

LA RELATION E.P. - GOUVERNEMENT

Par/Mohamed Sadeg

Chargé de cours

Ecole supérieure du commerce

Alger

Il est peut être reconfortant de concevoir une E.P. comme une entité avec prise de décision auto-incluse, comme sa contrepartie privée, où toutes les décisions opérationnelles et stratégiques sont prises intérieurement au sein de la firme par son conseil de direction et sa gestion fonctionnelle. Cependant la pratique réelle, dans la plupart des pays opérant des E.P., nous dit que le processus de prise de décision en E.P. s'étend au delà de ses frontières pour inclure la machine gouvernementale. C'est pourquoi, un accent majeur a été placé par beaucoup d'experts en E.P. dans le besoin de trouver une formule applicable afin de réguler l'interface entre le gouvernement et ses entreprises, d'une manière à créer un environnement amenant les deux parties à décharger leurs responsabilités de façon adéquate. Féraudes (1981) indique que : " la relation pacifique et constructive entre les deux institutions étroitement liées, n'est possible que si les deux parties comprennent clairement et acceptent les rôles respectifs qu'ils doivent jouer, leurs responsabilités, leurs fonctions et leurs sphères d'autorité spécifiques ".

En Algérie, la relation ci-dessus est réglée au moyen d'un ensemble de lois et règlements qui n'ont montré aucun signe de succès, les développements organisationnels dans le secteur industriel public, qui ont culminé avec la transformation de la plupart des compagnies en petites entreprises, apportant une évidence empirique de l'échec du gouvernement à assurer une continuité organisationnelle et une stabilité dans ce secteur. Bien que la chance s'apprendre par la pratique était disponible, il n'existe aucune preuve qui suggère qu'une telle chance a été saisie. Les changements fréquents n'étaient pas basés sur un raisonnement bien recherché, et les erreurs du passé n'ont pas été évitées dans les pratiques qui ont suivi.

Sans prendre en considération la forme légale de l'organisation, toutes les E.P. requièrent un cadre substantiel bien conçu, codifiant les relations entreprise gouvernement dans les matières telles que les prix, l'investissement, la technologie, la productivité, les intérêts du consommateur, les niveaux des salaires etc.....

Une raison commune donnée aux changements des lois réglementant et organisant les E.P. en Algérie est le besoin de l'autonomie. Cependant les ruptures des opères aussi bien politiques que de la fonction publique ont rendu ces changements inapplicables et ont donné au gouvernement l'air de considérer l'idée d'autonomie comme un pourboire de service.

La raison d'un enthousiasme excessif à l'égard de l'autonomie est souvent le produit de l'ignorance des principes administratifs sages, ou dû par désespoir de la vraisemblance d'obtenir un travail sérieux de la part de départements gouvernementaux ordinaires, lesquels sont fermement entre les mains de bureaucrates sans imagination et sans esprit d'entreprise qui sont attachés à la routine traditionnelle qui fait perdre du temps. Quand le dernier motif s'applique, il se trouve souvent que le remède est pire que le mal, car les nouvelles agences soit acquièrent vite les caractéristiques bureaucratiques des anciens départements, soit tombent sous la domination d'intérêts personnels.

La dernière action gouvernementale de conversion des grandes compagnies en petites entreprises apporte un élément d'écidence à la nature ad hoc donnée de principes de l'intervention du gouvernement dans l'organisation et la gestion du secteur des E.P.

L'expérience internationale suggère trois approches pour améliorer la prise en charge de l'interface entre le gouvernement central et la gestion des E.P.

- Un premier point de me met un accent particulier sur le besoin d'institutionnaliser la relation entre le gouvernement et les E.P. en traçant des lignes de démarcation nettes entre les divers rôles, déléguant une autonomie opérationnelle suffisante à la gestion des E.P., se mettant d'accord sur des critères d'évaluation des objectifs et de la performance, se garantissant une implication mutuelle, mettant au point un système de récompense lié à la performance, etc.....

- Le second point est de s'exprimer en la matière insiste sur le besoin de professionnaliser aussi bien les agences gouvernementales supervisantes que la gestion des E.P.

L'hypothèse sous-jacente à cet argument est que des professionnels peuvent facilement communiquer les uns avec les autres, et sont plus susceptibles de coopérer en trouvant autour des entreprises malades et en recherchant des solutions professionnelles à leurs maux.

