

**Le pôle industriel de Annaba
et la politique de restructuration
industrielle. Le cas de Sider**

Fouad BOUGUETTA

Le programme d'industrialisation des années 70 avait pour ambition de jeter les bases d'une économie intégrée qui, à terme, ne serait plus dépendante des contraintes du marché international. Les résultats obtenus ont été bien loin de l'ambition initiale. Déséquilibres structurels, économie de rente, performances médiocres, surcoûts, gaspillages, dysfonctionnements à tous les niveaux étaient les caractéristiques propres à l'économie algérienne au début des années 80.

Ce constat fait, des mesures furent engagées pour remédier à cette situation. Cependant, la relative aisance financière due à l'augmentation des recettes du pétrole a occulté l'urgence et l'importance des réformes, ces dernières devenant de simples réaménagements de structures qui n'ont pas abouti à l'amélioration de la situation. La réduction des recettes des hydrocarbures à partir de 1986 a mis à nu la nécessité d'une réforme profonde. La réhabilitation des mécanismes du marché comme instruments de régulation de l'économie devenait incontournable et les réformes qui s'imposaient ont commencé par l'introduction du principe de l'autonomie de gestion des entreprises publiques. Cette restructuration industrielle est définie comme "...l'ensemble des mesures de réorganisation, de redéploiement et de modernisation de l'outil de production national, ayant pour objet l'accroissement de son efficacité, de son efficience, de sa compétitivité et de son insertion dans la division internationale du travail." [1]

Le document de doctrine intitulé "Economie algérienne: les enjeux et les choix à moyen terme (1996-2000)" soumis au conseil national économique et social en 1996, souligne trois constats qui justifient la nécessité de la restructuration: faibles performances de l'industrie nationale, insuffisance des ressources tirées des hydrocarbures et incapacité de la production industrielle algérienne à soutenir la concurrence étrangère. [2]

Une fois le diagnostic de l'industrie fait, les objectifs de la restructuration s'imposent d'eux-mêmes. Il s'agit entre autre, dans la vision des décideurs nationaux, d'améliorer les performances de l'industrie et la balance de devises de ce secteur et d'augmenter la part du secteur privé et de la P.M.E. en particulier. Pour ce faire, la restructuration industrielle doit, d'une part, se situer dans un ensemble de réformes, du système de financement de l'économie, du cadre institutionnel et réglementaire, du système de mobilisation de l'épargne, et

d'autre part, la restructuration doit mettre en œuvre la stratégie suivante:

1. Désengagement progressif de l'Etat des activités concurrentielles au profit des initiatives privées.
2. Recours au partenariat afin de permettre l'accès à la technologie, aux capitaux et à l'expertise manageriale externe.
3. Maintien, d'une façon temporaire ou durable, de la présence de l'Etat dans les trois groupes d'activités suivants:
 - Sidérurgie, métallurgie, mécanique, industries électriques et électroniques, industries minières.
 - Travaux d'infrastructure, hydraulique, industries céréalières, pharmaceutiques.
 - Pétrochimie, chimie, industrie du ciment.

Au niveau régional, le pôle industriel de Annaba est le résultat d'un choix politique facilité par l'existence de facteurs tels que le noyau industriel déjà en place, le port, l'aéroport, la voie ferrée, l'énergie électrique, etc. Il s'articule autour de deux principaux complexes, SIDER (sidérurgie) et ASMIDAL (transformation des phosphates). Depuis la fin des années 60 et particulièrement durant les années 70, plusieurs autres unités industrielles (publiques et privées) ont vu le jour. Le pôle industriel de Annaba est constitué de 29 unités du secteur public de tailles diverses employant plus de 30.000 personnes (recensement de la direction de l'industrie), de 05 zones industrielles "classées" totalisant plus de 1700 ha en plus des zones d'activités industrielles telles que la zone portuaire, la zone d'Hippone, ASMIDAL et l'ONAB, de 09 zones d'activités commerciales (zac) en voie de promotion et enfin de centres de formation professionnelle servant directement l'industrie tels que l'I.F.P. ou le C.E.F.O.S. [3]

Malgré l'importance du tissu industriel de la région de Annaba, il n'en demeure pas moins que le diagnostic révèle que le processus d'industrialisation ne s'insère pas dans une véritable politique d'aménagement régional et local. L'improvisation dans le processus de développement est reflétée par les éléments suivants: inexistence d'un cadre de concertation au niveau régional, extrême polarisation de l'espace, structure de l'industrie nettement dominée par les industries sidérurgiques et métallurgiques, situation financière critique de la plupart des entreprises industrielles, emprise industrielle sur la plaine de Annaba dépassant les 2000.ha de terres à haute valeur agricole, faible organisation du secteur privé malgré son dynamisme, celui-ci étant constitué d'une centaine de petites entreprises employant de 15 à 20 personnes et enfin conflit en ce qui concerne l'alimentation en eau des ménages et des industries.

