

14. Wikibédia, l'encyclopédie libre
15. *Brigitte Chassot Gétaz, Kathi von Däniken et Thomas Zeller*, La collaboration avec l'économie privée permet-elle d'atteindre les Objectifs du millénaire ?, annuaire Suisse de politique de développement vol 24 N°2, 2005
16. Schmidt Géraldine, ALLOUCHE JOSÉ, Bardelli Pierre, Beaujolin-Bellet Rachel, « Introduction : restructurations d'entreprises. », *Revue française de gestion* 1/2012 (N° 220), p. 73-74
17. Burnier, R., et Masserey, R., « *Ordre et désordre dans le monde* » *Séminaire de Psychosociologie des organisations in Cahiers Français*, n°263, p.5, Paris, 2002.

## Bibliographie

1. Boltanski Luc, Thévenot Laurent, De la justification. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard, 1991.
2. CASTEL Robert, *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Le Seuil.2003
3. GREFFE Xavier, « La gestion du non-marchand », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 53-63. 1979
4. TERNY Guy « Eléments d'une théorie de la bureaucratie », *Vie et sciences économiques*, n° 87, 147-197. 1980
5. Aubert N. et Gaulejac de V., *Le coût de l'excellence*. Paris, Seuil, 2007 (1<sup>re</sup> édition 1991).
6. Thomas Lowit , modernisation des entreprises en France et en Pologne les années 80
7. Bekour Farida, les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques Algériennes : les stratégies de redéploiements, thèse de doctorat 2012
8. Max Weber, « *Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'Est de l'Elbe. Conclusions prospectives* », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 65, novembre 1986, pp. 65-68
9. Nicolas Baltazar La place des salariés dans l'entreprise de demain : que cache la rationalisation des entreprises françaises ? , Paris, l'Harmattan, coll. Pour Comprendre, 2012, 96 p.
10. Dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales
11. Synthèses des programmes ministériels Français de modernisation et de simplification. 2013
12. **Philippe Ramond, de la réflexion stratégique à l'action**, 202 pages, Editions Maxima, 2006 -
13. Suzanne Peters, Le Burn Out : Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel, Éditeur : Marabout, 2008.

Le contrat de sous traitance est utilisé par toutes les entreprises en raison de sa souplesse et sa rapidité. C'est le cas aussi du gré à gré (100%) mais, il est connu que ce contrat facilite les malversations et autres dérives. Le reste est constitué de contrat de gestion (55%), la concession dans la distribution de l'eau (33%) et seulement une entreprise Air Algérie pour l'affermage (ou l'affrètement). Par ailleurs les entreprises de l'eau sont celles qui utilisent tous les types de contrat sauf l'affrètement.

### **Conclusion :**

Il est à remarquer que le secteur des services adopte facilement

- toutes les formes organisationnelles,
- Tous les types de modernisation avec les avantages et inconvénients que nous connaissons
- Mais aussi toutes les formes d'instabilité au niveau des ministères, tutelles, contrats,...

De plus nous remarquons que les entreprises des services de l'eau sont celles qui sont les plus faciles à moderniser et les plus réceptives aux nouvelles technologies. Les pouvoirs publics ont entrepris beaucoup de réformes dans la perspective d'une bonne gouvernance et d'une préparation à la sortie graduelle de l'Etat des entreprises publiques compte tenu des nombreuses contraintes budgétaires.

Entreprises	PPP	Contrat Sous-traitance	Contrat de gestion	Affermage (Affrètement)	Concession	Gré à gré	Régie
SEOR	1	1	1	0	1	1	1
SEAA L	1	1	1	0	1	1	1
SEAC O	1	1	1	0	1	1	1
Mobilis	0	1	0	0	0	1	0
Djezzy	1	1	1	0	0	1	0
Algérie Télécom	0	1	0	0	0	1	0
Air Algérie	0	1	0	1	0	1	0
SNTF	1	1	0	0	0	1	0
Métro Alger	1	1	1	0	0	1	0
Total	66%	100%	55%	11%	33%	100%	33%

**Dans le tableau 4 :** les différents contrats utilisés par les entreprises enquêtées, on distingue 7 qui vont du contrat de PPP global qui sont utilisées par les 2/3 des entreprises, sauf Mobilis, Air Algérie, Algérie télécom ou l'Etat est omniprésent.

