

Managers Des Entreprises Publiques: Sélection, Mandat Et Performance.

SADEG mohamed*

La direction de l'entreprise publique obéit à un certain nombre de règles soumises aux contraintes de l'environnement politique, économique et social.

Nous allons étudier la direction des entreprises publiques dans l'économie algérienne, les profits des managers, leur mandat et leur sélection ainsi que la proposition de certaines réformes.

La tâche essentielle de l'administration consiste à concevoir et à maintenir un environnement qui motive les individus, qui les stimule dans leur travail en groupe afin qu'ils peuvent réaliser les objectifs des organisations. En d'autres termes, les directeurs sont chargés d'entreprendre toutes les actions qui sont susceptibles d'inciter les subordonnés à apporter une meilleure contribution. La mission à laquelle l'ensemble des directeurs devront axer leurs efforts, consiste à assurer des excédents, sur le plan financier. Pour ce faire, les directeurs devront créer un environnement dans lequel les personnes pourront atteindre des objectifs de groupe en un minimum de temps, à moindre coût, avec des moyens réduits et un minimum d'insatisfaction.

* M.C à l'Ecole Supérieure de commerce d'Alger

personnelle. Ils pourront également réaliser le(s) objectif(s) visé(s) autant que possible, au moyen des ressources disponibles.

Par ailleurs, la direction (leadership) est l'art ou le procédé visant à exercer une influence sur les personnes dans le but de les exhorter, volontairement et avec enthousiasme, à atteindre les objectifs de groupe ; il s'agit d'un aspect important de la gestion qui est l'aptitude à diriger d'une manière efficace. Koontz et Al (1986) font valoir que le principe fondamental de direction est : " dès lors que les personnes tendent à suivre ceux qui, à leur sens, leur offrent les moyens de satisfaire leurs propres objectifs personnels, plus les dirigeants comprennent ce qui motive leurs subordonnés et de quelle manière cette motivation agit sur eux, plus ils concrétisent cette compréhension en assurant leur rôle directorial et plus ils deviendront vraisemblablement des directeurs efficaces. "Ce qui est parfaitement important dans le cas des entreprises publiques, du fait des contraintes considérables imposées aux cadres, limitant ainsi leur capacités à assurer une motivation suffisante chez les employés et se sentent, par conséquent, incapables d'assumer entièrement leur rôle de direction.

Il convient d'ajouter à ces deux concepts-Administration et Direction-un troisième concept. Il s'agit de "l'entrepreneurship " (entreprenariat) qui est associé aux initiatives créées au sein d'une organisation continue-entreprenariat intégré exigeant les traits de personnalités suivants:

- Axer sur les résultats, non sur l'activité
- Questionner le statu quo

- Etre motive par résolution des problèmes, changement et innovation à entreprendre.
- Etre insatisfait par les problèmes, bureaucratiques
- Etre ambitieux et animé de l'esprit de compétition.

Ces qualités ont sensées être acquises grâce à un culture organisationnelle revêtant les aspects suivants:

- Axer sur les résultats et sur le travail de groupe.
- Tolérer les erreurs et en tirer les enseignements.
- Demeurer souple et s'adapter aux changements-

Cependant, la pratique bureaucratique dominante dans le secteur des entreprises publiques algérienne, où les directeurs s'efforcent d'obtenir l'approbation du gouvernement, même pour des question futiles ne favorise guère un environnement sain à l'émergence de dirigeants jouissant des qualités requises à " l'entrepreneurship" Bien que ces trois qualités, à savoir l'aptitude à créer un environnement stimulant les effort de groupe, l'aptitude à exercer une influence sur le comportement des individus et l'aptitude à l'innovation, puissent être acquises, du moins en partie, par tout directeur au sein de l'organisation, l'accent est mis sur le fait que ces qualités devront être réunies dans la personnalité du directeur, qui se trouve dans une meilleure position pour assurer une administration et une inspiration combinées. Toutefois, la gestion de l'entreprise publique n'est pas limité à l'entreprise mais bien au-delà, de façon à intégrer le conseil désigné extérieurement, ainsi que les agences gouvernementales. Cette réalité a conduit la plupart des auteurs sur la gestion des entreprises publiques à