En l'absence donc d'un cadre de concertation régional, c'est dans le dernier rapport d'orientation du plan d'aménagement de la wilaya de Annaba que nous retrouvons les objectifs de la restructuration industrielle dans la région qui constitue l'aire d'influence du pôle Annaba[4]. La restructuration industrielle vise d'abord le rééquilibrage du territoire par la diffusion des activités industrielles dans l'arrière pays du pôle Annaba. Pour ce faire, les objectifs suivants sont visés:

1. Chaque centre de concentration des activités industrielles doit rayonner sur une portion du territoire et offrir un volume d'emploi conforme aux objectifs d'aménagement préconisés. L'aire d'influence est assimilée au bassin d'emploi.
2. Les terres à fort potentiel productif doivent être protégées en localisant en premier lieu les activités industrielles dans les zones de piedmont et les terres au potentiel productif limité.
3. Les zones industrielles doivent être occupées d'une manière plus efficace avec une délocalisation éventuelle des activités non compatibles.
4. Les petites et moyennes activités non compatibles avec les zones d'habitat sont à localiser dans les zones d'activités commerciales (ZAC) existantes ou à promouvoir.
5. Les petites et moyennes entreprises sidérurgiques, métallurgiques et électriques sont à promouvoir.
6. Les industries agro-alimentaires sont également à promouvoir tout comme les industries de services liées au tourisme (restauration, hébergement, loisirs, etc.).

Il est aisé de constater à partir de ce schéma que la restructuration industrielle dans sa dimension régionale offre surtout l'opportunité de réorganiser l'espace pour mieux l'équilibrer avec la préoccupation majeure qui est de protéger, à l'avenir, les terres agricoles. Cela se traduit essentiellement par une stratégie de densification optimale des zones industrielles, soit une occupation plus rationnelle des espaces à l'intérieur de ces zones. Ainsi, l'axe de concentration existant, Annaba-El Bouni- El Hadjar-Sidi Amar doit être renforcé et prolongé vers Derradji Redjem et Oued Zied. Deux autres centres de concentration devront émerger: Berrahal à l'ouest et Ain Berda au sud.

Dans la stratégie d'aménagement de l'espace régional, le secteur industriel, et donc l'entreprise industrielle, reste un agent essentiel de structuration de l'espace. Etant donné les problèmes multiples auxquels font face les entreprises de la région en cette période de transition vers l'économie de marché, comment influenceront-elles sur la région? Avant de répondre à cette question, il s'agit d'abord de cerner ces problèmes ainsi que les objectifs et stratégie de la politique de restructuration industrielle.

Au niveau de l'entreprise industrielle algérienne, le constat général fait apparaître les carences suivantes: dépendance à l'égard des approvisionnements extérieurs en inputs et pièces de rechange, sous-utilisation des capacités installées, retard technologique, désinvestissement et obsolescence des produits et enfin insuffisance des capacités managériales.

Partant de ces constats, des objectifs généraux ont été établis. Il s'agit pour l'entreprise de se recentrer sur son métier de base, d'élaguer ses activités secondaires, de redimensionner ses activités en fonction des exigences de la concurrence et d'améliorer ses capacités de gestion. D'une façon générale, il s'agit d'augmenter la productivité et la rentabilité globale des facteurs de production en adoptant une stratégie de filialisation et cession d'actifs, de partenariat et de formation pour le recyclage des ressources humaines dans les différentes fonctions managériales d'une part, et d'autre part la conversion des personnels touchés par le redéploiement et la compression des effectifs.

