

QUELQUES ELEMENTS ESSENTIELS DE LA NOUVELLE DYNAMIQUE DE GESTION DES ACTIVITES DES ENTREPRISES PUBLIQUES DANS LE CADRE DES REFORMES D'OUVERTURE

A. MEZAACHE *

Depuis l'avènement des réformes économiques en Algérie, les entreprises publiques se trouvent obligées de concevoir une nouvelle politique de gestion permettant de faire face aux difficultés du nouvel environnement interne et externe engendrées par les mesures de l'ajustement structurel et les nouvelles conditions d'ouverture de l'économie.

Il s'agit, en effet, du redéploiement des activités des entreprises publiques, dans un souci de rentabilité financière et de valorisation de l'outil de production. Ce redéploiement doit s'inscrire dans une nouvelle dynamique, et la question est de savoir si les nouvelles entreprises (celles qui sont aptes à l'ouverture) sauront relever les défis en saisissant rapidement les implications managériales des contraintes macro-économiques imposées par les conditions d'ouverture à l'économie libérale.

En général, pour une gestion efficace de l'entreprise, il s'agit de maîtriser, à priori, le mécanisme des équilibres micro-économiques, par un ajustement des dépenses et des recettes, lequel ajustement est, aujourd'hui, imposé par les nouvelles conditions de rentabilité qui obligent les entreprises publiques à se prendre en charge dans le cadre d'une logique qui leur est propre.

C'est dans ce contexte que la nouvelle dialectique de fonctionnement doit concevoir ce type d'ajustement, en tenant compte des nouvelles forces de marché de l'économie concurrentielle à laquelle les entreprises devaient profondément s'impliquer.

Si les objectifs du programme de l'ajustement structurel qui visaient, essentiellement, le rétablissement des équilibres des comptes extérieurs (balance des comptes courants, balance de paiement ...) et le retour à l'équilibre des finances

* Docteur d'Etat es-Sciences-Economiques. Enseignant associé à l'ENA.

publiques par le biais d'un désengagement progressif de l'Etat propriétaire vis-à-vis de la sphère économique, se traduisent par des répercussions négatives sur le fonctionnement des entreprises publiques, cela signifie, pour ces entreprises, qu'elles sont condamnées à disparaître si elles ne peuvent pas s'adapter au nouveau système économique.

C'est pourquoi, aujourd'hui, il est largement admis, que la nouvelle entreprise publique est obligée de revoir son système de gestion et de trouver des solutions en vue d'une nouvelle stratégie de développement.

A priori, elle doit s'adapter aux nouvelles conditions de développement de l'économie nationale, par une maîtrise de ses charges d'exploitation et par une utilisation rationnelle de ses moyens de production.

L'adaptation de l'entreprise consistera, surtout, à accroître des performances en rentabilisant son outil de production par une meilleure connaissance de son environnement et de ses potentialités.

Le programme de l'ajustement économique devait être pour les entreprises un véritable catalyseur de prise de conscience, dans la mesure où elles sont confrontées à la réalité économique, si, entre temps, elles sont capables d'opérer, très vite, des changements leur permettant de prendre des décisions efficaces et rentables et de remettre en cause, aussi, les anciennes pratiques des années passées.

Donc, même si les mesures d'ajustement n'ont pas été "productives" pour les entreprises, en général, elles auraient contribué, indirectement, en les forçant à trouver des "ressorts d'énergie nécessaires pour améliorer leur niveau général d'efficience"¹. Ces entreprises doivent, désormais, compter sur leurs propres moyens pour développer des stratégies internes qui ne sauraient avoir une quelconque signification que si elles seraient capables de neutraliser les résistances et les nouvelles contraintes macro-économique engendrées par l'ouverture à l'économie concurrentielle.

