

AHMED BOUYACOUB[\*]

## **La crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques**

Actuellement la notion de crise est surutilisée. La crise semble soudainement concerner tous les processus dans la société algérienne. Ce n'est pas par simple mimétisme que nous l'utilisons à propos de la gestion des entreprises publiques. A notre avis, celles-ci ont connu une profonde transformation ces dernières années menée sous le nom de restructuration.

Cette restructuration met en place de nouveaux mécanismes au sein de l'entreprise publique. Elle n'est pas le fruit du hasard. Pourquoi a-t-elle été menée ?

Deux types de réponses peuvent être formulés.

### **1 – La restructuration est considérée comme une issue à la crise de gestion dans les entreprises publiques**

Quelques indicateurs montrent l'importance de cette restructuration.

– Elle a transformé le visage de l'appareil industriel. 150 entreprises ont donné naissance à quelques 470 entreprises. Dans l'industrie, le nombre d'entreprises est passé de 18 à 120.

– Alors qu'auparavant tous les sièges des entreprises se situaient à Alger, maintenant la capitale n'abrite que 40 % des directions générales de ces entreprises.

– Actuellement, les entreprises de moins de 500 salariés représentent 42 % du total alors qu'avant la restructuration, les entreprises publiques ayant plus de 5.000 employés représentaient 67 % du total.

– De nombreux mécanismes économiques ont été introduits depuis 1982 dans le fonctionnement des entreprises. Ils ont et auront de nombreuses implications sur celle-ci.

Ces quelques indications donnent une image de l'importance des transformations opérées en ce qui concerne les structures économiques et industrielles et également la répartition du pouvoir économique.

### **2 – La restructuration a mis en place des mécanismes qui tentent de faire de l'entreprise industrielle publique**

## un espace de valorisation du capital

La valorisation du capital signifie la capacité de l'entreprise à produire des surplus économiques et financiers suffisants pour assurer sa reproduction élargie. Autrement dit, l'entreprise doit assurer le processus A-M-A'.

Cette réponse signifie que l'entreprise industrielle n'était pas un espace de valorisation du capital public qui lui était confié. Mais elle a pu servir de lieu de valorisation d'autres types de capital[1].

La restructuration peut donc être comprise comme une réforme traduisant une prise de conscience de l'inadéquation de l'ancien système de gestion par rapport aux impératifs nouveaux du développement. Elle traduit le passage ou la tentative de passage d'un système de gestion basé sur l'accumulation de moyens de production à un système de gestion basé sur la valorisation de ces moyens. Autrement dit, il s'agit du passage d'un système de gestion ingénieriste à un système de gestion économique[2].

Réussira-t-elle ce passage ?

Avant de proposer quelques hypothèses concernant ce passage, nous présentons dans un premier point les éléments d'identification de la crise de gestion, dans un deuxième point les différentes interprétations de cette crise et enfin dans un dernier point la nature des nouveaux mécanismes.

### I – L'identification de la crise de la gestion étatique

Bien entendu, cette crise n'a pas une date précise. Elle est née dans un processus d'évaluation des performances lancé dès 1977 qui a donné naissance graduellement à une remise en question des anciens modes de gestion. Un débat s'est développé autour de cette question au sein de différentes institutions du pays[3].

L'identification de la crise de la gestion menée jusqu'alors reposait sur les résultats de cette gestion. Quelques indicateurs sont significatifs à ce sujet.

#### 1.1. Le faible taux de réalisation des investissements

Alors que l'Algérie s'enorgueillit de son taux d'accumulation, considéré comme un des plus élevés du monde, passant de 27 % en 1967 à 41 % en 1970 pour atteindre 60 % en 1978, (35 % en 1986), le taux de réalisation financière des investissements est resté très faible.

Dans l'industrie, par exemple, ce taux de réalisation financière a rarement dépassé 50 %. Il a évolué de la manière suivante[4].

	1967-69	1970-73	1974-77	1978	1967-78
%	35	57	44	48	53

Plusieurs remarques peuvent être formulées :

– Ces taux ne concernent que la consommation financière des enveloppes d'investissement. Ils ne donnent pas une mesure réelle des réalisations physiques, d'autant plus qu'il y a eu plusieurs réévaluations financières.

– Le coût en capital des usines réalisées en Algérie entre 1970 et 1980 a été, à capacité égale, le double du coût des usines réalisées dans les pays industrialisés[5].