A partir de cela, essayons de mieux comprendre la problématique de la restructuration industrielle à travers le cas d'un des principaux acteurs de la région, SIDER. L'expertise menée par le cabinet ERN'ST and YOUNG CONSEIL à SIDER en 1991 et 1993 a mis en évidence les caractéristiques suivantes:[5]

1. La prolifération des métiers de soutien sans relation directe avec la sidérurgie.
2. L'insuffisante maîtrise de la performance globale de l'entreprise.
3. L'extrême complexité de l'organisation.
4. La démobilitation et la démotivation des personnels.
5. L'insuffisance de la formation des personnels.
6. L'obsolescence ou le mauvais état des équipements en place.

Sur la base de ce constat, deux objectifs généraux sont assignés à SIDER: l'amélioration de la performance globale de l'ensemble SIDER et la consolidation de sa position de leader en Algérie dans la production et la distribution de produits sidérurgiques. Des objectifs spécifiques sont établis pour les domaines commercial, industriel, financier et ressources humaines.

La stratégie retenue pour SIDER s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise algérienne. Il s'agit pour SIDER de réhabiliter l'outil de production, restructurer les activités en sociétés indépendantes spécialisées par métier, gérées en centres de profit autonomes mais utilisant une stratégie de groupe, se recentrer sur le métier de base, adapter les moyens humains et matériels aux besoins du marché et enfin développer le management par la formation et la désignation aux postes de responsabilité de véritables managers.

La mise en œuvre efficace de cette stratégie reste cependant tributaire d'une culture manageriale qui fait sérieusement défaut à SIDER. Si les décideurs insistent tout particulièrement sur la nécessité de désigner aux postes de responsabilité au sein des entreprises algériennes des "...hommes dynamiques, compétents, capables de s'adapter au contexte de l'économie de marché et aux incertitudes, convaincus et aptes à faire partager les objectifs, véritables leaders pouvant impulser le changement...", la réalité est toute autre[6].

C'est que l'emprise du système de planification centralisée sur l'entreprise algérienne s'est traduite par des dysfonctionnements importants au sein de cette dernière et a mené à son étouffement au point où les conduites d'anticipation n'étaient plus possibles; une culture d'entreprise faite de routines, de scléroses, d'inerties et de mentalités d'assistés s'étant progressivement répandue et devenant par là même un sérieux frein au projet moderniste. L'entreprise est pourtant aujourd'hui sommée de s'adapter à un environnement national et surtout international caractérisé par la libre entreprise sous peine de disparaître. C'est une véritable mue culturelle qu'il lui est demandé de faire, soit passer d'une culture d'inertie à une culture qui valorise l'initiative, l'innovation et l'esprit d'entreprise, une culture de projet.

Les conduites d'anticipation s'imposent aujourd'hui dans leur grande variété comme un fait majeur de notre temps(...) Cette emprise du futur sur nos adaptations quotidiennes n'a d'égal que son corollaire, la maîtrise de plus en plus grande que nous cherchons à développer sur l'espace terrestre et sidéral pour l'aménager et mieux l'habiter (...) Ce double souci d'un temps prospectif à maîtriser et d'un espace potentiel à assujettir exprime les traits dominants de notre modernité. [7]

Passer d'une culture d'inertie à une culture d'anticipation, c'est tout le problème des entreprises algériennes. Le schéma suivant montre toute l'étendue des changements à opérer afin d'arriver à une gestion "moderne" des entreprises.

