

ETAT DES LIEUX DES GROUPE PUBLICS EN ALGERIE : Etude Illustrative au niveau de la SGP-GICA- et les Groupes SIDER et SAIDAL

MELIANI Zoubida

Faculté des Sciences Économiques, Université de Mascara

z.berrahoumeliani.29@gmail.com

Résumé : L'objectif de cet article est d'illustrer la présence de 3 groupes industriels dans le secteur public en Algérie, alors que les textes législatifs et réglementaires organisant et restructurant les capitaux marchands publics de l'Etat sont restés vagues sur ce sujet.

Pourtant aux dernières statistiques, il existerait 85 groupes industriels publics en Algérie ! C'est dire l'amplitude du travail qui a été entrepris depuis ces quelques années à transformer un grand nombre d'entreprises publiques en groupes de sociétés.

A cet effet nous avons fait un aperçu succinct sur la présence de trois structures organisationnelles, qui représentent de nouvelles formes organisationnelles dans le secteur public en Algérie et qui englobe chacune la notion de groupe industriel. Il s'agit de la SGP GICA, du Groupe SAIDAL et Groupe SIDER. Notre démarche d'étude a été surtout le fruit d'une observation, d'une lecture et d'une appréciation bijective suite à quelques questionnements et éclaircissements soulevés auprès de responsables actuels de SGP ayant accompagné l'entreprise publique depuis plus d'une décennie dans ses multiples refontes et restructurations.

Le Choix de la SGP GICA ou des groupes SIDER et SAIDAL n'est pas justifié par le fait que nous les considérons comme performants, à aucun moment nous n'avons pris cela comme un critère d'analyse, il se trouve que parmi les différentes SGP que nous avons examinées et qui fournissaient un certain nombre de renseignements acceptables, notre choix s'est porté sur celles-là, pour la simple raison qu'elle nous semblait intéressantes du point de vue de son organigramme qui soulève quelques ambiguïtés mais qui fournissait aussi beaucoup d'éléments conformes à la vision que l'on s'était fait de ces structures-sous-tutelle.

Mots-clés : groupe industriels, SGP, EPE, réformes secteur public, Algérie, Organigramme, structure, SAIDAL, GICA, SIDER.

ملخص:

الهدف من هذا المقال هو تبيان وجود 3 مجموعات صناعية في القطاع العمومي الجزائري، بينما النصوص التشريعية و القانونية المنظمة و المهيكله لرؤوس الاموال التجارية للدولة لم تعلن ذلك بوضوح. اذا تفحصنا بالإحصائيات الاخيرة، فهي تعلن عن 85 مجمع صناعي عمومي في الجزائر، انما هذا يشير عن اهمية و ضخامة العمل الذي انجز خلال السنوات الاخيرة لتحويل عدد كبير من المؤسسات العمومية الى مجموعات الشركات.

لهذا الغرض قمنا بعرض ملخص لوجود ثلاثة هياكل تنظيمية التي تمثل الاشكال التنظيمية الجديدة في القطاع العمومي الجزائري و التي تحتوي عن مفهوم المجمع الصناعي. نتكلم هنا عن شركات تسيير المساهمات

مجمع صيدال و مجمع سي المنهجية الدراسية التي اتبعناها هي خصوصا ملاحظة، قراءة و تقويم موضوعي نو واجهتين من خلال طرح تساؤلات و استو ضاحات على مسؤولين حاليين في شركات تسيير المساهمات، الذين رافقوا اكثر من عشر سنوات المؤسسة العمومية في الاصلاحات المتعددة و المتتالية.

ان اختيارنا لدراسات الحالة المذكورة اعلاه لا نبررها على انها ناجحة، ولا في اي لحظة اتخذنا معيار التفوق الاقتصادي كمؤشر لدراستنا. السبب الوحيد الذي حفز اختيارنا هو اننا من خلال تفحصنا للمعلومات الخاصة بعدة شركات تسيير المساهمات، توقفنا باهتمام عند الحالات المذكورة اعلاه بما ان الهيكل التنظيمي لكل واحدة منها يطرح بعض التناقضات الهامة في دراستنا والتي تدعم بعض الآراء التي توقعناها من قبل فيما يخص هذه الهياكل التابعة للدولة.