– L'investissement moyen par emploi a été multiplié par plus de 7 entre 1967 et 1977. Il a évolué de la manière suivante dans l'industrie hors hydrocarbures[6].

1967-69	1970-73	1974-77	1967-77	
63	220	467	333	en milliers de DA

Du point de vue de la réalisation des investissements, qui était un objectif fondamental (la raison d'être peut être) des entreprises publiques, le niveau de performance a été faible au cours de la période 1967-1980.

## 1.2. L'endettement excessif des entreprises

Le processus des investissements a entraîné celui de l'endettement des entreprises publiques, particulièrement depuis la réforme financière de 1970-71. Une entreprise privée qui cesse de payer ses dettes tombe en faillite. L'entreprise publique a échappé à ce mécanisme.

Le découvert bancaire de l'ensemble des 16 entreprises industrielles (hors hydrocarbures) passe de 4 milliards à plus de 12 milliards de DA entre 1973 et 1978, soit pour cette dernière année l'équivalent de la moitié de leurs chiffres d'affaires cumulés[7].

A la fin de 1978, l'endettement global des entreprises industrielles représente plus de 80 milliards de dinars, soit l'équivalent de 94 % de l'ensemble de la production intérieure brute du pays. Pour cette même année, les intérêts dus par les entreprises représentaient un milliard et demi soit 12,5 % de leur découvert bancaire. Ce processus d'endettement est cumulatif. A la longue, il n'avait qu'un sens comptable puisque les entreprises ne remboursaient pas leurs dettes venues à échéance dont elles n'ont remboursé, au 31 décembre 1981, que 3 %[8].

Globalement, le service de la dette extérieure du pays est passé de

13,9 % en 1974 à 39 % en 1979.

Ces quelques indications montrent que les entreprises publiques ont été le moteur principal de l'endettement interne et externe.

### **1.3. Le déséquilibre financier excessif des entreprises**

En gestion, le principe de l'équilibre financier est considéré comme une règle principale.

Les entreprises industrielles, à l'exception de la Sonatrach, ont toujours été déficitaires entre 1972 et 1979. En 1973, les déficits cumulés représentaient 8 % du chiffre d'affaires global. Ce taux passe à 12 % en 1978.

Ces déficits deviennent cumulatifs et enlèvent aux entreprises toute capacité d'équilibre. Pour la plupart de ces entreprises, dès 1973, le fonds de roulement et le cash-flow sont devenus négatifs. L'entreprise devient un simple lieu d'enregistrement de flux financiers générés par son activité mais s'équilibrant grâce à des mécanismes qui lui sont externes.

Ce déséquilibre financier profond est considéré comme le résultat d'une gestion particulière. Diverses raisons sont invoquées pour l'expliquer, système de prix, charges financières, dépenses hors activités

### **1.4. La faible utilisation des capacités de production**

Ce problème est maintenant largement connu. Les capacités de production ont été en général faiblement utilisées au sein des entreprises publiques. En 1978, le taux moyen tournait autour de 78 % pour l'industrie légère. Pour l'industrie lourde, ce taux variait entre 30 % (zinc, machines outils...) et 90 % (véhicules industriels).

Cette faible utilisation des capacités de production est expliquée de différentes manières. La fréquence des arrêts de production dûs à des pannes techniques constitue un facteur important. A titre d'exemple, pour la production du ciment, le taux d'arrêt moyen des fours a été de 40 % et celui des broyeurs atteignait 55 %<sup>[9]</sup>. Autrement dit, l'usine est à l'arrêt, en partie ou totalement, plus d'une heure de travail sur deux. Le même constat peut être établi pour les autres entreprises.

Cette faiblesse implique une faible productivité du travail. Aux prix de 1978, la productivité mesurée par le rapport entre la valeur ajoutée et l'emploi dans l'industrie publique a baissé de 16 % entre 1967 et 1978. Ce taux est encore plus important si l'on tient compte de l'augmentation de la durée de travail passant de 40 à 44 heures par semaine au cours de cette période<sup>[10]</sup>.

### **1.5. La dépendance technologique**

Si cette dépendance technologique se définit par "L'incapacité à terme, d'utiliser, d'entretenir, de reproduire et d'inventer les moyens de production et les formes d'organisation"<sup>[11]</sup>, force est de constater

qu'elle a augmenté avec le mouvement des investissements. Le comportement des entreprises publiques vis-à-vis de cette question est analysé sous forme de trois problèmes.

