterie en EPE ECDE.

Ces cimenteries sont complétées par :

* Deux (02) sociétés de commercialisation de ciments et matériaux de construction (SODISMAL de l'ERCC et SODMAC de l'ERCO)

* Quatre (04) sociétés de production et commercialisation de granulats concassés (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) qui 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%, ERCO : 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.

La SGP GICA qui détenait le portefeuille des entreprises poursuivant leurs activités dans « l'industrie du ciment », se présente comme un ensemble qui constitue déjà un groupe diversifié, dont la société mère est la SGP. Les pouvoirs publics considéraient eux comme groupes, les trois (03) EPE suivantes à savoir : E.R.C.C, E.R.C.E, E.R.C.O. Ils semblent être plus 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 conseil de participation de l'Etat(CPE)³⁹. L'activité principale des SGP se résumait à la mise en œuvre des privatisations, qui transparaît à travers les ouvertures

³⁹ Par le biais du CPE, l'État exerce son rôle de propriétaire des actifs confiés aux Sociétés de Gestion des participations.

timides et partielles du capital des filiales que contrôlaient les pseudogroupes de son portefeuille.

La stratégie de partenariats et des alliances avec des entreprises étrangères semble en conformité avec la mise en place des filiales de groupe à travers leurs structures souples et mobiles. Ce serait le meilleur moyen de garantir ces opérations avec des répercussions positives sur le rendement des entreprises et l'apprentissage managérial⁴⁰, qui vraisemblablement demeure la problématique⁴¹ essentielle dans les entreprises publiques en Algérie. Aucun bouleversement majeur n'a accompagné ce changement structurel si ce n'est une plus grande clarté dans le schéma organisationnel du moins dans sa forme. A la suite de la transformation juridique de l'ex-SGP GICA en date du 26 novembre 2009, le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « Groupe GICA » fut créé. Il est devenu opérationnel à partir de Novembre 2011, et son statut actualisé dès Mai 2012. Sa configuration globale se présente ainsi :

* Le nombre de sociétés de ciments détenues à 100% par l'Etat est passé de 8 à 7 (la SCMI dont le capital a été ouvert à hauteur de 35% au profit du Groupe Lafarge).

* La société de ciments SCIBS détenue auparavant à 90% par l'Etat, a de nouveau ouvert son capital pour la même société pour atteindre 25%.

* Les 3 groupes (fictifs) en liquidation ont fusionné en centres et/ou société d'études, de maintenance et d'enseignement détenues séparément par chacun des 4 groupes, à l'image de :- CETIM (ERCC, 10%, ERCE, 70%, ERCO ;10%, ECDE ; 10%) pour donner une seule entité détenue à 100% par le groupe GICA.-CFIC propriété à hauteur de 25% par chacun des 4 groupes de l'ex-SGP GICA est détenue à présent par le groupe GICA à 100%.

* L'unité plâtre de Fleurus (KPF) détenue à hauteur de 50% par E.R.C.O a été cédé totalement au Groupe KNAUF.

* création d'une nouvelle société de distribution des matériaux de construction DNC détenue à 100% par le groupe GICA qui vient se rajouter à SODISMAL et SODMAC.

⁴⁰Hafsi.T, op.cit

⁴¹ibid

* Prise de participation dans une Société d'investissement hôtelière « SIH » à hauteur de 3.6%.

Ce redéploiement qui accompagne la présentation du Groupe GICA sur les documents officiels, laisse transparaître des corrections majeures qui vont dans le sens de nos remarques établies dans la formulation du premier organigramme de l'ex-SGP GICA ! les 3 groupes fictifs (ERCE ; ERCO ; ERCC) sont en liquidation.

L'ensemble constitue bien un groupe comme proposé plus haut mais nous ne savons plus qui fait office de société mère, puisque la société de gestion de participations qui « chapeautait » l'ensemble a été dissoute.