se concentrer davantage sur la gestion de la relation d'interface ce entre l'entreprise et ses maîtres au sein du gouvernement, à la différence des théoriciens de l'organisation dont la principale préoccupation réside dans la prise en main de la relation supérieurs-subordonnés au sein de l'entreprise. De toute évidence, les contraintes imposées par les agences externes influent sur l'aptitude du cadre de l'entreprise publique à créer un environnement sain dans lequel les individus peuvent travailler en collaboration et innovée où les dirigeants peuvent s'inspirer. Les deux éléments nécessaires au directeur général d'une entreprise publique pour exercer une influence sur ses subordonnés sont:

- 1) La direction, (leadership) et la compétence directoriale du directeur-général.
- 2) Son aptitude à rendre accessibles les qualités de direction aux membres organisationnels placés au-dessus de lui.

Il s'agit de l'expérience à la présentation faite précédemment en ce qui concerne la nécessité d'une professionnalisation et d'une institutionnalisation. Si le premier élément est disponible. Par contre, le second élément est absent en raison des restrictions excessives imposées sur le directeur général. Il serait donc invraisemblable que ce dernier puisse assumer correctement ses responsabilités, avec le même résultat que si ce processus était inversé.

S'agissant de l'expérience algérienne, l'environnement institutionné au sein duquel évolue le secteur des entreprises publiques est en plein désarroi. Ainsi les directeurs des entreprises publique de

trouvent les mains liées devant un certain nombre de domaines de prise de décision, qui dans des circonstances normales serait les leurs. Une pléthore de contrôle est exercée par le gouvernement dans les domaines suivants:

- La nomination des cadres de haut niveau, y compris le conseil d'administration
- La prise de décision en matière d'investissements
- La fixation des prix
- Allocation de devises étrangères
- Réglementation du personnel
- Marketing et distribution
- Législation

Sans doute l'un des problèmes les plus sérieux aux quels sont confrontées les entreprises publiques en Algérie, en ce qui concerne le management, réside dans le critère politique et parfois social, adopté par les ministres du gouvernement dans la nomination des cadres de l'entreprise publique de haut niveau. Dans le secteur public industriel, tel que souligné précédemment, le pouvoir de nomination devra être placé aux mains du conseils d'administration, de la société étatique. Cependant, comme le révèle la pratique, le ministre nomme le directeur de l'administration en appliquant les critères de son choix, avec pour conséquence que son prédécesseur appliquerait les sien et insulterait ses hommes, créant ainsi une situation d'instabilité organisationnelle.

De même, l'absence de critères d'investissement ou peut-être leurs défauts, cause un réel problème pour les directeurs d'entreprises

publiques. Plusieurs projets ont vu le jour avec des problèmes inhérents à leur création, en raison des études de faisabilité inappropriées ou de l'exécution incorrecte du projet par les contractants. Le problème réside non seulement dans les décisions d'investissement initiales, mais s'étend aux propositions de modernisation de remplacement et d'expansion soumises par les directeurs à l'approbation des autorisants du gouvernement, qui sont dans la plupart des cas rejetées ou renvoyées. Dans ces circonstances, il est difficile, voire impossible, pour les cadres d'innover et d'exercer "l'entrepreneurship".

L'exécution du rôle de direction qui suppose l'inspiration des personnes en favorisant les motivations nécessaires, est limitée du fait que tous les règlements sur le personnel, tel que le recrutement, le licenciement, le système de récompense, les promotions etc. sont conçus par le gouvernement et imposés de la même manière que l'application de la fonction publique. Cette réalité auxquelles s'ajoutent les facteurs de retard dans la production rendent les directeurs des entreprises publiques incapables de récompenser d'une manière exceptionnelle les meilleurs travailleurs performants et de débarrasser l'entreprise de ceux qui refusent de faire de leur mieux. C'est en somme toute un style bureaucratique typique qui est inapproprié à une entreprise commerciale.