– Il a été constaté que les entreprises ont été incapables de se constituer en interlocuteur valable vis-à-vis des firmes multinationales (FMN). En effet, durant le deuxième plan (1973-1977), pour les seules unités légères (12 entreprises), il a fallu recourir à 432 firmes étrangères dont 229 étaient des FMN et monopolisaient à 81,5 % le montant global des investissements qui se chiffrait à 22,9 milliards de dinars (USA, Japon, France, Belgique, RFA)[12].

– Les entreprises sont devenues passives et se sont transformées en simples consommateurs de technologie. Les analyses dans ce domaine montrent que les entreprises, face aux flux d'investissement, ont fini par opter pour les formules technologiques qui les impliquent le moins possible (clés en main et produits en main) qui représentaient 8 % des contrats au cours du plan triennal, 28 % en 1970-73 et 64 % en 1974-77[13].

– Les entreprises ont acquis une certaine autonomie de décision dans le domaine de l'acquisition technologique.

Bien entendu, cette autonomie ne leur a pas été accordée de manière institutionnelle. C'est dans la pratique qu'elle a été acquise malgré l'existence de multiples procédures. Mais l'incapacité des organes centraux à mener une politique technologique systématique a favorisé cette "décentralisation paradoxale" en faveur de l'entreprise, ce qui a rendu possible la diversité d'approches en matière d'importation de technologie. Cette diversité aurait affaibli le pouvoir de l'entreprise algérienne face aux firmes multinationales[14].

Ces constats semblent accabler l'entreprise publique qui a paradoxalement bénéficié d'une certaine autonomie dans le domaine de l'importation technologique par rapport à ses multiples tutelles.

## 1.6. Les conflits sociaux au sein de l'entreprise

C'est un élément important du processus de crise de la gestion étatique, car comment justifier les conflits (grèves et malaises) dans une entreprise devenue en principe "socialiste" par l'introduction de la GSE ? Quelques statistiques sont significatives à ce sujet[15].

NOMBRE DE GRÈVES DANS LE SECTEUR PUBLIC

1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
2	12	23	23			107	125	189	88	260	420	487

Les malaises sont encore plus nombreux. A titre d'exemple, dans le secteur public, en 1979, 364 malaises ont été recensés. .

La nature de ces conflits est très significative.

En effet, seules les revendications salariales représentent[16] :

40%	des conflits entre	1969 et 1972
28%	" "	1973 et 1975
36%	" "	1976 et 1978
60%	" "	1979 et 1981

La multiplication des conflits sociaux, malgré, (ou à cause de) la mise en application de la gestion socialiste des entreprises, traduit l'existence d'un véritable dysfonctionnement au sein de l'entreprise publique. Ce dysfonctionnement peut être considéré comme le résultat du mode de gestion de la force de travail. En tout cas, ces conflits remettent en question l'image sereine que l'Etat développait à propos de l'entreprise publique, notamment après l'introduction de la GSE.

D'autres indicateurs, comme le taux de rotation du personnel (25 % au complexe d'El Hadjar en 1978) ou le taux d'absentéisme qui tourne 10 et 25 %, traduisent également la difficulté de maîtrise de la gestion des ressources humaines par les entreprises publiques.

### **1.7. Les malversations économiques**

La campagne dite d'assainissement lancée par l'Etat en 1980 a soudainement mis en relief publiquement l'existence de très nombreuses affaires de détournement des deniers publics dans les entreprises publiques<sup>[17]</sup>.

La question qui s'est brutalement posée est de savoir comment le secteur public "base de développement du socialisme" a pu donner naissance à de pareils comportements ? S'agit-il d'une conséquence de l'insuffisance des structures organisationnelles mises en place, ou, est-ce là une conséquence d'un mode de développement étatique centralisé ?

"Ces affaires" ont contribué à ternir l'image de l'entreprise publique "fleuron de l'industrialisation" et ouvraient un peu scandaleusement la crise de la gestion étatique.

Au terme de cette présentation rapide et schématique, on peut dire que ces indicateurs ont révélé l'existence d'une crise de gestion étatique, ou plus exactement, d'un mode de gestion qui s'est révélé inefficace économiquement et socialement. Les décideurs politiques et économiques ont été d'accord sur les éléments de ce constat, mais de nombreuses interprétations ont été formulées.