En ce qui concerne le second cas, le Groupe SIDER (Société holding), qui a été créée en 1983 de la restructuration de la SNS (société nationale de sidérurgie). Son métier spécialisé dans la fabrication de l'acier, sa transformation ainsi que sa commercialisation à travers un réseau national de 48 points de vente et à l'exportation. En 1998, un plan de restructuration a permis d'ériger SIDER⁴² en une société holding possédant 24 filiales de différents métiers, appartenant elle-même au holding sidérurgie-métallurgie.⁴³ Après son passage dans le portefeuille de la SGP TRANSLOB (transformation sidérurgique), un accord historique de partenariat a été conclu le 18 octobre 2001 entre le groupe SIDER⁴⁴ avec le groupe LNM ISPAT (Numéro un mondial de l'acier)⁴⁵. 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 ANABIB⁴⁶ 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". Le premier constat qui transparaît dans une première lecture des informations relatives au groupe SIDER c'est que l'on est bien en présence d'un groupe tel qu'à

⁴² Ce Schéma d'organisation diffère du premier puisque c'est l'entreprise elle-même qui devient Holding tout en appartenant au holding sectoriel !

⁴³ On note à nouveau des incohérences dans la forme organisationnelle.

⁴⁴ Avec l'ingérence de la SGP Translob et donc le CPE.

⁴⁵ Lakshmi 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)

⁴⁶ ANABIB qui est née de la restructuration organique de la SNS en 1983.

priori nous le représentons à travers une première définition de l'objet de notre étude⁴⁷. La société mère est une société holding, ce qui constitue un aspect nouveau⁴⁸ dans la configuration actuelle des groupes industriels dans le secteur public, et inhabituellement nous retrouvons ici une société holding alors que cette dernière ainsi que toutes les autres ont été dissoutes⁴⁹ dans leur totalité pour être remplacées par les SGP !!

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 stratégiques⁵⁰. 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 filiales communes ainsi que des privatisations totales. Nous relevons 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.

Pourtant, beaucoup d'incohérence sont à relever ! En 1998 le holding SIDER nouvellement constitué appartenait au holding métallurgie-sidérurgie (on a du mal à imaginer sur un plan organisationnel et structurel ce dédoublement de holdings !), par la suite et en 2001 il appartenait à la SGP TRANSLOB tout en conservant son appellation d'origine « Holding ».

Quant au dernier cas d'étude, le Groupe SAIDAL (non affilié à une SGP) a été créé en 1985⁵¹, suite à la restructuration de la pharmacie centrale Algérienne (PCA)⁵² dont la branche production a été érigée en Entreprise Nationale de production Pharmaceutique⁵³ par le décret 82/161,

⁴⁷ Définition concise fournie par Deppalens et Jobard dans notre introduction.

⁴⁸ Nouveau dans le sens où les holdings ont été dissous.

⁴⁹ Article 40 de l'ordonnance n° 01-04 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

⁵⁰ Y a-t-il un traitement cas par cas des EPE en Algérie ?

⁵¹ Sous tutelle du ministère de l'énergie industrie pétrochimique et chimique.

⁵² 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 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 (nationalisations) en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

⁵³ 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

promulgué en Avril 1982. Le patrimoine était constitué à cette date par les unités de production d'Alger ainsi que le projet antibiotique de Médéa, appartenant alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation⁵⁴. Suite à la mise en œuvre des réformes économiques⁵⁵ en 1989, 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.

Des changements ont été apportés en 1993 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 1997⁵⁶, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel auquel seront rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration.

En 1999, SAIDAL cède 20% du capital de son groupe aux privés dans le cadre de la bourse des valeurs d'Alger. En 2000, elle signe un protocole d'accord avec la société italienne ALLCHIM pour exportation des matières premières en Italie. En 2001, elle obtient la certification à la norme ISO de ses principaux sites. 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.

Ces projets portent sur la réalisation, en commun avec des laboratoires étrangers et locaux, d'usines pour la fabrication des médicaments de leur gamme en Algérie.