SEOR	1	1	1	1	1	1
SEAAL	1	1	1	1	1	1
SEACO	1	1	1	1	1	1
Mobilis	1	1	1	0	0	0
Djezzy	1	1	1	1	0	1
Algérie Télécom	1	1	1	0	0	0
Air Algérie	1	1	1	0	0	0
SNTF	1	1	1	0	0	0
Méto Alger	1	1	1	1	1	1
Total	100 %	100%	100%	55%	44%	55%

**D'après le tableau 3 :** la modernisation est comprise comme des opérations :

- Certification ISO 9000, pour 100% des entreprises TIC et autres normes techniques
- Le reste représente des contrats innovants (55%) l'internationalisation (55%) et la décentralisation (44%)
- De plus les 3 entreprises de l'eau et le métro Alger conçoivent leur modernisation comme étant constituée par les 2/3 des reprises (66%) alors que pour les autres uniquement le 1/3 des réponses

**Tableau 4-** Types de contrat de partenariat public - privé (PPP)

Source : Résultats du questionnaire envoyé aux entreprises

érie									
SN TF	0	1	1	0	1	1	1	1	1
Mé tro Alg er	0	1	1	1	1	1	0	0	1
Tot al	0	100 %	55 %	55 %	100 %	66 %	66%	66%	100%

**Par ailleurs le tableau 2** nous résume 9 formes de modernisation du point de vue de leur changement de structure. Mis à part la rationalisation qu'aucune entreprise enquêtée n'a adoptée, les 8 autres ont eu plus de succès comme par exemple :

- Rénovation et Réorganisation : 100% l'ont pratiquée
- Coopération, Restructuration et Réformes, ont été adopté par les 2/3 des entreprises (66%).
- Enfin redéploiement et décentralisation ont été pratiqués par plus de la moitié des entreprises (55%)
- Par ailleurs, les 3 entreprises de l'eau plus la SNTF sont celles qui consomment le plus de formes (7/9 soit plus des 3/4)
- Le reste a utilisé 6 formes sur 9 (soit 2/3) sauf pour Mobilis, récemment créée, 3/9 (soit 1/3)

**Tableau 3-** contours de la modernisation des entreprises publiques

**Source : Résultats du questionnaire envoyé aux entreprises**

	Certi ficat ISO 9000	Autres norme s techni ques	TIC, Intranet, SIG...	Contrat innovant	Décentr alisation	Internali sation
Entrepris es						

Celles activant dans l'eau, sont celles qui ont connu le plus de transformation, d'appellation, de tutelle,... du fait que le secteur de l'eau est passé par une bonne demi-douzaine de ministères (ministères de l'agriculture, de l'équipement, de la planification, l'hydraulique, des ressources en eau,...)

**Tableau 2-** Structure organisationnelle de la modernisation

Source : Résultats du questionnaire envoyé aux entreprises

Ent rep rise s	Ratio n alisat ion	Ré nov atio n	Re dép loi ment	Dé cen tral isat ion	Ré org ani sati on	Co opé rati on	Restr uctur ation	Réfo rme	Autres (TIC)
SE OR	0	1	0	1	1	1	1	1	1
SE AA L	0	1	0	1	1	1	1	1	1
SE AC O	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Mo bili s	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Dje zzy	0	1	1	1	1	1	0	0	1
Alg érie Tél éco m	0	1	1	0	1	0	1	1	1
Air Alg	0	1	1	0	1	0	1	1	1

ses	ur	e juridique	s		ng	ne appellation
SEOR	servi ces	SPA	Distribut ion (eau)	MRE	servic es	Sonade, EPEOR , ADE
SEAAL	servi ces	SPA	Distribut ion (eau)	MRE	servic es	Sonade, EPEAL , ADE
SEACO	servi ces	SPA	Distribut ion (eau)	MRE	servic es	Sonade, EPECO , ADE
Mobilis	servi ces	SPA	Télépho nie	MPTT	servic es	
Djezzy	servi ces	SPA – SEM	Télépho nie	MPTT	servic es	OTA Djezzy
Algérie Téléco m	servi ces	SPA	Télépho nie	MPTT	servic es	PTT
Air Algérie	servi ces	SPA	Transpo rt	M.Trans port	servic es	Air Algérie
SNTF	servi ces	SPA	Transpo rt	M.Trans port	servic es	SN CFA
Métro Alger	servi ces	SPA - SEM	Transpo rt	M.Trans port	servic es	
Total	100%	100%	33%	33%	100%	

**D’après le tableau 1**, il est à remarquer que pour la plupart de ces EPE, activant dans les services sont de deux types SPA (7/9), le reste sont SPA/SEM (société d’économie mixte).

radicale des réorganisations<sup>1</sup> que nous appelons réforme ou ré engineering.