Dans les conditions actuelles, toutes les réflexions de redéploiement des activités de politiques de restructuration, constituent une chance extraordinaire pour remédier aux difficultés rencontrées et pour inciter ces entreprises à se familiariser avec une nouvelle culture managériale qui s'accommoderait avec tous les aspects de la gestion des activités. Cette nouvelle culture de gestion se présente comme une nouvelle discipline qui s'impose pour faire valoir, surtout, l'importance de l'initiative

¹ A. MEZAACHE: "Le management des entreprises publiques, dans un contexte d'ajustement structurel et d'ouverture internationale", "l'économie", n° 26 juillet-août, 1995, 17.

personnelle et de la reponsabilité individuelle et, aussi, collective dans la prise des décisions.

En parlant de culture de gestion, nous parlerons d'une nouvelle conception de gestion des entreprises en considérant qu'elle pouvait être, à la fois une somme d'intelligence, de comportements et d'imagination en vue d'atteindre les meilleurs résultats possibles à tous les niveaux de l'activité économique (I) et un ensemble de techniques et de moyens utilisés, de compétences et de stratégies (II).

I - La conception de gestion des entreprises publiques en termes d'intelligence, de comportements et d'imagination

La conception et la mise en oeuvre d'une nouvelle dynamique de gestion vont, donc, favoriser la mise en place d'un nouveau système économique basé sur de nouveaux mécanismes de la loi de marché. C'est cette nouvelle dynamique des entreprises publiques, en effet, qui va permettre l'ancrage macro-économique et financer une véritable reprise de la croissance.

A cet égard, il nous semble important, pour l'entreprise algérienne, de veiller, aussi bien, à la gestion de l'interface entreprise environnement externe que des aspects internes, en mettant au devant de la scène tous les moyens qui lui permettent de se maintenir dans le cadre de la concurrence. Elle doit, donc, pour se maintenir, surveiller l'environnement et l'évolution de son "savoir faire" et sa technologie, par rapport à la demande et à l'offre du marché. L'entreprise publique retrouvera, désormais, sa vocation où vont se combiner la technologie, les performances, la concurrence, la réglementation, le système de régulation, et aussi les aspects d'organisation. C'est pourquoi, il est souhaitable qu'elle prenne, au plus vite, conscience de l'importance des nouvelles techniques de gestion et de management qui ont fait l'objet, durant les quarante dernières années, d'un enseignement approfondi parmi les principaux enseignements sur la recherche en gestion des entreprises.

Dans ce contexte, malgré les comportements observés dans les entreprises, ces dernières années, qui renvoient à la nature de la stratégie développée dans le cadre d'un régime socialiste, les mêmes enseignements nous révèlent, en tout état de cause, les mêmes difficultés rencontrées par les pays en voie de développement et les mêmes problèmes des entreprises publiques, ce qui a amené les spécialistes à ouvrir tous les débats ayant eu lieu, jusqu'ici, sur le devenir de ces entreprises.

En réalité, aucune entreprise publique des années passées n'a possédé de mode de gestion idéal qui puisse s'adapter aisément à toutes les étapes de son développement,

sachant qu'un modèle de gestion performant ne peut être que celui qui pourrait prendre en considération les exigences d'une préoccupation permanente des comportements, de l'intelligence, des politiques de gestion et des effets conjugués des contraintes et des opportunités de l'environnement, Il s'agit, en termes simples, de faire accroître le dynamisme des décisions, dans les faits, et de favoriser le principe de la réflexion personnelle face à l'évolution des impondérables.

Dans cet ordre d'idées, l'entreprise doit chercher à concevoir toutes les synergies possibles dont les capacités d'adaptation renvoient à l'intelligence et à l'encadrement qui constituent l'une des préoccupations et des aspirations, les plus importantes et dont les initiatives pourraient favoriser l'esprit d'équipe, communiquer et stimuler les compétences.

Il faut dire que dans tous les pays du monde capitaliste, y compris, aussi, les pays en développement touchés par les effets de la crise économique, se trouvent, tous, confrontés aux difficultés de la nouvelle conjoncture, dues à l'inefficacité de la gestion de leurs entreprises publiques, c'est à dire par le fait du manque de rentabilité de leurs activités, compte tenu "des nouvelles conditions sociales et culturelles dont les pressions s'exercent fortement pour les résoudre en faveur des gestions fondées directement sur la gestion de rentabilités financières", comme devait le préciser Paul Boccara².