## **II - Les différentes interprétations de la crise de gestion**

Nous nous intéressons uniquement aux interprétations développées au sein des structures étatiques. De nombreuses analyses ont été formulées par ailleurs dans la presse, les écrits universitaires et de nombreux séminaires et colloques.

### **2.1. L'approche industrialiste ou technocratique**

Cette approche a été développée par les entreprises industrielles et leur tutelle. Elle a tenté de justifier le niveau d'activité atteint et les

différents goulots d'étranglement qui rendaient inefficaces les actions des entreprises. Elle peut être résumée en plusieurs points.

A notre avis, deux grandes orientations ont dominé le débat sur les entreprises publiques. Même formulées au sein des institutions étatiques, elles ont donné naissance à deux approches différentes et parfois contradictoires en matière d'évaluation de l'activité économique. On peut les présenter de la manière suivante [\[18\]](#).

C'est la réglementation financière mise en place depuis 1970-71 qui a étouffé les entreprises.

- Le contrôle financier a pris l'allure d'un "enfermement" bureaucratique pour l'entreprise qui a perdu toute possibilité d'autonomie.

- La rentabilité financière n'est pas nécessairement l'expression d'une rentabilité économique surtout quand les entreprises "devaient payer les intérêts sur leurs pertes, quelles que fussent les causes de ces dernières" [\[19\]](#).

- Les entreprises n'ont pas eu les moyens de la politique qu'on leur assignait.

- Les entreprises ont en charge de nombreuses activités et fonctions face à l'insuffisance des autres structures.

- Les nombreuses contraintes ne permettaient aucune gestion rationnelle. "Il n'y a ni stratégie, ni même tactique, on est réduit à faire le coup de feu" [\[20\]](#).

Ces arguments se retrouvent de manière très détaillée dans tous les bilans d'activité planifiée 1967-1978 réalisés par les entreprises publiques et dans les rapports des administrations centrales qui gèrent l'industrie publique.

## 2.2. L'approche financière

Cette approche émane du Ministère des finances et des institutions bancaires. Elle repose sur l'idée que l'entreprise est responsable des aspects négatifs générés par l'industrialisation. Cette approche a été formulée de manière systématique par le Ministre des finances lors du premier séminaire des cadres gestionnaires réuni en février 1981. Elle repose sur trois types d'arguments.

- Malgré les moyens dont elles ont disposé, les entreprises ont été incapables de dégager des surplus financiers, d'assurer leur propre reproduction parce qu'elles ont été le lieu de multiples gaspillages.

- Les arguments développés par les entreprises concernant les contraintes financières ont un caractère "mythique" car elles n'ont pas remboursé leurs dettes. Par ailleurs, la réalisation des investissements a été très faible.

– Les méthodes de gestion des entreprises sont les principales responsables de cette situation. C'est le point principal de cette approche. En effet, le Ministre des finances le souligne avec force en déclarant<sup>[21]</sup> : "il faut le dire franchement, la cause essentielle de la situation actuelle de la production réside dans certaines méthodes de gestion marquées par l'absence d'un cadre normatif qui s'impose à tous les partenaires économiques, l'absence de rigueur et le recours aux solutions de facilité.

Pour cette approche, les multiples déséquilibres apparus dans l'économie algérienne, au cours de la décennie écoulée, sont le résultat, en grande partie, des méthodes de gestion des entreprises publiques. Cette approche a fortement influencé l'approche officielle de l'Etat.

### **2.3. L'approche officielle de l'Etat**

Cette approche a été adoptée lors du congrès extraordinaire du Parti FLN en juin 1980. Celui-ci a procédé à une évaluation de l'expérience d'industrialisation de la période 1967-1978. Il a relevé les aspects positifs et les aspects négatifs de cette expérience. Mais ces derniers sont considérés comme le résultat d'une autonomisation excessive des entreprises publiques par rapport au plan central

Le congrès décide "la mise en oeuvre obligatoire d'un contrôle rigoureux, la définition des responsabilités à tous les niveaux et dans tous les domaines et la nécessité d'appliquer les sanctions positives et négatives"<sup>[22]</sup>.

La restructuration organique et financière des entreprises publiques constitue la réforme principale adoptée et mise en oeuvre en vue de transformer le mode de gestion prédominant jusqu'alors.

## **III – Les nouveaux mécanismes de gestion**

De nombreux mécanismes de gestion ont été mis en place dans le cadre de la restructuration des entreprises. Permettent-ils de transformer réellement le mode de gestion de ces entreprises ?