Voyons comment les entreprises Algériennes perçoivent ces notions complexes de modernisation à travers l'enquête suivante.

## **2.2. Enquête auprès d'entreprise publiques Algériennes engagées dans un processus de modernisation**

Notre enquête s'est focalisée sur 09 entreprises publiques activant dans le secteur des services qui est jugé le plus apte à accepter ou à faciliter les efforts en matière de modernisation de contrat de partenariat et qui a connu le plus de formes organisationnelles sous toutes ses facettes.

Les 09 entreprises sont réparties sciemment en 3 entreprises par chacun des trois secteurs de services publics (eau, téléphonie, et transport)

Nous avons synthétisé les principaux résultats de l'enquête en 04 grands tableaux et ce comme suit :

- Tableau 1 : historique sur l'identification des entreprises
- Tableau 2 : Structures des formes organisationnelles adoptées par les EPE dans leurs expériences de modernisation
- Tableau 3 : Contours de la modernisation telle qu'adoptées par les EPE
- Tableau 4 : Types de contrat de PPP les plus adoptés par les EPE

### **Tableau 1-** Historique sur l'identification des entreprises publiques

Source : Résultats du questionnaire envoyé aux entreprises

Entrepri	secte	Natur	Branche	Tutelle	Holdi	Ancien
----------	-------	-------	---------	---------	-------	--------

<sup>1</sup> Burnier, R., et Masserey, R., « *Ordre et désordre dans le monde* » Séminaire de Psychosociologie des organisations in Cahiers Français, n°263, p.5, Paris, 2002.

des marchés économiques. La restructuration d'une entreprise, quel que soit son origine, doit être l'occasion d'adapter l'entreprise au monde économique et de la préparer du mieux possible aux évolutions à venir. Ceci renforce la nécessité pour le dirigeant d'avoir une vision à long terme de son entreprise ainsi qu'une stratégie claire.

La restructuration d'une entreprise nécessite aussi une remise en question du fonctionnement de l'entreprise. Si une restructuration ne signifie pas forcément qu'il faille changer de modèle économique, elle demande au moins que les dirigeants s'interrogent sur les raisons des difficultés afin d'y remédier durablement (organisation, évolution du marché, modification des attentes clients, évolution de la structure de coûts, ...)

Dans leurs processus de décision, les restructurations, qu'elles s'opèrent dans le secteur privé ou le secteur public, s'inscrivent au cœur de tensions idéologiques, de quêtes infinies de flexibilité, et de rhétoriques managériales, pouvant être porteuses de violences, symboliques ou non.<sup>1</sup>

La restructuration est un moyen d'adapter l'entreprise à la réalité qui l'entoure, elle est souvent vécue de manière brutale, mais cela peut aussi être une opportunité pour adapter l'activité aux nouvelles contraintes.

### 2.1.3. Réforme des entreprises

*La mondialisation, de par sa dynamique a créé beaucoup de désordre. A chaque facteur d'espoir et d'optimisme répond un motif d'inquiétude* ». Les incertitudes et risques caractérisant l'environnement des affaires sont d'ordre divers. La globalisation du marché, l'interdépendance des économies les unes des autres, tous ces phénomènes associés au développement sans cesse croissant des technologies sont des principaux facteurs qui conduisent, soit à l'instabilité, soit à la remise en cause systématique et

---

<sup>1</sup> Schmidt Géraldine, ALLOUCHE JOSÉ, Bardelli Pierre, Beaujolin-Bellet Rachel, « Introduction : restructurations d'entreprises. », *Revue française de gestion* 1/2012 (N° 220), p. 73-74

Formellement, la restructuration d'une entreprise pourra résulter :

- de l'abandon d'un produit ou d'une branche d'activité, voire de la cessation de l'activité de l'entreprise
- de l'adaptation de ses moyens de production à un niveau d'activité prévu
- de la délocalisation de certaines activités
- de l'externalisation de certaines fonctions
- de la réduction de chevauchement de compétences à la suite d'une acquisition ou d'une fusion
- de la réorganisation du travail, le plus souvent en relation avec un investissement.