En effet, selon Paul Boccara, ce sont les conditions de la crise des structures du monde capitaliste, durant ces dernières décennies, qui ont exercé des pressions très fortes sur la gestion des entreprises publiques des pays en développement, lesquelles pressions sont également reliées à la gravité de leur dette extérieure et aux contraintes financières, à cause de la faiblesse de leur économie.

En reprenant le point de vue de l'auteur, nous pouvons affirmer, que l'analyse du contenu de notre réflexion ne rejoint pas les thèses développées sur les avantages des mesures de l'ajustement structurel telles qu'elles sont soumises par le Fonds Monétaire International, à propos du rétablissement des équilibres et de la croissance économique, en soumettant les entreprises publiques à un système de gestion rigoureuse " le plus près possible des exigences des créanciers extérieurs, dans le cadre d'une refonte de la domination commerciale et financière des pays capitalistes et des groupes capitalistes".³

² P. BOCCARA "pour des critères économiques d'efficacité sociale des gestions, opposés à ceux de la rentabilité financière", Collection : "les symposiums du CENEAP", Alger, décembre 1986.

³ P. BOCCARA. op. cité, p. 34.

Pour saisir le contenu de notre démarche, il faut reconnaître que toutes les mesures adoptées, dans le cadre des réformes économiques, fussent-elles "saluaires" pour le rétablissement momentané des équilibres extérieurs, et de la croissance économique, ont engendré des conséquences sociales énormes et des incidences, davantage négatives sur le fonctionnement des entreprises publiques. Donc apparemment, ces réformes de l'ajustement économique nous ont proposé des mesures qui se veulent porteuses de croissance, mais contradictoires, dans la mesure où elles préconisent des solutions qui ne favorisent pas un environnement favorable à la relance de l'épargne, ni au redémarrage des investissements ou à la création d'emplois nouveaux, car ceci ne devait avoir lieu que par la création de richesses supplémentaires, par le biais d'une meilleure utilisation de l'outil de production nationale.

En effet, c'est vers l'entreprise publique que l'Etat doit fournir de grands efforts pour redéployer les activités productives afin d'élargir les sources d'accumulation hors hydrocarbures, lesquelles, seules, peuvent garantir le rétablissement des équilibres macro-économiques et assurer une véritable croissance économique, et c'est dans ce contexte précis, que se pose la véritable problématique de gestion des activités des entreprises publiques vis-à-vis de la nouvelle réalité économique, en termes d'efficacité des moyens utilisés, de compétences et de stratégie de gestion, dans le cadre de l'ouverture à l'économie de marché.

II - La conception de gestion des entreprises publiques, en termes d'efficacité des moyens utilisés, de mécanismes adaptés, de compétences et de stratégies.

Dans les conditions actuelles du fonctionnement de l'économie algérienne, quels que soient les résultats que peut réaliser le nouveau "potentiel de croissance" évolué, soit à partir de l'importance des réserves accumulées⁴ ; soit par un excédent de la balance commerciale, en raison des avantages tirés du pétrole, les objectifs réels ne peuvent avoir de signification que s'ils sont accompagnés d'une amélioration de l'efficacité du secteur public économique. Ceci étant, il est nécessaire de mettre en oeuvre une stratégie de gestion des entreprises hors hydrocarbures, à travers laquelle doivent être aplanies toutes les implications du programme d'ajustement structurel pour permettre, avec une nouvelle stratégie de développement des hydrocarbures, un

⁴ Les réserves étaient évaluées, à la fin de l'accord triennal du rééchelonnement (avril 1994- avril 1997), à 8,5 milliards de dollars, ce qui était considéré, déjà comme une aisance financière par rapport aux années qui précédaient le rééchelonnement, d'où le "potentiel nouveau de croissance".

ancrage macro-économique et financier de reprise de la croissance économique réelle.