- La troisième école base sa thèse sur l'hypothèse que les caractéristiques les plus marquantes des E.P. sont intervenues au secteur public et ne pourront jamais disparaître.

En conséquence, il est nécessaire de former et d'orienter les gestionnaires vers un travail effectif à l'intérieur de ces paramètres. Aussi donc, les gestionnaires des E.P. doivent réellement répondre aux forces technico-économiques des marchés de l'environnement autant que forces bureaucratiques et politiques des institutions de l'environnement. Le concept d'entrepreneur public, la nécessité pour les cadres exécutifs d'avoir l'habileté politique et diplomatique de traiter avec des ministres et haut fonctionnaires, et le ressourcement nécessaire pour rendre des comptes, supposées imposées par des agences régulatrices, des opportunités, tout cela rentre dans le cadre de cette troisième approche.

Néanmoins, mon opinion est que des améliorations conceptuelles plus poussées doivent être introduites en combinant ensemble, peut-être, les forces des trois arguments c'est-à-dire une approche plus focalisée le besoin pour une telle approche émanerait des considérations suivantes:

- Concernant le premier code, nul ne pourrait contredire la nécessité d'institutionnaliser la relation E.P. - Gouvernement, cependant cette institutionnalisation peut devenir stérile à cause d'un manque de professionnalisme et d'esprit d'entreprise dans la gestion des E.P. les Avocats de cette approche considèrent l'institutionnalisation comme une panacée aux problèmes des E.P. et n'accordent que peu d'importance au besoin ressenti pour un management interne fort professionnellement, lequel rendrait l'institutionnalisation applicable.

- Le second argument qui appelle à la professionnalisation des deux parties, quel qu'idéal qu'il puisse être, rencontre le problème de la pénurie de talents professionnels, en particulier au sein des agences de supervision qui sont conduites par des haut fonctionnaires qui ont besoin d'expérience et de visionnement et qui pourraient avoir des intérêts impliqués à maintenir le statut quo. Le problème pourrait être en partie résolu en rendant disponible un "pool" de ressources humaines en une organisation centrale - point focal - mais il n'y a toujours pas de garanties qu'un tel arrangement aiderait à garder à distance les politiciens et les bureaucratiques. Tandis que cette approche place le professionnalisme en tête de l'agenda de la réforme, elle semble n'avoir accordé que peu d'attention à l'institutionnalisation.

- Le troisième modèle exige des gestionnaires d'E.P d'être hautement professionnels, dynamiques et d'avoir un esprit d'entreprise non seulement pour faire fonctionner l'entreprise mais également pour gérer le soutien public dans l'environnement politique. Ce point de me est en partie basé sur le désespoir d'institutionnaliser possiblement la relation E.P - Gouvernement

Comme celle qui précède, cette approche met un accent singulier sur le professionnalisme, mais à la différence de la première sur la gestion interne de l'entreprise sous hypothèse qu'elle substituera la manque de relation institutionnalisée entre les E.P et les Agences Gouvernementales.

Il est de mon point de me que nous devrions regarder la professionnalisation et l'institutionnalisation comme complémentaire plutôt que mutuellement exclusives. Une approche plus vigoureuse combinerait les forces des trois arguments de telle façon qu'un accent équilibré soit mis sur le besoin d'institutionnaliser la relation des E.P - Gouvernement tout autant que sur le besoin de s'assurer que les officiels du gouvernement tout comme des gestionnaires des E.P soient suffisamment compétents pour fournir une prise en charge professionnelle des affaires des E.P.

Ceci peut sembler trop idéal mais met l'accent sur le point important que la coexistence des deux concepts est un préalable à la réforme, et en conséquence l'absence de l'un d'entre eux rendra l'autre inapplicable. *

Le mot clé en industrie après la restructuration est l'autonomie des entreprises. Le gouvernement a admis qu'une interférence excessive a crée une obstruction aux entreprises ayant un potentiel et a encouragé les faisceaux de pentes. Néanmoins mes entretiens avec des officiels des agences gouvernementales aussi bien que des entreprises, révélé les justifications sous jacentes de l'action comme suit :

1 - remplir les conditions stipulés par la Banque Mondiale pour le financement du programme de réhabilitation dans le secteur industriel public.