GESTION ACTUELLE ET GESTION DESIREE DES ENTREPRISES ALGERIENNES

	GESTION ACTUELLE (Traditionnelle)	GESTION DESIREE (Moderne)
STRUCTURE	Fortement hiérarchisée (beaucoup de niveaux)	Décentralisée avec peu de niveaux hiérarchiques, équipes organisées autour d'objectifs à atteindre
PHILOSOPHIE	Conception négative de la "nature humaine", maintien du statu quo	Conception positive de la "nature humaine", vision stratégique et prospective
STRATEGIE	Cooptation, clientélisme, régionalisme, clanisme	Mobilisation et implication des employés par la communication et la motivation
STYLE DE DIRECTION	Directif	Fortement participatif
AUTORITE ET RESPONSABILITE	Autorité concentrée sur une minorité de personnes et de manque de responsabilité chez le reste des employés	Partage des responsabilités l'autorité
NORMES	Fixées par la direction et peu d'effort pour les faire accepter par les employés	Fixées en commun par la direction et les employés pour une plus grande adhésion au projet de l'entreprise
VALEURS	Négatives: méfiance, suspicion, retrait des dirigeants	Positives: dialogue, coopération, encouragement de l'initiative et présence et support des dirigeants
ORGANISATION DES TACHES	Imprécise	Attribution de mandats et objectifs à atteindre avec autonomie dans la définition des tâches
ROLE DU CADRE	Organise, dirige, contrôle et sanctionne	Définit et diffuse une vision et exerce un suivi
ROLE DU TRAVAILLEUR	Effectue des tâches mécaniques	Organise et effectue des tâches, évalue en groupe
FORMATION	Formation à la tâche	Formation continue, formation au travail d'équipe et formation en gestion
INFORMATION	Rare, le flou et l'opacité sont privilégiés	Transparence, information facilitant la compréhension des situations et diffusion d'indicateurs de performance aux groupes de travail
INTERET AU TRAVAIL	Employés démobilisés et indifférents aux résultats et à l'avenir de l'entreprise	Employés valorisés et mobilisés pour la réalisation des objectifs du projet de l'entreprise

Les gestionnaires de SIDER, ceux là même qui ont la tâche de piloter ces changements, ne semblent pas dotés d'une véritable culture manageriale. Deux études menées sous notre direction dans le cadre de thèses de magister confirment l'existence chez ces gestionnaires d'une culture qui n'est pas propice à l'impulsion du changement désiré[8]. Certains aspects de cette culture nous semblent plutôt constituer des obstacles au changement. A la base de cette culture on retrouve les caractéristiques de la théorie X de McGregor. Selon cette théorie, l'individu moyen ferait tout pour éviter le travail pour lequel il éprouve naturellement une grande aversion. C'est pourquoi le contrôle et les sanctions sont nécessaires pour le contraindre à travailler. Plus encore, l'individu moyen a peu d'ambition et préfère être dirigé plutôt qu'avoir des responsabilités.

Cette vision de la "nature humaine" est confirmée par les propos des personnels qui, à tous les niveaux, regrettent que les supérieurs ne leur délèguent pas des responsabilités, du pouvoir et de l'autorité. Cette attitude de méfiance des uns s'accompagne donc d'un sentiment d'impuissance chez les autres. Cette situation est confortée par une organisation pyramidale très complexe où la prise de décision est très centralisée. SIDER est caractérisée par une division du travail classique où prédomine une vision techniciste et taylorienne du travail. Il y a ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent. La conséquence immédiate est qu'à SIDER on pense que la définition de la stratégie revient toujours à des experts et des bureaux conseils, d'où l'absence d'une vision stratégique à long terme, d'un esprit d'initiative chez les gestionnaires.

Ces quelques traits de la culture des gestionnaires de SIDER montrent déjà que la mise en œuvre du plan de redressement interne ne sera pas chose aisée. Ce dernier proposant un changement stratégique, il doit nécessairement s'accompagner d'un changement culturel. Une culture manageriale faciliterait dès le départ la "vente" du plan de redressement interne aux différents partenaires, car comme le souligne le chef du gouvernement, ce plan doit "...contenir une grande dose de communication et vente du plan de redressement ..." [9]. Cela n'est pas le cas puisque jusqu'à présent les partenaires sociaux ont des lectures différentes du plan de redressement interne et n'arrivent pas à être d'accord sur les modalités de mise en œuvre du plan, un climat de méfiance s'étant instauré entre eux. Une résolution du bureau syndical de l'entreprise du 26 mai 1997 stipule que "le syndicat ne se laissera pas faire quitte à recourir aux moyens extrêmes..." [10]. Le syndicat des travailleurs considère que le "mal" de l'entreprise vient de la mauvaise gestion, le vieillissement de l'outil de travail et la dégradation des conditions

socioprofessionnelles. Les gestionnaires, eux, considèrent que le sureffectif est le plus grand problème de l'entreprise. Le chef du gouvernement avait pourtant bien signifié que les options stratégiques du plan de redressement devaient s'accompagner d'une nouvelle culture car "un plan de redressement peut se heurter à l'inertie des structures et à l'incompréhension des partenaires sociaux".[11]

"Les décideurs ont un plan d'action; le système social le reçoit comme un 'input', et quelque chose se passe: les sentiments des gens se modifient, quelque chose change - mais pas nécessairement comme les décideurs avaient pu le prévoir, et des mécanismes d'ajustement se mettent en place."[12]