Les accords concernent les laboratoires suivants: Pfizer (USA), SANOFI Aventis(France), Groupement Pharmaceutique Européen, Spimaco (Arabie Saoudite)/JPM (Jordanie)/Acidima (ligue Arabe) et Dar Al Dawa (jordanie)

réactifs et pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien

⁵⁴ Intégré à SAIDAL officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986).

⁵⁵ Détenu par trois fonds de participation, (chimie et pharmacie, usine et équipements)

⁵⁶ Dissolution du fond de participation, SAIDAL devient propriété à 100% du holding chimie pharmacie, et création d'un réseau de distribution propre à SAIDAL.

et Solupharm(Algerie). 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.

Paradoxalement en 2001, suite à la promulgation de l'Ordonnance n° 01-04 qui met en place les SGP auxquels seront rattachées les entreprises du SPM appartenant aux ex-holdings dissous, SAIDAL 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 ne sera pas affiliée à la SGP GEPHAC ! En 2009 SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59 %. En 2010 sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75 % à 44,51 %, et elle a acquis 20% du capital d'IBERAL. Le groupe SAIDAL active dans un secteur dit stratégique⁵⁷ et possède un bon système de management⁵⁸.

C'est une des entreprises qui en générale a un certain monopole dans son domaine d'activité, monopole assuré par l'Etat. Dans le nouvel organigramme présenté le poste de « PDG » et la notion de « sphère société mère » ont été supprimés , donc le groupe apparaît sans holding. La suppression d'un nombre important de directions ou leurs fusions a allégé la nouvelle structure mise en place en se focalisant sur des fonctions phares dans une entreprise moderne à l'image des ressources humaines, le portefeuille des actifs financiers, organisation du système, et surtout la recherche et développement. Une moindre visibilité des filiales auxquelles se rajoute une nouvelle récemment acquises (SOMEDIAL).

II.2 Les incohérences du processus de formation des groupements industriels

Comme dans chaque cas examiné, nous avons relevé certaines ambiguïtés qui nous ont éloignés momentanément de l'objet de notre étude en soulèvent davantage d'autres interrogations auxquelles on tente de trouver des justifications.

Dans cet article, nous avons souhaité mettre en avant l'importance stratégique de l'évolution de la configuration structurelle des entreprises. Les travaux de Mintzberg⁵⁹ ont démontré qu'il existait une coévolution aussi de différents sous-systèmes organisationnels adjacents. Les entreprises mettent ainsi en œuvre des mécanismes d'adaptation qui les conduisent à faire évoluer leur configuration structurelle dans des zones d'influence adéquate.

⁵⁷ Au vue de l'économie publique Algérienne.

⁵⁸ Grim R., consultant, 2005,« Managers et management dans les entreprises publiques économiques », EL WATAN le 16octobre.

⁵⁹ Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris, Les Editions d'Organisation

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 organisationnelle⁶⁰, 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. Mais à quoi peut-t-on se référer dans notre étude ? Les soi-disants mouvements stratégiques y sont souvent décrits à travers la seule volonté des pouvoirs publics. Or, *une configuration, c'est aussi et surtout une coalition d'acteurs et un agencement de structures.*

Par exemple avec la généralisation de la société par actions, l'entreprise a disposé d'un outil juridique de croissance formidablement efficace⁶¹. 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.

A) Le type de croissance dans la formation des groupes publics industriels en Algérie :

Apparemment, la croissance financière n'a pas accompagné la constitution des groupes industriels publics en Algérie ! La croissance patrimoniale est la seule vérifiable, car elle aboutissait à l'éclatement de l'entreprise⁶², éclatement à la fois technique et géographique, matérialisé par les différents établissements réunis entre les mains d'un même propriétaire. De Montmorillon (op cité) précise qu'un nombre de plus en plus important d'accords entre firmes 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

⁶⁰ Nizet J., Pichault F. op.cit .