Ces nouveaux mécanismes concernent tous les aspects du fonctionnement et d'organisation des entreprises. On peut les analyser par rapport aux principaux facteurs de production :

- le travail
- les moyens de production, ou le capital d'une manière générale. Ils concernent également les marchandises et les résultats.

### **3.1. Les nouveaux mécanismes concernant le travail**

De nombreuses mesures ont été prises en ce qui concerne le travail au sein de l'entreprise. Elles peuvent être résumées de la manière suivante :

- Le redimensionnement de la taille des entreprises a eu un effet

immédiat sur le nombre de travailleurs par entreprises. Il s'agit de la

concrétisation d'une hypothèse implicite liant l'inefficacité des anciennes entreprises à leur "gigantisme".

– La définition précise des postes de travail a été entamée avec l'application du statut général du travailleur (SGT) à partir de 1983. Le travail a été structuré et hiérarchisé dans une grille de postes qui permet de déterminer la rémunération correspondante.

– La réduction de l'effectif du travail administratif par rapport au travail affecté à la production devient une ligne de conduite pour l'entreprise. Toutes les orientations de politique économique insistent sur ce point.

– La définition du volume de travail nécessaire par rapport aux capacités de production installées permet à l'entreprise de déterminer l'effectif pléthorique.

– L'entreprise ne prend plus en charge, du point de vue de la rémunération, que le travailleur présent. Le travailleur malade n'est plus payé par l'entreprise comme auparavant. Il est pris en charge par la Sécurité sociale. La notion de travailleur est d'une certaine façon redéfinie.

– La création de nouveaux postes de travail doit être justifiée par une croissance de l'activité. Les entreprises ont défini des organigrammes précis qui limitent leur action en matière de recrutement de nouveaux travailleurs.

– Enfin la transformation la plus importante concerne la liaison qu'on tente d'établir entre la rémunération de travail et le volume de la production. Au niveau global, des indicateurs sont établis pour chaque entreprise en ce qui concerne la part de la masse salariale par rapport à la valeur ajoutée.

Ces nouveaux mécanismes introduisent une transformation importante dans la gestion de la force de travail au sein des entreprises publiques. Ils visent deux principaux objectifs :

– L'établissement d'une liaison entre le volume du travail et le volume de l'activité.

– L'établissement d'une liaison entre la rémunération du travail et le résultat de l'activité.

### **3.2. Les mécanismes concernant le capital**

Comme pour le travail, de nombreuses mesures ont permis de redéfinir d'une certaine façon la nature du capital utilisé par l'entreprise :

– La redéfinition du patrimoine de l'entreprise restructurée a nécessité un véritable inventaire de tous les actifs réels et financiers de cette entreprise. Ce qui a permis à l'entreprise de redéfinir ses besoins en fonds propres et en fonds de roulement.

– L'entretien et la maintenance des équipements deviennent un objectif de gestion. Les difficultés d'importation d'équipements complets introduisent un nouveau rapport du travailleur à la machine. Celle-ci n'est plus un simple objet de consommation. Elle devient un outil de production.

– Les stocks de matières premières et de produits semi-finis sont de plus en plus surveillés. Ils ont fait l'objet de réglementation notamment par la définition de normes à respecter. Ces normes servent à définir les besoins de financement des entreprises. Par ailleurs, accumuler des stocks, semble devenir dans la "conscience collective" une mauvaise gestion.

L'acquisition de crédits pour financer des investissements n'est plus automatique pour l'entreprise. Celle-ci ne peut entamer un investissement sans tenir compte de ses propres moyens de financement. Les dernières mesures concernant les investissements décentralisés et les modalités d'autofinancement vont dans ce sens. Maintenant, l'entreprise peut opérer un investissement décentralisé par autofinancement total ou partiel sans suivre les mêmes procédures d'individualisation auprès du Plan. Ce qui traduit un changement important dans les mécanismes d'investissement.

– Dans le même ordre d'idée, il y a maintenant une distinction entre les investissements liés à la production ou à l'activité de l'entreprise et devant être assumés par cette dernière par autofinancement ou à crédit et les investissements nécessaires comme la formation et les infrastructures environnantes mais financés par le budget de l'Etat. Cette distinction permet à l'entreprise de ne prendre en charge que le financement des investissements directement liés à son activité.