En termes de management, ce n'est pas seulement une "addition de techniques neutres choisies en toute liberté par le manager..."⁵, c'est aussi une culture de gestion qui s'appuie sur des décisions et des choix, sur des comportements et l'intelligence dont la qualité des résultats est intimement liée aux compétences des hommes et à leur manière de traiter et de solutionner les problèmes. Cette culture de gestion est celle des défis, des risques, des inconvénients de l'environnement, de l'évolution et l'émancipation à travers lesquels est impliquée la société entière, dans le cadre du développement des rapports de production et des forces productives au sein d'un système productif.

C'est de cette culture que les pays développés se targuent, aujourd'hui, des avantages de sa "pédagogie", car, à tous les niveaux du développement de leur système, l'art de gérer, a, toujours, prédominé, la façon d'élucider et de comprendre les aspects de l'activité économique, en général, à l'aide de concepts qui constituent autant d'instruments et de techniques minutieusement élaborés.

Avec le passage à l'économie de marché, l'entreprise algérienne ne peut pas continuer à se passer de cette culture, à laquelle l'Etat doit s'associer par un nouveau rôle lui permettant de redéployer ses activités dans cette vision, et dans la logique qui lui est propre. C'est donc, en s'adaptant à un nouveau style d'assimilation des relations commerciales, dans un marché concurrentiel, à travers lequel les entreprises algériennes (publiques et privées), doivent, profondément, s'impliquer, pour des activités visant des objectifs d'efficacité et d'efficacités, à partir des normes universellement reconnues.

La réussite de l'entreprise, en Algérie, c'est cet ensemble de compétences, dont elle dépend directement, qui lui permettront de faire face à la loi du marché et qui lui assureront sa survie et son développement.

Ces compétences sont celles que traduit le rôle stratégique de la direction et des managers, à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise, et dont les connaissances permettent de cerner également le fonctionnement des entreprises.

En principe, la mise en valeur des réformes économiques, à travers les dispositions législatives développées depuis le mois de janvier 1988 doit inciter les entreprises économiques à élaborer des stratégies de développement qui impliquent une mise en place d'un processus de gestion dynamique et performant.

⁵ M. BENACHEOU dans son discours d'ouverture à la conférence nationale sur le Management de l'Entreprise Publique. Alger, 1998.

L'élaboration de la stratégie doit donc introduire des innovations qui prennent en considération, d'une part, les nouvelles techniques de gestion et les méthodes appropriées à adapter aux objectifs préalablement établis, et d'autre part, les compétences et les connaissances nécessaires, en termes d'intelligence, de comportements et d'imagination, en vue d'atteindre les meilleures résultats possibles.

La démarche de notre réflexion est celle qui nous permet d'exposer les éléments essentiels de la problématique de gestion des entreprises, par rapport aux réformes économiques préconisées, dans la mesure où elles vont dans le sens du changement du statut proprement dit de l'entreprise publique et des conditions internes de fonctionnement et de gestion de ses activités. C'est dans ce sens aussi que la nouvelle conception de gestion de ces entreprises, telle qu'elle est inspirée par notre réflexion, en mettant l'accent sur la vocation de l'entreprise qui redevient "l'acteur principal" dans la création des richesses, pourrait définir de nouvelles capacités internes, en vue d'une meilleure adaptation des méthodes et des techniques et des stratégies qu'elle doit utiliser pour réaliser ses objectifs.

Dans ce contexte, il s'agit de procéder à une analyse profonde du système entreprise, en termes de connaissances et de compétences, dont nous devons tenir compte pour pouvoir démontrer ce dont cette entreprise est capable d'impulser comme "vitalité" et énergie" pour se prendre en charge, avec le nouveau rôle qu'elle doit jouer dans le cadre de l'économie de marché et avec de nouvelles stratégies à élaborer qui tiennent compte des difficultés de l'environnement interne et externe, engendrées par les réformes de l'ouverture. C'est pour des raisons de clarté et de méthodologie, que notre réflexion essaie d'élucider, le dynamisme de la nouvelle conception de l'entreprise publique, dans une démarche qui tient compte de son nouveau statut juridique et de la réhabilitation des règles de gestion inspirées de la logique de fonctionnement de l'économie libérale et aussi dans le sens des nouvelles méthodes de gestion que la nouvelle entreprise doit, à la fois, entreprendre et combiner, par la suite, dans le cadre d'une stratégie, pour réaliser les objectifs minutieusement définis.