⁶¹ De Montmorillon, Cotta, op.cit

⁶² Maman D. (2002), « The emergence of business groups : Israel and South Korea compared », *Organization Studies*, Sept-Oct.

sens *d'accumulation des savoir-faire*, plus celui *d'accumulation des actifs productifs* : 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 ou les deux parties sont mutuellement impliquées⁶³.

On peut être amené ainsi à une première dichotomie. Il y a 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 ? Est-ce que l'entreprise contribue t'elle à l'aboutissement de ces croissances ? Chacune d'entre elles ne fait qu'accentuer l'éclatement de l'unité technique (Henderson et Quandt). L'entreprise, d'abord éclate en de nombreux établissements qui quoique tous propriétés du même entrepreneur, rompent l'unité de la cellule productive de base⁶⁴.

L'entreprise ensuite éclatée en filiales juridiquement autonomes et qui ne sont plus reliées entre elles que par la vertu de pourcentages plus ou moins faibles : minorité de blocage, majorité absolue, double majorité, *tout ce vocabulaire économique-politique consacre l'avènement des groupes*⁶⁵. Mais voilà que la croissance contractuelle se généralise ; le lien de propriété disparaît et avec lui aussi le lien majoritaire⁶⁶. 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

⁶³ Ce qui définit au mieux le but recherchés par les multiples assemblages des EPE du SPM depuis 1997.

⁶⁴ Gomez, P.Y. (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », Finance Contrôle Stratégie, vol 6, n°4, décembre.

⁶⁵ Difficile d'appliquer ce vocabulaire dans le groupe industriel public en Algérie.

⁶⁶ Quel type de groupes industriels ; l'Etat veut-il construire puisqu'il ne cède aucun de ses pouvoirs !

aux statuts aussi différents que fluctuants et de partenaires associés au sein de contrats de coopération aussi souples et divers.

Ce qui nous amène à nous interroger sur le design organisationnel obtenu suite au pseudo-éclatement de l'entreprise.

B) Le profil de la construction du design organisationnel.

D'après Keoning⁶⁷. Il existe un certain rapport 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 confrontée, qui lui permettent de se *configurer* de manière spécifique.

Cette imbrication va sans cesse influencer ses choix en matière de structuration et intéresser tellement les chercheurs, si bien que de nombreux théoriciens ont dirigé leurs travaux vers la recherche de paramètres influents sur le design organisationnel des entreprises.⁶⁸

Il est vrai aussi que ces typologies ne sont pas tout le temps visible dans la réalité, elles deviennent même quelques fois caricaturales⁶⁹. Ce qui est utile, c'est de confectionner aux managers une sorte de *carte routière des tendances* qui sont proposées par les différents auteurs et leur permettre ainsi de prendre leur propre chemin et se positionner. Il ne faut pas oublier non plus que les modes de configuration décrits ont tout le temps besoin d'être *actualisés pour servir de base*, car de larges mouvements de rénovation sont en cours depuis quelques années. Il est plus que nécessaire d'en définir les variables déterminantes, ainsi que les interactions entre elles. Butera (1991)⁷⁰ souligne à ce propos que : « *Les structures formelles permanentes*

⁶⁷ Koenig, G. (2006), "L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux", Revue française de gestion, 32(160), 293-306.

⁶⁸ en proposant des typologies représentatives des tendances observables sur le terrain (les unes sont axées dans une perspective rationnelle (Perrow⁶⁸, 1961; Etzioni, 1971; Mintzberg, 1986), les autres dans une perspective contingente (Weick, 1979; Woodward, 1965; Burns et Stalker⁶⁸, 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).

⁶⁹ 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.

⁷⁰ Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation. P.100.

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. ».