La restructuration d'une entreprise nécessite que le dirigeant ait une vision à long terme de ce qu'il souhaite faire et qu'il ait mis en place une stratégie claire de moyen et long terme. Il faut être attentif à ce que les prévisionnels et business plan, qui permettront de faire le plan d'action de la restructuration. **Ils se basent sur des éléments réalistes et non sur ce que le dirigeant espère faire.** En effet, il est souvent préférable de prendre des mesures plus dures dans un premier temps pour ensuite réembaucher (plutôt que la solution inverse qui contribue à affaiblir encore l'entreprise).

Faire une **restructuration** nécessite d'avoir une vision générale de l'organisation de l'entreprise et de son fonctionnement. Il ne s'agit pas de couper dans les dépenses de n'importe quelle manière. La baisse des coûts n'est qu'un objectif partiel de la restructuration. L'objectif premier d'une restructuration est d'adapter le fonctionnement de l'entreprise aux nouvelles exigences du marché, il est donc essentiel de conserver les compétences nécessaires au nouveau projet dans l'entreprise. Il sera parfois nécessaire de privilégier certains employés jeunes et évolutifs au détriment de plus anciens mieux formés mais incapables de s'adapter au futur mode de fonctionnement.

Les évolutions technologiques de ces dernières années nous font vivre une mutation technologique qui bouleverse l'ensemble

vue de remplir un objectif collectif. Ils sont supposés permettre l'amélioration de la gestion d'un projet d'intérêt public, sous la responsabilité mutuelle d'un acteur public et d'un opérateur privé. Le financement est également assuré par des ressources conjointes (privées et publiques) et formalisé par un contrat. Parfois, les PPP sont devenus l'instrument d'une politique de privatisation promue par les institutions internationales, dans d'autres cas, ils permettent l'association de partenaires complémentaires pour la réalisation de projets de développement. Cette nouvelle approche est apparue dans un contexte souvent de stagnation, voire de diminution, de l'aide publique au développement. C'était une manière de trouver de nouvelles sources de financement.

Certains plaident pour un renforcement de la collaboration entre les pouvoirs publics et l'économie privée qui aurait « pour avantage essentiel d'engendrer un effet multiplicateur et une croissance économique à long terme »<sup>1</sup>.

La collaboration avec le secteur privé est l'un des piliers principaux sur lesquels repose la coopération économique au développement.

### **2.1.2. Restructuration des entreprises**

Une restructuration est une opération par laquelle un ensemble organisé voit sa structure organisationnelle remaniée en vue d'atteindre une nouvelle configuration.

Le terme est principalement utilisé en économie, pour désigner soit une opération à caractère financier (restructuration du capital, de l'endettement...), soit la réorganisation d'un secteur d'activité économique, d'une administration ou d'une entreprise. Dans ce dernier cas, la restructuration peut se traduire par la mise en cause de tout ou partie de ses activités et mener à des suppressions d'emplois.

---

<sup>1</sup> *Brigitte Chassot Gétaz, Kathi von Däniken et Thomas Zeller, La collaboration avec l'économie privée permet-elle d'atteindre les Objectifs du millénaire ?, annuaire Suisse de politique de développement vol 24 N°2, 2005*

est stable, les métiers sont stables, les process sont stables, mais le service doit rester dans une logique d'amélioration permanente", rappelle Philippe Ramond. Qu'en est-il de la modernisation en Algérie ?

## **2- Stratégies de modernisation des entreprises du secteur public en Algérie**

### **2.1. Les formes ou structures organisationnelles en Algérie.**

Citons les trois formes les plus usitées en Algérie

#### **2.1.1. Coopération des entreprises ou société d'économie mixte (SEM)**

La coopération est une forme d'organisation collective qui entend promouvoir dans le domaine économique et social un système fondé sur une vision partagée des différents acteurs, dans un esprit d'intérêt général, au service de toutes les parties prenantes. Cela suppose un certain degré de confiance et de compréhension. La coopération antagoniste à l'esprit de concurrence entendu sous sa forme libérale, conduit à réviser les modes de fonctionnement ainsi que les relations économiques pour les subordonner à la réalisation de finalités plus sociales et plus solidaires<sup>1</sup>.