– Depuis septembre 1986, de nouvelles conditions de crédit ont été arrêtées. Les plus importantes concernent le nouveau système des taux d'intérêt qui décourage certaines formes de crédit et encourage l'épargne des entreprises et des ménages. Avec les nouveaux taux d'intérêt, la pratique découvert bancaire devient prohibitive pour les entreprises. Ces mesures vont dans le sens d'une plus grande orthodoxie financière et tendent à miner "la gratuité" du capital dont peut bénéficier l'entreprise.

Ces nouveaux mécanismes tendent à transformer le rôle et la place du capital productif et du capital-argent au sein de l'entreprise. Ils visent trois objectifs précis :

– La redéfinition du stock du capital productif et sa liaison avec le niveau d'activité de l'entreprise,

– La valorisation de ce stock. Dans un premier temps, il s'agit de maximiser le rendement du capital dont dispose l'entreprise.

– La circulation du capital-argent est soumise à de nouvelles conditions.

### **3.3. Les mécanismes concernant la marchandise**

De nouvelles modalités régissent la production.

– L'entreprise est de plus en plus soucieuse de la demande et des débouchés pour ses produits. De nombreuses études de marché sont lancées. Elle ne doit plus produire n'importe quoi pour des clients qui n'existent pas. Elle doit satisfaire des besoins. La gestion commerciale commence à prendre de l'importance au sein de l'entreprise.

– La planification de la production devient un impératif important. Le plan de production est formulé à différents niveaux de l'entreprise. Il est l'objet d'une discussion importante car il sert de base à la détermination des primes.

– L'amélioration de la qualité des produits est à l'ordre du jour, de nombreuses mesures ont été prises pour encourager cette amélioration au niveau des unités de production. Des séminaires sont organisés dans tous les secteurs pour sensibiliser les entreprises sur cet aspect de la production. Des cercles de qualité commencent à se généraliser dans les lieux de production.

– Le marketing entre également dans l'entreprise. La publicité devient un instrument commercial ordinaire. Une nouvelle logique commerciale semble se dessiner pour amener l'entreprise à se déplacer vers le client et mettre fin à la logique de monopole qui confine l'entreprise dans un rôle de "répartiteur" et oblige les clients à s'inscrire dans une liste d'attente. Dans ce sens, les entreprises sont également sensibilisées pour développer une politique d'exportation.

– La marchandise semble acquérir un statut particulier. Auparavant, la circulation de marchandises entre les entreprises publiques se réalisaient sans circulation monétaire de manière presque générale<sup>[23]</sup>. Maintenant, l'entreprise peut bloquer la livraison de nouvelles marchandises si les créances ne sont pas honorées. Du moins c'est un processus qui commence à se développer notamment par la pratique des effets de commerce.

Ces mesures tendent à donner un nouveau visage à l'activité de production pour qu'elle devienne l'activité principale de l'entreprise industrielle.

### **3.4. Les mécanismes concernant le résultat**

De nombreuses mesures concernent directement et indirectement le résultat de l'entreprise.

– Si au cours du débat sur le bilan décennal 1967-1978, une importante discussion a porté sur la nature du résultat à prendre en compte pour l'évaluation d'une entreprise, actuellement, le résultat le plus important semble être le résultat financier comme l'a précisé la Charte Nationale de 1986. Ce qui n'exclut pas l'importance des autres types de résultat (réalisation des objectifs de production, d'investissement,...). Il devient maintenant clair que la production de surplus financiers suffisants est une condition nécessaire pour le développement.

- Le système de prix commence à être réexaminé pour de nombreuses entreprises. Il aura des implications certaines sur les résultats financiers.
- L'Etat ne prélève plus 60 % des bénéfices (impôts sur le B.I.C.) depuis 1985 mais 55 % depuis 1987 (50 % en 1985 et 1986).
- Il y a la réintroduction de la contribution au budget de l'Etat. L'entreprise paiera 15 % du bénéfice net d'impôts après paiement de la participation des travailleurs aux résultats, pour le secteur industriel.
- Le résultat financier devient un indicateur de bonne gestion. Mais c'est le cash-flow (capacité d'autofinancement) qui est la notion principale de la gestion financière pour l'entreprise publique.

Cette nouvelle approche du résultat financier élimine certains mythes liés à l'activité de l'entreprise publique et remet celle-ci sur ses pieds en lui demandant d'assurer sa propre reproduction élargie.