Mintzberg, qui en tentant de comprendre la manière dont les entreprises formulent leur stratégie, étudie : la façon dont elles se structurent. Puisque la structure est à la base de nombreux questionnements relatifs aux organisations. L'organigramme est certainement la représentation la plus ancienne, la plus fréquente et la plus banale (ce qui ne veut pas dire la plus simple) des organisations. Si, malgré les travaux approfondis de Mintzberg⁷¹, son analyse paraît délaissée par les théoriciens du management depuis une trentaine d'années, elle continue d'intéresser les praticiens qui donnent de l'importance à ces outils préconisant un cadre adéquat aux collaborateurs, définissant leurs missions, ce que l'on attend d'eux, non pas globalement, tel que stipulé dans le contrat de travail signé, mais de manière plus concise une fois leur place dans l'institution acquise .

L'organigramme est souvent utilisé comme un outil de gestion : on le modifie régulièrement pour améliorer les performances, ajuster l'organisation aux individus, à leurs capacités, et résoudre toutes les difficultés qui ont pour origines l'exercice du pouvoir. Ces modifications font en général l'objet d'investissements importants et passent rarement inaperçues. Peut-on donner des recommandations d'ordre général sur le choix des structures ? Telle est la question que se pose nombreux théoriciens en management ? C'est très difficile, y répond Girard⁷², en précisant que quelques études⁷³ ont bien tenté de comparer leur efficacité, mais sans grand succès. « Il ne semble pas que l'on puisse dire ex cathedra que l'une soit préférable à l'autre même si l'on sait que les regroupements par objectifs ont été développés pour accompagner la croissance des grandes entreprises américaines⁷⁴ ».

Il y a aussi des travaux britanniques qui ont, à la fin des années 70, mis en évidence l'extrême variété des solutions imaginées par les entreprises mais également l'existence de régularités : au sein d'un même secteur, les sociétés les plus performantes ont en général des structures voisines, ce qui

⁷¹ Ce désintérêt vient pour beaucoup de la critique impitoyable de Simon (The proverbs of administration, 1946, Les organisations, 1975) qui a reproché aux théories de l'organisation leur imprécision et leurs contradictions

⁷² Girard. B, 2005, management dans le secteur public, edSciences po, Paris

⁷³ Pour une histoire approfondie de ces évolutions, voir Alfred D.Chandler, *Stratégies et structures de*

l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1989.

⁷⁴ *ibid*

suggère que *certaines structures sont mieux adaptées que d'autres à une activité*⁷⁵. Il ne semble pas que cela ait changé. Les travaux récents qui ont repris cette question concluent de la même manière⁷⁶ qu'aucune solution ne présente d'avantage définitif sur les autres.

Le succès des représentations de l'organisation sous forme arborescente vient de ce qu'elle permettent d'analyser les mécanismes de coordination au sein des organisations en termes de pouvoir, mais aussi de ce qu'elle facilite la mise en place de mécanismes de contrôle de à condition qu'elles ne deviennent pas statiques et contribuent à figer la structure, alors même que les organisations sont en permanence confrontées à de nouvelles questions. Elles doivent constamment changer, ce qui est très difficile de représenter dans une structure arborescente. « De fait, à peine l'encre séchée, l'organigramme est à revoir, à corriger. Lorsque le management n'intervient pas régulièrement sur l'organigramme, celui-ci dépérit ». conclut donc Girard (op cité) qui a énormément travaillé sur cette question. Celle-ci demeure importante pour la formation des groupes industriels publics en Algérie puisqu'elle touche à leur mutation en tant qu'organisation. Sur les trois cas étudiés nous avons examiné, deux organigrammes (Groupe Gica et Groupe Saidal), le Groupe Sider n'ont qu'une présentation sommaire de son portefeuille de filiales. SAIDAL est le seul groupe qui a un organigramme conforme à la représentation de sa structure organisationnelle et qui a été réajusté en deux ans, même si certaines incohérences relevées demeurent visibles⁷⁷. Le chemin de l'apprentissage organisationnel pour les designers du secteur public demeure encore long et à parfaire.

⁷⁵ Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, New-York, 1980

⁷⁶ « 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.

⁷⁷ Organigrammes en annexes.