المصطلحات الهامة: المجمع الصناعي، الجزائر إصلاحات القطاع العمومي، هيكل

INTRODUCTION

Le processus de constitution des groupes industriels en Algérie n'a pas été clairement défini dans les textes législatifs et réglementaires organisant et restructurant les capitaux marchands publics¹.

Quel est l'état des lieux des groupes industriels dans le secteur public en Algérie ? Nous disposons d'un listing fourni par le M.I.P.I² et qui recense les groupes industriels (hors énergie et télécom) appartenant au secteur public. Il en existe 85³, c'est dire l'amplitude du travail qui a été entrepris depuis ces quelques années à transformer un grand nombre d'entreprises publiques en groupes de sociétés.

Nous allons faire un aperçu succinct, de la création de trois structures organisationnelles, qui représentent les nouvelles formes organisationnelles dans le secteur public en Algérie et qui englobe chacune la notion de groupe industriel. Ce choix s'est porté en premier lieu sur la SGP GICA « Industrie des ciments » qui gère le portefeuille de trois (3) groupes industriels, en plus de plusieurs autres entreprises et ce pour cerner au mieux les caractéristiques de cette structure qui chapeaute un ensemble d'entreprises.

En second et dernier lieu nous examinerons successivement la création des groupes SIDER et SAIDAL et ce dans la perspective de vérifier à titre illustratif et sur un plan purement organisationnel qu'il y a eu réellement émergence de groupes industriels même s'ils diffèrent complètement dans leur ingénierie organisationnelle.

Notre démarche d'étude est surtout le fruit d'une observation, d'une lecture et d'une appréciation

¹ Voir la liste des textes législatifs en bibliographie

² Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements

³ Liste des groupes et leurs filiales (secteur public hors ENERGIE, TELECOM). 2010

bijective suite à quelques questionnements et éclaircissements soulevés auprès de responsables actuels de SGP ayant accompagnés l'entreprise publique depuis plus d'une décennie dans ses multiples refontes et restructurations.

Les entretiens semi-directifs décidés ont été réalisés auprès des membres des directoires des actuelles SGP⁴, qui ont pu nous faire part de leurs expériences dans les entreprises dans lesquelles ils interviennent ou ont déjà intervenu.

Ces entretiens nous ont permis de collecter des informations de bonne qualité, dans la mesure où les responsables interrogés ont pu faire part de leurs opinions et de leur vécu dans ces organisations. Pour la plupart, ils ont pu s'exprimer sur le passé, le présent et l'avenir, ce qui permet de situer les données dans leur temporalité⁵. Au fil des entretiens et de l'accumulation de l'information, l'objet de recherche s'est précisé, ainsi que les aspects à explorer.

Les sources documentaires fournies par les entreprises correspondent à des organigrammes, comptes rendus de réunions, journaux internes, etc. Nous avons également utilisé des communiqués et articles de presse⁶, mais aussi et à plus grande échelle, les informations diffusées sur les sites WEB⁷ des entreprises. Une revue de presse a également été réalisée continuellement, tout au long de la recherche. Ceci dans un but de recherche de compléments de données relatives aux entreprises de nos exemples illustratifs.

Paragraphe 1 : L'exemple de la SGP « industrie des ciments » (SGP-GICA)

La Société de Gestion des Participations « Industrie des Ciments » « GICA » est une Société par actions créée le 23 Janvier 2002 avec un Capital social : 100 000 000 DA divisé en 1000 actions de 100 000 DA chacune, détenues en totalité par le Trésor Public.

-PORTEFEUILLE DE LA SGP- GICA⁸

Entreprises de la SGP

Le portefeuille de la SGP est constitué de trois (3) Groupes Industriels et Commerciaux (ERCE, ERCC, ERCO) et d'une (1) EPE (ECDE). Ils comprennent les entités suivantes :

-Douze (12) cimenteries totalisant une capacité de production de 11,6 millions de tonnes/an de ciments, organisés en sociétés filiales dont le capital social est détenu à 100% par les Groupes cimentiers et l'EPE ECDE, à l'exception :

-de la cimenterie de Beni Saf, dont le capital social a été ouvert dans une première phase à hauteur de 10% au profit d'un partenaire étranger, le Groupe Pharaon (Arabie Saoudite).

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

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

- de la cimenterie de Sour El Ghazlane, dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit d'un partenaire étranger, Société BUZZI UNICEM (Italie). Groupe ERCE : 5 cimenteries (SCHS, SCAEK, SCHB, SCIMAT et SCT), Groupe ERCC : 3 cimenteries (SCSEG, SCMI et SCAL), Groupe ERCO : 3 cimenteries (SCIZ, SCIBS et SCIS), EPE ECDE : 1 cimenterie.