Les sociétés d'économie mixte diffèrent des entreprises publiques par le fait qu'une part seulement de leur capital est propriété publique, le plus souvent 51%, ce qui permet à la collectivité d'en conserver le contrôle, tout en bénéficiant de l'apport de capitaux privés. Elles ont ainsi plus de souplesse dans leur fonctionnement financier, par exemple, une augmentation de capital ne fera pas nécessairement appel au budget de l'État, il sera possible de recourir à l'épargne des particuliers ou d'autres entreprises privés locales.

Les partenariats public-privé sont présentés en tant qu'instrument de la coopération au développement. Dans leur dimension opérationnelle, les PPP sont perçus comme une alliance entre entités publiques et privées qui s'associent en

---

<sup>1</sup> Wikipédia, l'encyclopédie libre

régulièrement. L'avantage premier est la motivation des équipes locales.

Avec la centralisation de l'information, les réseaux de vente peuvent être décentralisés. Cette centralisation de l'information peut diffuser une information commerciale pertinente : celle qui rend capables les acteurs locaux de disposer des éléments organisationnels de leurs activités de vente. Ces acteurs ont alors une vue plus grande sur l'entreprise, de fortes synergies peuvent s'agencer, pour développer une connaissance des clients et faire baisser le prix des produits.

### 1.2.5. Réorganisation des entreprises

Selon Philippe Ramond<sup>1</sup> Si l'on réorganise, c'est en général pour s'améliorer, pour répondre à des dysfonctionnements ou à de nouveaux besoins. "Accroître la qualité ou la quantité de la production ou encore réduire les coûts ou les délais ». Mais le changement peut aussi permettre de s'adapter à des exigences internes, comme les méthodes de travail ou les règles de fonctionnements.

En réfléchissant à la réorganisation, on dessine une nouvelle structure. Cela passe par une réflexion sur les métiers, les process et les règles de management.

Il importe aussi de réaliser un tableau des compétences acquises pour adapter les savoir-faire aux besoins.

Le moment où la réorganisation se met en place est capitale pour sa réussite. Et sa réussite est stratégique pour le manager. La situation est d'autant plus cruciale dans le cas d'un nouveau manager. "On a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression"<sup>2</sup>.

Une réorganisation ne signifie pas que tout est désormais figé dans la nouvelle configuration. "La structure

---

<sup>1</sup> Philippe Ramond, de la réflexion stratégique à l'action, 202 pages, Editions Maxima, 2006 -

<sup>2</sup> Suzanne Peters, Le Burn Out : Comprendre et vaincre l'épuisement professionnel, Éditeur : Marabout, 2008.

rénovations d'amélioration de performance énergétique. Le financement étant l'obstacle principal à ce type de rénovations, les politiques favorisent les mesures incitatives financières, sous forme de prêts ou subventions. Diverses institutions peuvent être impliquées dans le processus, telles que des ministères, des banques, des entreprises, et des Sociétés de services énergétiques en France et les entreprises des services pétroliers en Algérie.

Un certain nombre de pays ont développé de telles politiques : les États-Unis, la France, la Belgique, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Australie, l'Estonie, et d'autres pays pétroliers comme l'Algérie.

### **1.2.3. Redéploiement des entreprises**

Selon le dictionnaire Larousse, le redéploiement c'est la restructuration d'une activité économique, d'une entreprise, etc., en modifiant la répartition des effectifs et des moyens.

C'est aussi la réorganisation des activités économiques d'un pays par une politique de création de nouvelles filières industrielles ou de prospection de nouveaux marchés et par l'accroissement des échanges avec l'extérieur.

Le changement de l'entreprise implique la réorganisation de ses structures, de ses systèmes de gestion et de redéploiement de sa stratégie ainsi que de la redéfinition des objectifs à atteindre. La réorganisation peut porter sur l'ensemble ou une partie des fonctions de l'entreprise, ce qui peut mener à la modernisation et au redéploiement stratégique de l'entreprise.

### **1.2.4. Décentralisation des entreprises**

La décentralisation a apporté des décisions plus proches du terrain, une gestion plus rigoureuse, du dialogue, des initiatives. Le principal point à mettre à son passif concerne les suppressions de postes qu'a créés la centralisation ainsi que son coût. Le plus dur et de loin, c'est la continuité dans les décisions. Pour que la motivation perdure, il faut que les équipes, les dirigeants et les managers, respectent l'exigence de bien définir les priorités et de ne pas en changer

but d'efficacité productive. Dans ce cadre, Nicolas Baltazar<sup>1</sup> perçoit les dispositifs de travail collaboratif et de gestion des connaissances comme des moyens mis en place pour capter, capitaliser et redistribuer ce qui peut être valorisable dans les relations humaines : les informations, les savoirs, les idées nouvelles, mais aussi les dynamiques relationnelles nécessaires à l'intelligence collective.