C'est aussi, dans le but de dissiper toutes les nuances sur les conceptions, souvent, utilisées à tort que notre réflexion essaie de clarifier, en mettant, correctement des "frontières", pour éviter des confusions et des interprétations erronées autour des termes de gestion et de management.

Dans sa conception large, le concept de gestion, pour une nouvelle dynamique de l'entreprise publique, consiste :

- à analyser les capacités des entreprises publiques et d'entreprendre des actes de direction et de gestion des activités, dans les nouvelles conditions de développement économique préconisées par les réformes économiques.

- à concevoir des stratégies de développement et de croissance, dans un cadre cohérent, en mettant en oeuvre des programmes d'actions pour produire et vendre, dans le cadre d'un marché concurrentiel.

Dans ce cadre précis de notre réflexion, les entreprises économiques algériennes pourraient mobiliser leurs énergies en vue d'une meilleure utilisation des potentialités productives, selon des méthodes et des moyens appropriés, dans un système minutieusement organisé des fonctions de gestion et des responsabilités appropriées.

Ainsi, pour faire face aux nouvelles exigences des mécanismes de marché, l'entreprise doit privilégier les fonctions fondamentales qui lui permettent de développer en harmonie avec l'environnement auquel elle fait face, et avec les moyens dont elle dispose, dans une perspective d'une gestion rationnelle des activités.

En combinant les moyens mis en oeuvre, les compétences et les connaissances adaptés aux nouvelles exigences de la gestion, l'entreprise aura ainsi défini sa propre stratégie de développement. Cette stratégie qui dépendra en effet de ses capacités internes et externes, pourrait être à la fois une stratégie de gestion ou une stratégie de management, dans la mesure où ces deux concepts sont les mêmes éléments de la "culture de l'entreprise" ⁶ .

Pour nous, la vitalité et l'énergie que peut développer la nouvelle entreprise algérienne, dans une logique qui lui est propre, en termes d'efficacité des moyens et des techniques de gestion, pourraient être le fait de sa nouvelle vocation que le nouveau système approprié de direction aura mise en oeuvre.

Autrement dit, le redressement de nos entreprises, dans le cadre de l'ouverture, dépend, en premier lieu, de leur dynamisme, c'est à dire de la meilleure manière dont seront combinés tous leurs moyens, au sein de leur organisation, à travers laquelle elle doit définir une ligne de conduite pour réaliser ses objectifs ⁷ .

⁶ W.G. Ouchi. Cité par K. BOUSSAFI dans son mémoire de Magister : "pour une nouvelle approche organisation dans les entreprises industrielles", ISE, 1994, p. 4.

⁷ J. GERBIER, "tentative de clarification sémantique des concepts : Organisation, gestion direction et management". Thème développé lors d'une conférence donnée au SICOB le 9 avril 1987 à Paris, et publié dans la revue Travail et Méthodes.

C'est aussi, dans ce contexte que nous préférons substituer le terme de "nouvelle dynamique", étant donné qu'il s'agit d'une nouvelle conception de l'entreprise qui est générée par le nouveau système économique, compte tenu des changements et des bouleversements politiques, avec le triomphe de l'économie de marché dans le monde⁸.

En parlant donc, de "nouvelle dynamique" de gestion des activités, il s'agit pour les entreprises publiques d'une situation nouvelle très importante et, en même temps, pleine de sens, parce qu'il y a, d'abord des réformes profondes qui touchent l'ensemble des acteurs économiques, avec de nouvelles missions et de nouveaux objectifs, et dès l'instant que chaque acteur économique s'implique dans une nouvelle conception de gestion des activités, étant donné que la mission de chacun est, désormais, bien définie, parce que chacun intervient aussi dans sa propre logique de fonctionnement, il y a de nouveaux rapports qui se créent et qui doivent se traduire, à priori, par une dynamique de gestion des activités. C'est cette dynamique qui aboutit, par conséquent, à un nouveau processus de prise en charge des activités de chacun.