Conclusion :

Avec ces trois exemples illustratifs et l'examen partiel de quelques conditions importantes (croissance patrimoniale, financière et contractuelle) justifiant l'apparition des groupes (structures, composants, relations) dans le processus évolutif des entreprises, nous avons tenté de mettre en relief les imprécisions dans les desseins organisationnels quant à la présence controversée des groupes industriels dans le secteur public en Algérie.

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* » trois fois l'expression de groupe ou ce qui s'en rapproche⁷⁸. A l'image de toutes les entreprises du secteur public marchand, nous remarquons que depuis le début des réformes organisationnelles, les refontes des schémas structurels des trois études de cas présentées ont surtout consisté en un jeu d'assemblage-désassemblage des entreprises passant d'un organisme tutélaire à un autre. Tantôt la logique sectoriel justifiait ce choix, tantôt pour d'autres, on misait sur la diversification des ensembles constitués pour quelques temps avant de leur préférer l'effet spécialisation et homogénéité des recoupements opérés.

Nous vient à l'esprit cette métaphore : le tissu productif (celui du secteur public) entre les mains de mauvais couturiers incapables de réaliser les patrons⁷⁹ choisis et se contentant de rafistoler ce tissu à coup de découpes mal effectuées et de recousage maladroit qui va donner à la fin un piètre résultat. Un ensemble qui ne correspondra ni au modèle d'origine ni à aucune autre réalité observable. Si les groupes industriels ont commencé à faire leur apparition⁸⁰ dans le secteur public à partir de 1997, nous remarquons que ces derniers font surtout référence à des regroupements d'entreprises dans une logique de croissance patrimoniale de l'Etat principal actionnaire !

⁷⁸ -... « 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**..... »

⁷⁹ Un **patron** est la représentation d'un vêtement vu de face ou de dos. Il est fabriqué en général à partir de feuilles de papier et permet de concevoir un [vêtement](#) avant sa fabrication en couture.

⁸⁰ Apparition discrète faut-il le rappeler, car il est toujours question de mettre en place les véritables groupes industriels.

L'Exemple de l'ex-SGP GICA illustre bien cette incohérence des trois groupes fictifs et leur disparition par la suite, pour laisser place à une autre forme de groupe (sans société-mère) plus conforme à la logique de la croissance contractuelle.

L'exemple du groupe SIDER, société holding, est encore plus complexe. Il met en exergue les imprécisions quant à l'appellation holding retrouvée doublement dans son schéma d'organisation du temps de l'ordonnance n°95-25, mais aussi à une presque conformité actuelle de ce groupe avec la réalité de cette question telle qu'observée universellement.

Quant au troisième cas, il montre que le groupe SAIDAL est bien présent dans le secteur public depuis 1997, bien qu'aucune croissance financière n'ait accompagné sa constitution non plus, mais son dessein organisationnel reste précis. Il s'est défait du holding « chimie-pharmacie » sans être rattaché à la SGP « GIPHAC ». La société SAIDAL, société par actions gère son portefeuille d'actions en tant que société-mère (holding) sans apparaître dans l'organigramme du groupe. Cette entreprise publique⁸¹ qui devient performante 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) lui permettant de pratiquer réellement sa stratégie.

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'entreprise⁸². Faut-il penser que le marché des entreprises publiques en Algérie est façonné par l'Etat ! Et que les choix stratégiques peuvent être uniformisés ! La recherche de la généralisation des structures de groupes publics en Algérie impose l'édition de normes adéquates quant à leurs émergences⁸³. Les groupes industriels sont seulement entrain d'émerger au sein du secteur public⁸⁴, nous pouvons avancer que le critère retenu par les pouvoirs publics pour 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. A

⁸¹ 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

⁸² Heal et Siberton cités dans De Montmorillon et cotta, op.cit

⁸³ A titre d'exemple et il y en a d'autres : 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 public en Algérie puisque le capital n'a quasiment pas été cédé à l'extérieur !