Deux (02) sociétés de commercialisation de ciments et matériaux de construction, soit : SODISMAC de l'ERCC et SODMAC de l'ERCO.

Quatre (04) sociétés de production et commercialisation de granulats concassés (graviers et sables), soit : GRANU-EST de l'ERCE, GRANU-CENTRE de l'ERCC, GRANU-OUEST de l'ERCO et Granu-Chlef de l'ECDE CHLEF.

L'unité plâtre de Fleurus transformée en SPA (KPF), a vu son capital social ouvert à hauteur de 50% au profit d'un partenaire étranger, le Groupe KNAUF. Deux (2) sociétés de maintenance industrielle : SME de l'ERCE, SMIF de l'ERCC.

Un (1) centre d'Étude et de services Technologiques de l'industrie des matériaux de construction « CETIM » dont le capital est détenu par les quatre (4) groupes (ERCE : 70%, ERCC : 10%, ERCO : 10% et ECDE : 10%).

Un (1) centre de formation des industries du ciment « CFIC » contrôlé à 100%, à parts égales, par les groupes cimentiers et l'ECDE.

Une (1) société de gardiennage et sécurité « ASS », devenue filiale à 100% du groupe ERCE.

I. BILAN DE LA SGP⁹

1. Activité Ciment

La SGP-GICA réalisé à fin 2007 les opérations de partenariat- privatisations suivantes:

- Ouverture du capital social dans une première phase à hauteur de 10% de la Société des Ciments de BENI SAF (Filiale du Groupe ERCO), accompagnée d'un Contrat de Management au profit du Groupe Pharaon (Arabie Saoudite).

- Privatisation Totale de la Société Tuniso – Algérienne de Ciment Blanc (SOTACIB) au profit du Groupe PRASA (Espagne).

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Zahana (Filiale du Groupe ERCO), accompagnée d'un Contrat de Management au profit de la Société ASEC (Égypte).

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Hadjar Soud (Filiale du Groupe ERCE), accompagnée d'un Contrat de

⁴ Société de gestion des participations

⁵ Il s'agit de 10 années de réformes effrénées sur secteur public

⁶ Voir liste en Bibliographie

⁷ Ibid

⁸ Source documents officiels de la SGP-GICA

⁹ Ibid

Management au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie).

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Sour El Ghazlane (Filiale du Groupe ERCC), accompagnée d'un Contrat de Management au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie).

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de Meftah (Filiale du Groupe ERCC), accompagnée d'un Contrat de Management au profit du Groupe LAFARGE (France), le dossier est en cours d'approbation par le Conseil des Participations de l'Etat.

- Cession totale des actifs du projet cimenterie de Djelfa (relevant du Groupe ERCC) au profit de la Société ASEC (Egypte).

2. **Activité Produits Dérivé**

- Ouverture du capital social à hauteur de 50% de la Société des Plâtres de FLEURUS "SOPLAF Spa -filiale de SODEPAC (Groupe ERCC)" au profit du Groupe KNAUF (Allemagne).

- Cession Totale de l'unité Chaux de SAIDA (SODEPAC Filiale du Groupe ERCC) au profit d'un privé Algérien.

- Cession Totale de l'unité Plâtre de Ghardaïa (SPDC Filiale du Groupe ERCC) au profit de la Société de Salariés « Société de Plâtre et Dérivés de Ghardaïa » (Spa SPDG).

II. **PERSPECTIVES**

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de AIN TOUTA (Filiale du Groupe ERCC), accompagnée d'un Contrat de Management.

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de HAMMA BOUZIANE (Filiale du Groupe ERCC), accompagnée d'un Contrat de Management.

- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la Société des Ciments de TEBESSA (Filiale du Groupe ERCC), accompagnée d'un Contrat de Management

Paragraphe 3 : La Création du Groupe SAIDAL (non affiliée à une SGP)

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 Dinars algériens, dont la mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. Pour rappel cette entreprise n'est affiliée à aucune SGP. Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'un laboratoire leader aux niveaux national et régional tout en perçant le marché international **Historique**

La Pharmacie Centrale Algérienne a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des Produits Pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC

et PHARMAL.