D'autres contrôles des prix, de la distribution, des finances et du charge affectent négativement la performance des directeurs des entreprises publiques provoquant parmi eux un sentiment de frustration et de ressentiment du fait qu'ils constatent une mauvaise utilisation et

distribution des ressources à l'échelle nationale, alors que leurs entreprises sont privées des besoins les plus élémentaires.

Les contrôles excessifs ont des conséquences évidentes et obscurs:

- Alors que les pouvoirs demeurent pour la plupart à l'écart, ceux qui se trouvent au sommet de la hiérarchie auront probablement peu de rôles à assumer dans l'entreprise publique. Ce processus concernera les individus de haut niveau exerçant des activités en -deçà de leur compétence intellectuelle.

- Etant donné que tout est décidé en fait au niveau du ministère, la véritable compétence des directeurs est en négociation avec le ministère.

Ce qui est différent des compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise économique effective.

- Chaque décision prise par le gouvernement (ministère) constitue une excuse potentielle pour justifier une faible performance. Toutes ces interférences que nous avons énoncé nous amène à donner le profit des managers, leur sélection et leur mandat.

En dépit de l'adoption du critère d'acceptabilité politique dans la nomination des Directeurs Généraux dans le secteur des entreprises publiques et dans le secteur industriel en particulier, il existe certaines sortes d'apprentissage par l'action. Ceci peut être observé dans le fait que le secteur industriel à ses tous premiers débuts était géré par des fonctionnaires détachés à partir du gouvernement, mais remplacées graduellement par des personnes du même secteur, étant des ingénieurs pour la plupart. Ainsi, lorsque les hommes politiques envisagent de

nommer leurs partisans ou parents en poste de directeur de gestion de ces entreprises ils choisissent une personne au sein même du secteur, mais pas nécessairement de la même industrie. Cependant, les compétences et les connaissances de ces directeurs sont rendues inutiles du fait de leur aptitude limitée à surmonter les énormes problèmes, dont certains restent indépendants de leur volonté. L'un des aspects prometteurs de la gestion interne réside dans le fait que leur engagement à l'entreprise est incontestable, bien que certains directeurs puissent éprouver certaines difficultés à faire face à quelque aspects organisationnels de leurs fonctions.

Le profil d'un Directeur Général d'entreprise publique a besoin donc:

- D'une intelligence supérieure soutenue par un enseignement de haute qualité. Une importante majorité de directeurs d'entreprises publiques sont diplômés de l'université dont la plupart ont suivi des études post-graduées.

- D'un haut niveau d'aptitude dans l'analyse des problèmes avec un minimum de compétence dans l'action planifiée conforme à cette analyse.

La dernière partie est due aux contraintes bureaucratiques imposées sur les directeurs par les agences gouvernementales, lesquelles poussent ces derniers à cesser d'envisager toute action appropriée, étant donné qu'elle peut se situer en dehors de leur juridiction.

- D'être extrêmement motivés pour agir professionnellement dans le cadre de leur rôle organisationnel, sans tenir compte du niveau

de récompense acquise ou du niveau de sagesse dont ils disposent. Il est ironique de constater que bien que leur homologues dans le secteur privé obtiennent des rémunérations financières plus élevées, ces directeurs consentent à rester dans le secteur public et en partie du fait qu'ils deviennent psychologiquement attachés à leur industries en raison de la satisfaction qu'ils obtiendraient en acceptant de relever les défis professionnels de leur carrière.

- D'une sensibilité à la véritable politique de leur entreprises et son contexte gouvernemental. Les directeurs généraux des entreprises publiques considèrent l'ingérence politique uniforme dans les opérations de leurs entreprises comme une pierre d'achoppement principale qui est parfois difficile à contrôler. Tous les directeurs s'accordent à dire qu'ils sont en mesure de gérer leurs affaires sans avoir besoin de la lourde approche et de l'ingérence particulière des hommes politiques. En fait, ils tendent à considérer cette ingérence comme un signe d'ignorance de la part des hommes politiques la manière dont ces industries pourraient être gérées d'une manière efficace.