⁸⁴ Bien qu'il en existe 85 comme cité plus haut (ONS 2010).

cet effet, la structure de groupe (fictive ou réelle)⁸⁵ a permis aux entreprises de s'ancrer dans la démarche stratégique des alliances et des partenariats. Arrivés à ce niveau de notre analyse, nous pouvons affirmer que les différentes appellations « à connotation ou d'inspiration managériales » affectées au secteur public ne sont que des emprunts non autorisés dénués de leur perception sémantique universellement recon

⁸⁵ Si L'ONS avance le chiffre de 85 groupes en 2010, l'Etat lui annonce en 2011 la création de 4 groupes publics industriels avec Holdings

BIBLIOGRAPHIE.

- Abellio R. (1965), la structure absolue, essai de phénoménologie génétique, Gallimar N.R.F.
- Ayadi N, Labaronne (2010) D. La Gouvernance Institutionnelle Algérienne Et Ses Conséquences Sur La Gouvernance Des Entreprises Publiques. Les Ed Harmattan
- Bouhenicp.A et Zambrowski P, 4 novembre2004, « Les groupes de sociétés cherchent un statut », paru dans la presse française(Les Echos).
- Bouyacoub.A, (1987), la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, OPU.
- Broustaut G., 2008, Pourquoi et comment reconfigurer une entreprise sous contraintes financières, organisationnelles et humaines? Sur www.oboulo.com
- Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation. P.100.
- Champaud.C. (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;
- Chandler .A.D (1989), *Stratégies et structures de L'entreprise*, Paris, Organisation.
- Chevalier Jean-Marie, (2000), *L'économie Industrielle des stratégies d'entreprises*, 2^{ème} édition, ed Montchrestien.
- De Montmorillon Bernard, Cotta Alain, (2001), *Les groupes industriels -analyse structurelle et stratégique-* Ed Economica .
- Depallens.G et Jobard.P. (1990). *Gestion financière* , Paris, 10eme édition Sirey.
- Fortin, (2008), *Penser avec Edgar Morin* Les presses de l'université Laval/Chronique Sociale.
- Girard. B, 2005, *management dans le secteur public*, edSciences po, Paris
- Grim Noredine, (2004), *L'économie algérienne otage de la politique*, Alger, Casbah Edition,
- 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.
- Hafsi.T (2011), *Le développement économique de l'Algérie, expériences et perspectives*, Casbah éditions –ouvrage collectif sous la direction de Hafsi.T.

- Hafsi.T (1984), *l'Entreprise publique et politique industrielle*. Paris, McGraw-Hill.
- Jacquemin A. (1989), « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1er trimestre.
- Koenig, G. (2006), "L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux", *Revue française de gestion*, 32(160), 293-306.
- Maman D. (2002), « The emergence of business groups : Israel and South Korea compared », *Organization Studies*, Sept-Oct
- Rebah.A, 2011, *Economie Algérienne, le développement national contrarié*, INAS.
- Robin F (2009)« Les groupes industriels Nord-Sud arrivent », *LE MONDE ECONOMIE* (presse française) ,08 Septembre.
- Saadi .N , 2005, *la privatisation des entreprises publiques en Algérie* , L'Harmattan.
- Woodward.J, 1980, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, New-York.
- -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 2001portant 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

***Liste des SGP ⁸⁶**

1-CABELEC : Câbleries et équipements électriques ; 2-CEGRO : Céréales ;3-COJUB : Boissons , Jus et Conserves ;4-CONSTRUMET : Constructions métalliques5-DIPREST : Prestations diverses ; 6-EQUIPAG : Equipements industriels et agricoles ; 7- ERGTHY : Travaux hydrauliques ; 8-FIDBER :Transport terrestres ; 9-GENEST :Etudes et Engineering10- GEPHAC : Chimie et

⁸⁶ Source MIPI(Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements)

pharmacie ; 11- GESTOUR :Tourisme et hôtellerie ; 12-ESTRAMAR :
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) ;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.