A la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, sa branche production fut érigée en Entreprise Nationale de production Pharmaceutique par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982. Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet antibiotique de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986).

L'entreprise Nationale de Production Pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

Elle changea de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL. En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'Entreprise lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration.

Partenariat et Exportation

Après l'avènement de la Loi sur la monnaie et le crédit en 1990 et la promulgation des premiers textes relatifs à l'encouragement des investissements étrangers en Algérie, SAIDAL s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes internationales visant les objectifs suivants :

- Augmentation de sa part du marché local ;
- Intégration du groupe dans le marché régional et international dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC;
- Transfert technologique et acquisition de savoir-faire ;
- Préparation du Groupe SAIDAL à intégrer la recherche et le développement de nouveaux produits;
- L'élargissement de sa gamme de production et l'amélioration de leur qualité à des prix compétitifs

Accords industriels (joint-venture): ¹⁰

¹⁰ Les détails se trouvent en annexes de ma thèse de doctorat, voir références en Bibliographie de cet article.

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

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

Exportation

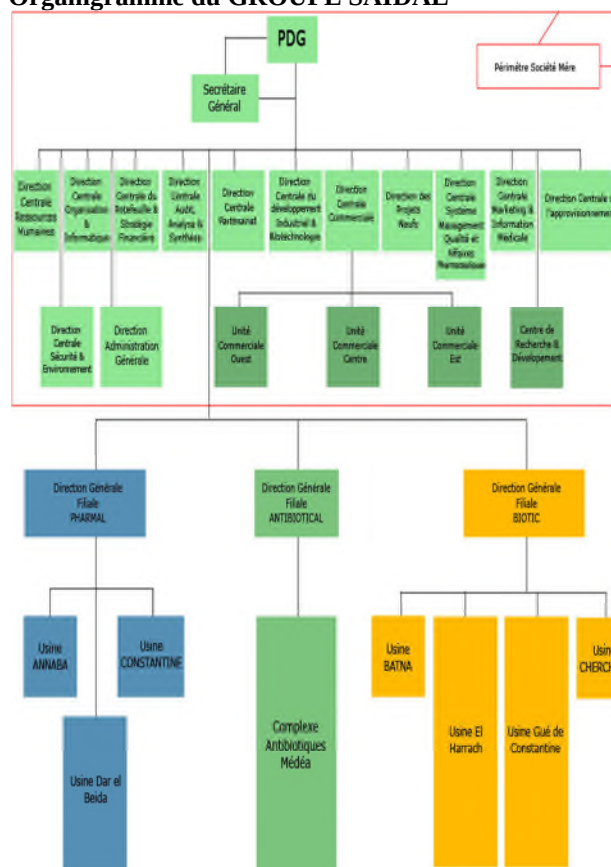
Les marchés ciblés à court et moyen terme sont essentiellement ceux des pays *africains*, notamment les pays subsahariens, limitrophes, sans omettre ceux des pays arabes déjà conquis. Il s'agit de pays où des contacts ont été déjà pris avec un certain nombre de clients ou en voie de l'être tels que :

- Le Tchad, le Niger, le Mali, le Sénégal, le Burkina-Faso, le Togo, le Bénin, le Cameroun, le Congo, le Zimbabwe et la Tanzanie.
- Le Yémen, L'Egypte, la Libye, le Maroc et le Soudan.

En ce qui concerne les marchés des pays arabes, nous citons :

Des objectifs annuels sont fixés pour chaque pays ciblés, afin d'atteindre 5% du chiffre d'affaires annuel de Saidal à l'horizon 2010.

Organigramme du GROUPE SAIDAL¹¹



Commentaires :

Le choix du groupe SAIDAL s'explique par le fait que c'est une des premières entreprises publiques qui est passé à l'autonomie avec succès, de plus elle a toujours eu une bonne santé financière, au temps de son appartenance au holding chimie-Pharmacie, elle a été la pionnière des entreprises publiques introduites en Bourse, c'est à cette période qu'elle a été érigée en groupe industriel, et à notre étonnement nous ne la trouvons pas dans le portefeuille de la SGP GEPHAC(pharmacie-chimie).

Donc une première déduction, c'est que les entreprises non affiliées sont celles qui n'ont plus besoin de l'assistance des pouvoirs publics, à fortiori celles qui ont besoin de l'intervention de leur tutelle pour les accompagner dans l'amélioration de leur gestion, de les orienter et de sauvegarder leur potentialités en les dessaisissant des branches d'activités non rentables ou qu'elles ne maîtrisent pas, sont celles qui restent affiliées à des SGP de leur secteur d'activités.