### **En guise de conclusion**

Nous avons énuméré les principaux éléments faisant partie du diagnostic formulé à propos de la crise de gestion dans les entreprises publiques.

Ces éléments ont servi de base de réflexion à toutes les approches émanant soit des institutions étatiques soit de travaux universitaires. Bien entendu, le terme de crise n'a pas été prononcé, mais ce processus a donné naissance à des transformations tellement importantes qu'elles ont impliqué un profond changement du mode de gestion au sein des entreprises publiques restructurées.

Les interprétations de ces éléments ne se sont pas développées dans le même sens. La restructuration des entreprises a été en grande partie menée sur la base des hypothèses de l'analyse financière.

Cet ensemble d'indications et les nouveaux mécanismes de gestion mis en place, concernant les facteurs de production (le travail, la gestion et le capital) et les résultats de l'activité économique (la marchandise et les résultats financiers) permettent de formuler l'hypothèse que la crise de gestion marquait la fin d'un mode de gestion ingénieuriste totalement orienté vers l'accumulation de facteurs de production. Le nouveau mode de gestion s'oriente vers la valorisation de ces moyens ou plus exactement, vers la valorisation du capital étatique. La crise a ouvert le passage d'un mode de gestion vers un autre. Ce passage ne se fera pas automatiquement. Les nouveaux mécanismes mis en place sont-ils adéquats pour opérer ce passage ?

## **Notes**

---

**[\*]** CREAD ISE ORAN

**[1]** Comme le capital international ou le capital privé national. Voir à ce sujet notre thèse d'Etat "la gestion de l'entreprise industrielle publique 1962-1982" 2 tomes, ISE Oran 1985 ; OPU 1987.

**[2]** A. HENNI, accumulation physique et accumulation financière, Cahiers de l'INFORE, ISE Oran 1986.

**[3]** De nombreux colloques, séminaires et journées d'études ont été organisés entre 1979 et 1982, pour plus de détail voir bibliographie dans notre thèse, op. cit.

**[4]** Synthèse du bilan économique et social 1967-1978, MPAT mai 1980 p. 11.

**[5]** S. P. THIERY, la crise du système productif algérien, thèse d'Etat es-sciences économiques, Grenoble 1982, p. 167.

**[6]** Calculs d'après Synthèse du bilan, op. cit.

**[7]** Ibid. p. 274.

**[8]** Rapport de la B.A.D. juin 1984.

**[9]** Rapport d'activité planifiée de la SNMC, 1967-1978, mai 1980.

**[10]** S. P. THIERY, régulation économique et rapport salarial, CREA, 1981.

**[11]** A. BENACHENHOU, les firmes étrangères et le transfert des techniques vers l'économie algérienne" séminaire CREA Oran 22/24 mai 1978, p. 46.

**[12]** A. SERRADJ, dossier intitulé "la toile d'araignée", Révolution Africaine n° 825 du 14/12/1979.

**[13]** F. YACHIR, les flux d'importation de technologie dans le secteur industriel public, Revue Algérienne...n° 4 - 1980, p. 647.

**[14]** Idem.

**[15]** S. CHIKHI, grève et société en Algérie ; 1969-1985, Les Cahiers du CREAD, n° 6 - 1986, p. 98.

**[16]** Calculs d'après chiffres cités in M. MADI, la gestion socialiste des entreprises en Algérie, 1971-1981, Thèse 3° cycle de sociologie, Université Paris VIII 1981 interview du Ministère du travail, El-Moudjahid, 19 nov. 1981. Révolution et Travail du 14 mars 1981.

**[17]** Interview du Ministre de la justice, El-Moudjahid 15/02/1981. Enquête intitulée "les dossiers de la cour des comptes : la face cachée du développement "El-Moudjahid du 19 au 21 octobre 1981.

**[18]** Pour une présentation systématique, cf. notre thèse, op. cit.

**[19]** Ministère des industries légères, Rapport sur les problèmes financiers des entreprises socialistes, 2 tomes, août 1978, p. 36.

**[20]** Ibid. p. 269

**[21]** Ministre des finances à la conférence des cadres gestionnaires tenue en février 1981, Revue financière, janvier 1981, p. 7.

**[22]** Résolution du congrès extraordinaire du Parti FLN, Revue Algérienne n° 3 - 1980.

**[23]** A. BOUYACOUB, l'endettement interentreprise, ISE Oran déc. 1984.