### **1.2.2. Rénovation des entreprises**

Ce concept est utilisé tant sur des secteurs marchands ou non marchands que dans celui de la production. Citons ces deux exemples :

#### **1.2.2.1. Rénovation de la fonction publique**

La rénovation de la fonction publique passe par une rénovation de la gestion des ressources humaines, aussi bien dans ses outils que dans ses pratiques<sup>2</sup>.

La GRH s'est ainsi orientée vers une gestion de proximité et une gestion prévisionnelle qui sachent motiver les agents et s'appuyer sur leurs compétences.

La modernisation de l'action publique<sup>3</sup> ne se conçoit pas seulement en termes d'amélioration du service rendu aux usagers ou de réorganisations des administrations. Il s'agit aussi d'accroître la satisfaction professionnelle des agents, par des modes d'organisation innovants capables de concilier l'efficacité et l'intérêt du travail.

#### **1.2.2.2. Rénovation énergétique**

Les politiques publiques de rénovation énergétique sont mises en place par les gouvernements afin d'encourager les entreprises publiques ou étrangères à entreprendre des

---

<sup>1</sup> Nicolas Baltazar La place des salariés dans l'entreprise de demain : que cache la rationalisation des entreprises françaises ? , Paris, l'Harmattan, coll. Pour Comprendre, 2012, 96 p.

<sup>2</sup> : Dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

<sup>3</sup> Synthèses des programmes ministériels Français de modernisation et de simplification. 2013

la bureautique, la flexibilité organisationnelle et la gestion participative de la qualité.

Le redéploiement stratégique concerne aussi bien les entreprises en difficulté que les entreprises saines<sup>1</sup>. Le concept de modernisation peut aussi revêtir les notions suivantes de rationalisation, rénovation, redéploiement, décentralisation et réorganisation que nous trouvons le plus souvent à l'étranger.

### 1.2.1. Rationalisation des entreprises

Au sens large, la rationalisation cherche à organiser les choses d'une manière plus efficace en supprimant ce qui est inutile et en se fondant sur la logique et sur la science. En économie, la rationalisation vise à réorganiser un processus, un groupe ou une entreprise afin d'accroître son efficacité économique ou d'améliorer son fonctionnement. Elle s'accompagne de l'utilisation de chiffres, de pourcentages, de ratios, de rapports, ou d'indicateurs, qui mesurent ses performances

Max Weber<sup>2</sup>, définit la rationalisation en tant que processus de structuration et d'homogénéisation du rapport au monde au sein de la société sur la base de représentations et de logiques d'action communes. Pour lui, l'idéologie capitaliste conduirait ce processus à instituer une « rationalité en efficacité », selon laquelle les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre seraient essentiellement justifiés par leur efficacité au regard de la logique économique dominante. Ainsi, le processus de rationalisation à l'œuvre dans les entreprises serait à l'origine d'une instrumentalisation des relations sociales, l'individu étant envisagé en tant que facteur de production, devant être utilisé et contrôlé dans un

---

<sup>1</sup> Bekour Farida, les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques Algériennes : les stratégies de redéploiements, thèse de doctorat 2012

<sup>2</sup> Max Weber, « *Enquête sur la situation des ouvriers agricoles à l'Est de l'Elbe. Conclusions prospectives* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 65, novembre 1986, pp. 65-68

financier, le politique joue sur le plan de la gestion un rôle qui ne fut jamais aussi réduit.

Ces ajustements ne suffiront toutefois pas à épuiser une critique qui puisera notamment dans les travaux d'économistes<sup>1,2</sup> (Grefe, 1979 ; Terny, 1980) ou de sociologues pour mettre en cause tant l'efficacité d'une organisation publique que la possibilité d'un pouvoir centralisé efficace.