Donc le groupe SAIDAL active dans un secteur dit stratégique, il réalise profits sur profits, et il possède un bon système de management. C'est une des entreprises qui en générale a un certain monopole dans son domaine d'activité, monopole assuré par l'Etat.

A l'examen de l'organigramme du groupe SAIDAL, nous relevons que la structure la plus importante apparaît sous les traits de son PDG¹², ne dit-on pas dans la sphère économique et journalistique que SAIDAL est le succès d'un homme. C'est à Ali Aoun, ingénieur en chimie industrielle ayant, de surcroît, une longue expérience dans la gestion des entreprises du secteur, que le fonds de participation « Chimie-Pharmacie » avait fait appel en 1995, pour tenter d'éviter la faillite à l'entreprise publique de médicaments SAIDAL, qui se trouvait alors dans un état de déstructuration alarmant.

Au regard des résultats consignés dans les 12 bilans comptables et rapports de gestion mesurant les étapes parcourues depuis cette date, il est indéniable que Saidal a réalisé sous sa conduite un long chemin, au bout duquel l'entreprise a enregistré une prodigieuse expansion portée par la concrétisation d'importants investissements productifs, divers partenariats avec les plus prestigieux noms de l'industrie pharmaceutique mondiale et la mise sur le marché, y compris international, d'une très large gamme de médicaments. Une expansion, il bon de le rappeler, qui ne s'est pas toujours faite sans problèmes, tant la dynamique de production nationale impulsée par Saidal au secteur juteux du médicament, semble déranger de gros intérêts¹³.

Nous remarquons que la société mère apparaît à peine, et nous ne comprenons pas ce que l'on

¹² Dans notre étude nous prenons comme référence l'ex-PDG Ali Aoun qui a marqué durant plus d'une décennie cette entreprise, il a cédé sa place depuis 2008.

¹³ Grim N., « Sauvegarder le groupe Saidal », Article paru dans EL WATAN le 05.04.2007

¹¹ Document officiel du groupe Saidal

n'entend par "sphère de la société mère" ! Le reste de la composante de la structure du dit groupe est assez significatif du potentiel de l'entreprise, de son activité de sa maîtrise de son métier et aussi du management moderne qui semble transparaître.

Conclusion :

A travers ces exemples illustratifs, nous avons tenté de montrer que les groupes industriels existent dans le secteur public même si à travers l'examen des différents textes législatifs relatifs à l'organisation des capitaux marchand de l'Etat (décret, ordonnance et lois), très peu de références y sont visibles. Nous avons toutefois relevé dans la « *Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des Participations du 19 février 2003* » 3 fois l'expression de groupe ou ce qui s'en rapproche :

-... « Quant au troisième principe, il porte sur la réorganisation des portefeuilles par le **regroupement d'entreprises** par filière d'activité au sein de structures légères, organisées en Sociétés de Gestion des Participations..... »

-..... « les tâches de chaque membre soit en direction de groupes **d'entreprises du portefeuille** ou bien de fonctions générales à couvrir telles la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la privatisation..... »

-..... « Recourir à la désignation d'administrateurs indépendants des directions des SGP ou de **groupes industriels**..... ».

Donc il ya eu bel et bien émergence de groupes industriels dans le secteur public quoique ouvertement les incessantes restructurations des entreprises publiques décidées par les pouvoirs publics n'ont jamais été explicites à ce sujet¹⁴, cependant les schémas organisationnels proposés jusque-là ont laissé transparaître cette finalité.

Le Choix de la SGP GICA ou des groupes SIDER et SAIDAL n'est pas justifié par le fait que nous les considérons comme performants, à aucun moment nous n'avons pris cela comme un critère d'analyse, il se trouve que parmi les différentes SGP que nous avons examinées et qui fournissaient un certain nombre de renseignements acceptables, notre choix s'est porté sur celles-là, pour la simple raison qu'elle nous semblait intéressantes du point de vue de son organigramme qui soulève quelques ambiguïtés mais qui fournissait aussi beaucoup d'éléments conformes à la vision que l'on s'était fait de ces structures-sous-tutelle.