Cette dynamique ne peut être générée que de l'intérieur d'une organisation, même si elle est suggérée de l'extérieur, parce que l'énergie propulsée ne provient que des éléments internes de cette dynamique et de ceux qui interviennent directement dans la mise en oeuvre de ses conditions.

C'est pourquoi, dans le cadre de la nouvelle mission qui lui est impartie, les nouveaux rapports qui naissent entre ces acteurs dans le nouveau contexte de gestion et de développement des activités économiques, créent, par conséquent, des dynamiques nouvelles. Celles-ci se traduisent par une mise en place de nouveaux processus de gestion, à partir des capacités et des potentialités propres de chacun, par rapport à leurs objectifs et aux réalités de l'environnement socio-économique est politique.

Et c'est, à travers, donc, l'analyse de cette nouvelle conception de l'entreprise que se construit normalement le processus de gestion des entreprises en Algérie, tant au niveau de ses techniques que de ses moyens, mais, surtout, au niveau de la dialectique et de la nouvelle pédagogie qui tiennent compte, des conditions du nouvel environnement à l'échelle nationale et internationale.

⁸ G. LAFAY in "comprendre la mondialisation" Economica, 2è édition, 1997.

CONCLUSION

Dans cet ordre d'idées et au terme de notre conclusion, nous pouvons dire que l'analyse de la conception de la stratégie de l'entreprise algérienne, compte tenu des conceptions de gestion et de management moderne, dépendra des nouvelles conditions d'émergence de l'entreprise publique éligible à l'ouverture, des réformes adoptées et des nouvelles exigences du développement économiques.

C'est, aussi, de cette nouvelle conception de la stratégie de gestion que dépendront toutes les autres stratégies que peut mettre en oeuvre l'entreprise publique algérienne dans le nouveau contexte des réformes adoptées.

Enfin, notre réflexion essaie, surtout, de mettre l'accent, sur ce que la nouvelle vocation de l'entreprise publique algérienne est susceptible d'impulser comme moyens nouveaux et méthodes nouvelles de travail, par rapport à ce qu'elle a été dans le passé et aussi par rapport au rôle qu'elle doit jouer dans le nouveau système économique, en vue d'une nouvelle stratégie de gestion, dans le cadre de l'ouverture à l'économie de marché. Ceci est d'autant plus nécessaire que l'importance de cette dynamique de gestion des entreprises publiques dépendrait, aussi, d'un certain nombre de conditions micro et macro-économiques et aussi socio-culturelles et politiques dont les effets auront beaucoup d'impact sur la dynamique interne et externe qu'elle aura développée dans le cadre d'une stratégie vis-à-vis de l'environnement et par rapport à ses objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

A. MEZAACHE : "Le management des entreprises publiques, dans un contexte d'ajustement structurel et d'ouverture internationale", "L'Economie", n°26, juillet - août 1995.

P. BOCCARA : "Pour des critères économiques d'efficacité sociale des gestions, opposés à ceux de la rentabilité financière", collection : "Les Symposiums du C.E.NE.AP, Alger, décembre 1986.

C.N.E.S : "Les effets économiques et sociaux du programme d'ajustement structurel", Rapport préliminaire, novembre 1998.

M. BENACHENOU : "Vers une nouvelle culture de management de l'entreprise publique", OPU, Alger, 1998.

K. BOUSSAFI : "Pour une nouvelle approche d'organisation dans les entreprises industrielles". Mémoire de Magister, I.S.E. Alger, 1994.

G. GERBIER : "Organisation, gestion, direction et management" conférence donnée au SICOB le 9 avril 1987 à Paris, Revue Travail et Méthodes.

G. LAFAY : "Comprendre la mondialisation", Economica, 1997.