## **1.2. Différentes formes de modernisation des entreprises**

A travers les différentes lectures, le concept de modernisation prend diverses appellations :

Si le terme de « modernisation » s'inscrit bien dans le vocabulaire classique des réformes du secteur public, la manière dont il est utilisé aujourd'hui va bien au-delà de l'idée d'amélioration d'outil qu'il pouvait revêtir autrefois, il implique également un changement idéologique et donc une mise en question fondamentale du « compromis moderne » et de son étayage organisationnel et législatif. La modernisation des entreprises publiques participe et donne une forme à un changement social fondamental et historique, entre une société « moderne » et une société que certains qualifient d'« hypermoderne »<sup>3</sup> et, dans ce cadre, il est peut-être plus adéquat de parler d'« hyper modernisation ».

Selon Thomas Lowit<sup>4</sup>, la modernisation de l'entreprise se traduit par la transformation simultanée de ses technologies, de ses formes d'organisation et de ses modalités gestionnaires... Les entreprises cherchent à réagir à la concurrence internationale par l'informatique, la robotisation,

---

<sup>1</sup> GREFFE Xavier, « La gestion du non-marchand », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 53-63. 1979

<sup>2</sup> TERNY Guy « Eléments d'une théorie de la bureaucratie », *Vie et sciences économiques*, n° 87, 147-197. 1980

<sup>3</sup> Aubert N. et Gaulejac de V., *Le coût de l'excellence*. Paris, Seuil, 2007 (1<sup>re</sup> édition 1991).

<sup>4</sup> Thomas Lowit, modernisation des entreprises en France et en Pologne les années 80

parvenant même pas à trouver un vocabulaire commun pour en discuter.

*Le monde industriel*, modernisé, est celui où trouvent leur place, les objets techniques et les méthodes scientifiques. Il est le monde de la mesure, de la rationalité et de l'efficacité qui arbitrent les différends et permettent de classer les êtres en fonction de cette « capacité à assurer une fonction normale et à répondre utilement aux besoins » (Boltanski & Thévenot, 1991, 254).<sup>1</sup>

Les investissements dans les services publics se justifient par un souci d'*efficacité*, de *rigueur* et de *fiabilité*.

Tel ou tel service public est en effet tendu vers la réalisation d'*objectifs globalisés et impersonnels* adressés au *citoyen*, pour le bien de *minorités ou d'autres catégories de la population* auxquelles il est destiné. Le secteur public peut être considéré, en ce sens, comme un ensemble de collectivités articulées (gouvernements, travailleurs statutaires, usagers auxquels il faut encore ajouter les syndicats et entreprises du secteur privé) dont l'interdépendance assure la régulation. Secteur public et syndicats participent pleinement à l'objectif d'un État social et compte parmi les puissants systèmes de protection contre la vulnérabilité et l'insécurité sociale<sup>2</sup>

Il est connu que les entreprises publiques n'avaient pas pour « vocation » de faire des bénéfices, l'économie publique découvre avec l'inflation les méfaits de l'endettement. L'image d'entreprises publiques en quasi faillite n'apparaît plus contribuer à la sauvegarde de l'intérêt public. Des ajustements politiques ont été effectués et, après la phase interventionniste des années 1970, le début des années 1980 est marqué par une tendance à renforcer les économies mixtes et même les formules dans lesquelles, malgré son apport

---

<sup>1</sup> Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

<sup>2</sup> CASTEL Robert, *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Le Seuil.2003

comme la rationalisation, la rénovation, le redéploiement, la décentralisation, la coopération, la restructuration, la réorganisation, et autres réformes... ces dernières touchent généralement la structure organisationnelle et la place de l'outil informatique (internet, TIC,...) en entreprises.

Enfin montrer les limites à travers un groupe d'entreprises publiques, opérants dans divers secteurs des services ayant connu des fortunes diverses en matière de partenariat et de modernisation. Une enquête a été effectuée auprès d'un groupe d'entreprises publiques nous a donné une vision sur la perception de la modernisation au sein de leurs entreprises et dégage un premier bilan sur les avantages et les inconvénients inhérents à cela.

Nous traiterons successivement, des stratégies et des expériences de modernisation dans le monde dans lequel figure un aperçu théorique ainsi que les formes courantes de modernisation à l'étranger, puis les stratégies et les expériences de modernisation en Algérie dans lequel figure d'abord un historique sur les formes d'organisation des entreprises puis une enquête auprès d'un groupe d'entreprises publiques activant dans les secteurs des services jugés les plus réceptives à la modernisation.