Le Groupe SIDER qui possède une société Holding du même nom, donne une idée conforme à la notion de groupe de par sa diversification, de par la fonction distincte de la société-mère par rapport à ses filiales, quoique par la non-conformité de cette

structure à l'Ordonnance n° 01-04 que nous avons examiné, soulève beaucoup d'interrogations.

Le Groupe SAIDAL nous démontre aussi qu'une fois qu'une entreprise publique devient performante donc qui a acquis un système de management lui permettant de gérer ses activités sans tutelle directe, elle peut bénéficier d'une autonomie réelle (non affiliation à une quelconque SGP) qui lui permet de pratiquer réellement la stratégie de groupe.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES/

Chang S.-J. et Hong J. (2000), « Economic performance of group-affiliated companies in Korea : Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions », *Academy of Management Journal*, vol. 43(3), pp. 429-448.
Milgrom P. et Roberts J. (1992), « Economics, Organization, and Management », Prentice-Hall.
Joon Tae Lee, « Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens », *Revue d'économie industrielle*, n°117 | 1er trimestre 2007.
Thibault G, 2008, Quelle stratégie pour la France face à la mondialisation, Technip.

-TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Ordonnance n°95-25 du 25 Septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

Décret exécutif n° 01-283 du 24 septembre 2001 portant forme particulière d'organe d'administration et de gestion des entreprises publiques économiques.

Décret exécutif N° 01 -253 du 10 septembre 2001 relatif à la composition et au fonctionnement du Conseil des Participations de l'Etat.

Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des Participations du 19 février 2003.

ARTICLES DE PRESSE ET SOURCES ELECTRONIQUES

Dokhane N, 2007, Stratégie industrielle : « Ce qu'il faut garder et ce qu'il faut corriger, avant que l'irréparable ne se produise... » le quotidien EL WATAN du 10 Septembre.

Grim Nordine, 2004, L'Economie algérienne otage de la politique », 24 novembre, quotidien EL WATAN.

Mebtoul Abderahmane, 2008, La privatisation en Algérie : Un processus en panne, EL WATAN du 30 Aout.

Med Brahim R., 2009, L'Algérie peut-elle faire le saut du «prendre» à «l'entreprendre» ? LE QUOTIDIEN D'ORAN le 11 Juin.

Redjaimia (Ahmed), 1997, Propos sur la filialisation, EL WATAN du 30-12-.

Redjaimia (Ahmed), 1998, Propos sur la gestion de la propriété du capital des EPE, EL WATAN du 18 février.

Grim N., 2006, Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques : Le clientélisme compromet l'obligation de résultats, EL WATAN le 13 novembre.

Grim N., 2006, « Le mythe de l'autonomie de gestion » EL WATAN le 13 novembre.

Bouhenic P.A et Zambrowski P., 2004, « Les groupes de

¹⁴ La question est abordée avec insistance dans ma thèse de doctorat, voir référence en Bibliographie de cet article.

sociétés cherchent un statut », LES ECHOS(presse française), 4 novembre.

Grim N.,2008, « Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques » :Le clientélisme compromet l'obligation de résultats, LE QUOTIDIEN D'ORAN le 13novembre .

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

« Les groupes industriels Nord-Sud arrivent », 2009, LE MONDE ECONOMIE (presse française) ,08 Septembre.

« Les grands groupes industriels se saisissent du financement de projet »,2005, Le Quotidien LA TRIBUNE(presse française) le 02/03/.

L'Algérie veut se doter de grands groupes industriels, 2008, *El Khabar*, 27 mars .

Les grands groupes et l'innovation: le corporate venture est-il une solution? Sur www.oboulo.com

Broustaut G., 2008, Pourquoi et comment reconfigurer une entreprise sous contraintes financières, organisationnelles et humaines? Sur www.oboulo.com

Ayadi N., Labaronne D., La Gouvernance Institutionnelle Algérienne Et Ses Conséquences Sur La Gouvernance Des Entreprises Publiques. www.harmattan.fr.

-SITES WEB

www.mipi.dz

www.lespagesmaghreb.dz

www.algerie-dz.com

www.saidalgroupe.dz

www.translob.com

www.sider.dz

www.sgp-gica.dz

www.andi.dz

www.translob.com

www.giplait.dz

www.sgp-tragral.dz

www.proda.dz

www.genest.dz

www.cojub.com

www.sgp-gephac.dz

www.cosider-groupe.dz

www.sider.dz/