Ainsi s'amorce le changement au sein de l'entreprise. Cette dernière, acteur de premier plan du changement social en général, constituée de sous-systèmes interagissant, doit aujourd'hui opérer des choix stratégiques sous la pression des forces du marché. Les changements d'attitudes et de comportements des acteurs des différents sous-systèmes de l'entreprise doivent faciliter la mutation stratégique de cette dernière. Le changement culturel (attitudes et comportements) doit nécessairement accompagner le changement stratégique. La réalisation des nouveaux objectifs stratégiques de l'entreprise dépend donc en grande partie de l'adoption par les acteurs du système d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle vision des relations de travail et d'une nouvelle

conception du travail. Ceci n'est pas chose aisée quand on sait que les nouvelles options stratégiques de l'entreprise publique algérienne imposées par l'entrée dans une économie de marché diffèrent du tout au tout des options stratégiques imposées par une économie planifiée centralement administrée. La mutation stratégique de l'entreprise devant s'effectuer en un temps record, on peut aisément imaginer les résistances et conflits multiples qui peuvent opposer les différents acteurs du système. Les dirigeants d'entreprise, appelés aujourd'hui à être à l'écoute des évolutions de l'industrie et du système social en général, à imaginer et mettre en œuvre de nouvelles formes, structures, systèmes et outils de gestion, sauront-ils et accepteront-ils de le faire quand eux-mêmes sont porteurs d'une culture résultat d'une toute autre formation et d'habitudes acquises dans une toute autre forme de gestion? Les outils du management moderne seront-ils maîtrisés et mis en œuvre efficacement ou ne seront-ils que des slogans que l'on s'approprie pour être dans l'air du temps? Dans ce cas, le mimétisme l'emportera sur la volonté réelle de changement et ce dernier s'installera peut-être au fil du temps mais il ne sera pas le résultat d'un projet où acteurs, stratégies, structures et outils de gestion fonctionneront comme un tout avec des objectifs clairs et précis dans lesquels les acteurs du système pourront se reconnaître.

"...pour P. Selznick, comme C. Barnard, la culture se nourrit de la stratégie et la sert en retour. Cette relation est sérieuse. C'est un mariage à long terme plutôt qu'une passade. On ne change facilement ni la stratégie

ni la culture; aussi faut-il beaucoup de réflexion avant d'adopter un plan d'action visant à les rendre plus congruentes." [13]

Evolution rapide des technologies et techniques, enjeux économiques et politiques multiples, concurrence accrue, mondialisation de l'économie, imposent donc un mariage sérieux ou plutôt un mariage de raison entre stratégie et culture d'entreprise. Ce dernier ne peut quand même pas avoir lieu sans heurt si l'affect des acteurs sociaux n'est pas pris en charge dans le processus de mûrissement du projet d'entreprise. Là réside toute la problématique du changement dans l'entreprise algérienne.

L'équation n'est pas simple. L'approche positiviste, basée sur une volonté de scientificité et de quantification des variables chercherait une relation de dépendance entre ces dernières et établirait des situations de laboratoire où il serait possible de contrôler la nature du changement. Cette approche qui consiste à évacuer tout ce qui n'est pas quantifiable et saisissable immédiatement, en d'autres termes ce qui est plus de l'ordre du symbolique et de l'affect, a été critiquée comme étant une approche réductrice qui n'a parfois pas grand chose à voir avec la réalité.

L'école des relations humaines ainsi que les modèles tels que celui de Maslow ont essayé de donner plus de relief à l'individu dans l'organisation. Une importance plus grande est accordée aux désirs, attentes et besoins de l'acteur qui n'est plus considéré comme simple ressource ou force de travail.

Un plan d'action ou projet d'entreprise qui n'intégrerait pas toutes les dimensions de l'organisation en tant que système et acteurs serait voué à l'échec. La logique du système n'est pas nécessairement la logique des acteurs. Le système tout comme les acteurs ayant du pouvoir, tout processus de changement est aussi une transformation des relations de pouvoir résultat d'un processus de négociation plus ou moins difficile.

Au niveau psychologique, le processus de changement est bien décrit par Manfred Kets De Vries et Danny Miller dans *L'Entreprise nevrosée* [14]. Quatre phases caractérisent le changement: le choc, l'incrédulité, le rejet et la prise de conscience.