## **1- Stratégies de modernisation des entreprises du secteur public dans le monde**

### **1.1. Aperçu théorique sur la modernisation des entreprises :**

Les entreprises publiques sont, depuis une vingtaine d'années, en proie à des réformes sans précédent qui visent à en « moderniser » le fonctionnement, c'est-à-dire à les rendre plus aptes à prendre place dans une société et une économie également en transformation.

La question de la modernisation technique, organisationnelle et gestionnaire des entreprises est bien l'une des opérations centrales au développement des sociétés dites industrielles et programmées. Les pays membres ne

the strategies and experiences of modernization in Algeria in which face first on historical forms of organization of EPE and a survey of a group of public companies activating in the service sectors deemed most receptive to modernization.

Keywords: public service, public management, modernization, public private partnership (PPP), Algeria

## ملخص

طُبق مفهوم الحداثة عبر العالم بصفة عامة، وبالجزائر بصفة خاصة، ويأخذ مفاهيم مختلفة كالعصرنة، التجديد، التوسع، اللامركزية، التعاون، إعادة الهيكلة، إعادة التنظيم والإصلاحات... ويهتم مفهوم الحداثة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ومكانة الإعلام الآلي، كالأنترنيت وتكنولوجية الإعلام والاتصال... سنتطرق أولا إلى استراتيجيات وتجارب الحداثة عبر العالم بعد دراسة نظرية وذكر الصفات الأكثر استعمال بالخارج، وثانيا إلى جانب تاريخي لصفة الحداثة الأكثر استعمال بالجزائر على إثر تحقيق ميداني عبر مجموعة من المؤسسات العمومية للخدمات.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمة العمومية، التسيير العمومي، الحداثة، الشراكة العمومية الخاصة، الجزائر.

## Introduction

L'importance et le rôle du PPP en matière de modernisation des structures et du fonctionnement de toute entreprise n'est plus à démontrer. Les avantages sont forts nombreux, les inconvénients le sont aussi. Les raisons à ces derniers sont multiples.

Nous traiterons de celles qui ont trait à l'instabilité des formes d'organisation des entreprises publiques quant à leur volonté de se moderniser. Elles sont souvent récurrentes et méritent d'être signalées.

C'est ainsi que diverses formes de modernisation ont été tentées de par le monde en général et en Algérie en particulier. En effet la modernisation ou l'hyper modernisation pour certains pays développés peut s'apparenter ou tend à prendre des acceptions différentes,

## Les formes organisationnelles de modernisation des entreprises du secteur public : éléments d'enquête.

### Résumé

Diverses formes de modernisation ont été tentées de par le monde en général et en Algérie en particulier. En effet la modernisation prend des acceptions différentes, comme la rationalisation, la rénovation, le redéploiement, la décentralisation, la coopération, la restructuration, la réorganisation, et autres réformes... ces dernières touchent généralement la structure organisationnelle et la place de l'outil informatique (internet, TIC,...) en entreprises.

Nous traiterons successivement, des stratégies et des expériences de modernisation dans le monde dans lequel figure un aperçu théorique ainsi que les formes courantes de modernisation à l'étranger, puis les stratégies et les expériences de modernisation en Algérie dans lequel figure d'abord un historique sur les formes d'organisation des EPE puis une enquête auprès d'un groupe d'entreprises publiques activant dans les secteurs des services jugées les plus réceptives à la modernisation.

**Mots Clés :** service public, management public, modernisation, partenariat public-privé (PPP), Algérie

### Summary

Various forms of modernization have been attempted in the world in general and Algeria in particular. Indeed modernization takes on different meanings, such as rationalization, refurbishment, redeployment, decentralization, cooperation (SEM), restructuring, reorganization, and other reforms ... the latter usually affect the organizational structure and the place of computer skills (internet, ICT ...) companies.

We will deal successively modernization strategies and experiences in the world Figure in which a theoretical overview and the common forms of modernization abroad and

**Les formes organisationnelles de  
modernisation des entreprises du secteur  
public : éléments d'enquête.**

**Date de réception 18/10/2016**

**Date d'acceptation 12/04/2017**

**Salem Khalil – Doctorant- Université de Mascara**

Téléphone : 0552025281

Email : [khalil.salem207@gmail.com](mailto:khalil.salem207@gmail.com)

**Tchiko Faouzi MC (A) –Université de Mascara**

Téléphone : 0550977671

Email : [tchikofaouzi@yahoo.fr](mailto:tchikofaouzi@yahoo.fr)