2 - accomplir les politiques fiscales et monétaires étroites recommandées par le F.M.I. étant donné l'hémorragie du trésor public causée par les industries publiques, car selon les nouvelles dispositions légales, le gouvernement, c'est-à-dire la Banque d'Algérie, n'est soumise à aucune obligation légale de fournir des facilités de crédit à ces entreprises.

3 - fournir plus de flexibilité et d'autonomie, et rendre les industries publiques plus semblables à des sociétés privées, avec une orientation vers un haut niveau d'efficacité et de profits.

4 - se débarrasser de l'excédent de main-d'oeuvre, car en vertu des nouvelles lois applicables au secteur privé et public - relations de travail - la société est autorisée à licencier l'excédent des travailleurs par rapport à ses besoins réels.

5 - un motif caché est l'intention du gouvernement de permettre au secteur privé de devenir propriétaire d'actions au sein des entreprises et se retirer graduellement jusqu'à ce qu'elles deviennent entièrement une propriété privée ou alors avec seulement une détention d'actions minoritaire par le gouvernement, c'est-à-dire une privatisation de façade.

Quelle que soient les intentions du gouvernement, il semble que la ligne de fond est de rendre les entreprises publiques industrielles tournées vers les pratiques du secteur privé.

Concernant les agences gouvernementales et leur interface avec les nouvelles créatures - autonomes - la situation n'a pas changé de façon significative. Ce sont encore les politiciens qui obstruent le système, qui a été initié par eux en premier lieu vers le milieu des années quatre-vingt, mais c'est le manque de politiques concrètes et de stratégies à long terme, et en conséquence la personnalisation et la politisation du processus qui crée la chaos.

Jusqu'à présent rien n'a changé, les seules nouvelles additions sont les fonds de participation. Les problèmes sous-jacents majeurs ralentissant la performance du secteur industriel public n'ont pas été totalement cernés. Nous avons la conviction qu'à moins que les unités deviennent opérationnelles à pleine capacité, ou, au moins, à capacité raisonnable, ce qui permet la génération de surplus suffisant pour être réinjecté dans l'entreprise et la rendre indépendante, l'autonomie ne sert rien d'autre qu'un exercice cosmétique de façade.

L'autonomie réelle va de pair avec l'indépendance financière, ce qui ne peut être réalisé étant donné la large gamme de problèmes auxquels sont confrontés les

entreprises, et dont la plupart se situent en dehors du contrôle de la direction de l'E.P. Les E.P. industrielles sont actuellement sanglées de dette, excédents de capacité, personnel en surnombre, manque de mérite de crédit, en plus d'autres problèmes structurels. Il n'y a pas une seule évidence qui suggère qu'une nouvelle forme de gestion aidera à résoudre ces problèmes, particulièrement avec la renonciation du secteur privé à détenir des actions dans les nouvelles sociétés, pour les problèmes sus-mentionnés, qui auraient pu injecter davantage de fonds et d'expertise gestionnaire en leur sein, aussi bien que la déception des travailleurs, respectés par leurs syndicats, et leur refus d'admettre les nouvelles dispositions légales.

REFERENCES

- * FERNANDES, P (1981) " PUBLIC ENTREPRISE - A WORD AND A VISION " IN P.FERNANDES AND P.SICHERL (EDS) SEEKING THE PERSONALITY OF P.E. LYBLJANA : i;c;p;c (YUGOSLAVIE)



antropométriques et dont le poids se situe au-dessus de 100 kg. Les 23 individus sont actuellement atteints de diabète de type 2. Le personnel soignant m'a permis de visiter le service de diabète et de rencontrer les patients. Il n'y a pas une seule éducation qui s'adresse à tous les patients. On leur propose des ateliers de formation et de sensibilisation. Les ateliers sont organisés par le personnel soignant et les patients. Les ateliers sont organisés par le personnel soignant et les patients. Les ateliers sont organisés par le personnel soignant et les patients.

REFERENCES

BERNARD, P. (1981) PUBLIC ENTREPRENEUR : A WORD AND A THOUGHT. (2000) AND P. BERNARD (2000) SEEKING THE PERSONALITY OF THE PUBLIC ENTREPRENEUR. (2000)

Achévé d'imprimer sur les presses de
**OFFICE DES PUBLICATIONS
 UNIVERSITAIRES**
 2, Place Centrale - Ben Aknoun - ALGER