Durant la première phase, l'individu se sent paralysé et manifeste des moments d'affolement et des éclats de colère. Au niveau de l'organisation, cela se traduit par le désarroi et les activités se bloquent ou deviennent machinales.

Durant la deuxième phase, celle de l'incrédulité, l'individu refuse la réalité et recherche ardemment ce qu'il a perdu. Il est triste et éprouve du remords. L'organisation est ainsi soumise à des comportements d'attaque et des réactions négatives.

Dans la troisième phase, celle du rejet, il y a chez l'individu un examen de conscience accompagné de désespoir et aussi un rejet des vieilles façons de penser et d'agir. Au niveau de l'organisation, il y a

comme une acceptation d'un fait, une redéfinition de la situation et une exploration du nouveau.

Enfin, la dernière phase, celle de la prise de conscience, est caractérisée par une reconstruction chez l'individu de ses représentations et une acceptation de la réalité nouvelle. L'organisation se réorganise avec une attitude positive et se tourne vers l'avenir.

Ce processus de changement peut quand même se bloquer au niveau de n'importe quelle phase.

Processus de changement bloqué est l'impression qui se dégage à travers la mise en œuvre de la politique de restructuration de SIDER et, au-delà, de tout le secteur industriel tant au niveau régional qu'au niveau national. Devant le désengagement de l'Etat des entreprises industrielles publiques, et de tous les autres domaines, la tentation est pourtant grande aujourd'hui pour les décideurs locaux d'instrumentaliser encore une fois l'entreprise. La restructuration industrielle ne vise-t-elle pas à leurs yeux d'abord le rééquilibrage ou la restructuration de l'espace? C'est que les contraintes auxquelles ils doivent faire face sont énormes. Au niveau de la région de Annaba tout particulièrement, ces contraintes peuvent être résumées comme suit:

1. Absence d'une véritable politique d'aménagement du territoire.
2. Inexistence d'un cadre de concertation des acteurs de développement de la région.
3. Région industrielle extrêmement polarisée autour de la ville de Annaba.
4. Structure de l'industrie dominée par les industries sidérurgiques et métallurgiques.
5. Situation critique des entreprises de la région entraînant une compression importante des personnels des entreprises publiques.
6. Emprise industrielle sur les terres agricoles.
7. Problème de distribution d'eau.

Demander aujourd'hui aux entreprises publiques industrielles de contribuer à la résolution de problèmes qui se posent à leur environnement risque de remettre en cause tout le processus de restructuration et de retarder les changements qui doivent être opérés en profondeur à l'interne. La région de Annaba possède néanmoins des atouts indéniables que les décideurs pourraient faire valoir:

1. Une infrastructure de transport importante (port, aéroport, voie ferrée, autoroutes).
2. Des potentialités agricoles importantes.

3. Des potentialités touristiques considérables.
4. Un secteur privé assez dynamique.
5. De nouvelles entreprises (P.M.E.) issues du processus d'essaimage .
6. Des compétences dans tous les domaines issues de l'université et des divers centres de formation de Annaba.

Cela suppose l'émergence d'un nouveau projet régional où tout le poids du développement ne reposerait plus uniquement sur l'entreprise publique industrielle, ce qui laisserait à cette dernière toute latitude d'opérer les changements internes qui devraient se traduire par une nouvelle culture d'entreprise, de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Libérée de toute tutelle, l'entreprise pourrait alors se doter d'un projet qui lui est propre avec une vision, des valeurs, des normes et des objectifs partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. La politique de restructuration industrielle aurait alors un sens car son aboutissement ne serait pas simplement le passage de l'entreprise d'une tutelle à une autre, mais l'émergence d'une véritable entreprise dotée d'un projet et d'une culture et capable de participer, avec les autres acteurs, à un projet de développement régional moderniste. Ce serait alors une véritable entreprise citoyenne.

NOTES:

1. Voir l'excellent document du Ministère de l'Équipement et de l'Aménagement du Territoire, Demain, l'Algérie, p. 256.
2. Le document de doctrine "Économie algérienne: les enjeux et les choix à moyen terme, 1996-2000" a été réalisé en 1996, sous la coordination du ministre des finances et du conseiller aux affaires économiques de la présidence de la république, par un groupe de travail composé de treize cadres supérieurs du ministère de l'énergie, du ministère délégué chargé de la planification, du ministère des finances, du ministère de l'habitat, de la présidence de la république, de la Sonatrach et de l'office national des statistiques.
3. Voir le chapitre III de la troisième partie intitulée "esquisse du schéma industriel" et particulièrement la page 93 du rapport d'orientation du plan d'aménagement de la wilaya de Annaba.
4. Voir tout le chapitre III de la troisième partie du rapport d'orientation du plan d'aménagement de la wilaya de Annaba, pp 93-97.

5. Expertise citée dans la présentation aux cadres supérieurs de SIDER des éléments préliminaires du plan de redressement interne 1996-1999, édition du 12/10/1996, pp 2/21 et 3/21.
6. Voir le document sus-cité, éléments préliminaires du plan de redressement interne 1996-1999, présentation aux cadres supérieurs de SIDER, p.9/21.
7. Jean Pierre Boutinet, Anthropologie du projet, p.11.
8. Thèse de magister intitulée "La culture manageriale dans l'entreprise publique économique algérienne. Cas de SIDER.", soutenue par Rahal Slimane à l'institut de sociologie de l'université de Constantine en juin 1997 et thèse de magister intitulée "Sens et rationalité dans l'entreprise algérienne. Cas de SIDER.", soutenue par Allouche Jannette à l'institut de sociologie de l'université de Annaba en juillet 1998.
9. Voir note de janvier 1995 du chef du gouvernement portant plan de redressement des entreprises.
10. Voir le quotidien El Watan, SIDER, redressement controversé, le 31/05/1997.
11. Voir note du chef du gouvernement sus-citée.
12. R. Reitter et autres, Cultures d'entreprise, p.13.
13. R. Reitter, op. cit., p.26.
14. Ouvrage mentionné par R. Reitter et autres, op. cit., p.56.

BIBLIOGRAPHIE:

1. Berger, Brigitte et al., **Esprit d'entreprise, cultures et sociétés**, Maxima, Paris, 1993.
2. Berthon, Bruno, **Dans quelle entreprise travaillerons-nous demain?** Hachette, Paris, 1997.
3. Bernoux, Philippe, **La sociologie des organisations**, Editions du Seuil, Paris, 1985.
4. De Narbonne, Aimery, **Communication d'entreprise**, Eyrolles, Paris, 1993.
5. Drucker, Peter, **Structures et changements**, Village Mondial, Paris, 1996.
6. Eveno, Patrick, **L'Algérie**, Le Monde Editions, Marabout, Paris, 1994.
7. Helfer, J.P., M. Kalika, et J. Orsoni, **Management. Stratégie et organisation**, Vuibert, Paris, 1996.
8. Kennedy, Carol, **Toutes les théories du management**, Maxima, Paris, 1998.

9. Lafaye, Claudette, **Sociologie des organisations**, Nathan, Paris, 1996.
10. Le Bœuf, Claude et Alex Muchielli, **Le projet d'entreprise**, PUF, Paris, 1993.
11. Mintzberg, Henry, **Structure et dynamique des organisations**, Les Editions D'Organisation, Paris, 1998, douzième tirage.
12. Reitter, R., F. Chevalier, H. Laroche, C. Mendoza, P. Pulicani, **Cultures d'entreprise**, Vuibert, Paris, 1991.

DOCUMENTS:

1. Economie algérienne: les enjeux et les choix à moyen terme (1996-2000), réalisé en 1996 par un groupe de cadres supérieurs de différents secteurs sous la coordination du ministre des finances et du conseiller aux affaires économiques de la présidence de la république.
2. Demain, l'Algérie, Ministère de l'Equipement et de l'Aménagement du Territoire, 1995.
3. Rapport d'orientation du plan d'aménagement de la wilaya de Annaba, réalisé par l'agence nationale de l'aménagement du territoire (ANAT) en 1996.
4. Circulaire de janvier 1995 du chef du gouvernement portant plan de redressement des entreprises .
5. Eléments préliminaires du plan de redressement interne 1996-1999, présenté aux cadres supérieurs de Sider, entreprise Sider, édition du 12/10/1996.
6. Synthèse du projet de réhabilitation de Sider, 1994-1998, entreprise Sider, Novembre 1994.