- De conduites fermes pour contribuer au développement national, soutenir et protéger leur familles étendues et assurer une meilleure éducation à leur enfants. En effet, ces motivations pourraient expliquer la préférence optée par ces directeurs pour une carrière dans le secteur public en vue de contribuer à la réalisation des objectifs nationaux, proposer une aide à leurs parents, en leur trouvant un emploi dans le secteur et bénéficier des facilités offertes.

Fernandès (1986) suggère le profil suivant adapté à un directeur-général dans l'entreprise publique:

- Une compréhension sensible des objectifs nationaux et priorités nationales.
- Une connaissance des problèmes et perspectives du secteur économique.
- Une expérience prouvée en matière de gestion à de hauts niveaux.
- L'aptitude au développement de politique à long terme et stratégies collectives.
- Une saine connaissance en comptabilité et gestion financière.
- Capacités de gestion des individus et l'aptitude à diriger et à motiver le personnel ainsi qu'à contrôler les syndicats tout en témoignant leur solidarité avec eux.
- L'aptitude à assurer une coordination entre les intérêts litigieux dans l'entreprise.
- L'aptitude à identifier et gérer les interconnections.
- Les aptitude politiques et diplomatiques à traiter avec les ministres et fonctionnaires.

Le fréquent changement de D.G représente l'un des inconvénients majeurs à la gestion des entreprises publiques en Algérie. Le problème a des conséquences sérieuses sur le rendement de l'entreprise du fait que:

- Les subordonnés sont à chaque fois tenu de se conformer au modèle adopté par le nouveau venu-modèle qui n'est pas toujours

fonctionnel- en particulier si ces subordonnés estiment que les références dont il dispose ne sont pas adaptés au type d'emploi.

- Le D.G étant supposé assurer une liaison entre l'entreprise et les agences externes, les changements fréquents sont susceptible de saper ce processus qui renferme certains éléments informels.

- Etant incertain de la durée d'exercice de fonction, le D G pourrait faire plaisir à ses maîtres au niveau du gouvernement, au détriment de l'intérêt de l'entreprise, dans le but de rester en fonction.

- La discontinuité organisationnelle résultante constituerait une menace pour la formulation appropriée et l'exécution de programme à long terme.

L'expérience internationale semble relever que la sélection appropriée du Directeur Général et a long durée de sa mise en fonction sont primordiales pour le bon fonctionnement de l'entreprise publique.

Marsh et Kreacic (1986) citent les études sur les entreprises publiques prospères en Inde et en Bretagne, en soulignant que:

- La longue période d'exercice offre la possibilité d'une philosophie appropriée au profit de l'entreprise publique et d'une relation crédible avec le gouvernement.

La longue période d'exercice favorise une diminution des fantaisies et caprices dans la gestion d'entreprise publique.

- La nomination de D.G à court terme serait directement confrontée à l'absence du profit requis, au cas où ils seraient chargés de l'exécution d'une stratégie conçue d'une manière rationnelle. L'absence

de stratégie et de programme à long terme renforce un style de direction extrêmement personnalisée.

- La longue période d'exercice n'est d'aucune utilité si elle est liée à une faible compétence.

Les deux chercheurs soulignent également que les entreprises enregistrent d'excellents rendements disposent d'une structure de gestion efficace et que le rendement est entravé par les fréquents changements de D G.

La pratique en cours en Algérie, à l'instar des autres pays en développement, le Directeur Général est désigné par le Ministre. Cependant, un aperçu sur l'histoire de cette pratique révélerait qu'il s'agit d'un processus extrêmement personnalisé et politisé, non suivi de critère de sélection établie qui ouvrent la porte devant la subjectivité. La faiblesse la plus remarquable concernant la sélection de D G dans le secteur industriel public en Algérie est probablement l'absence de description et de spécification de l'emploi. Cet état de choses aurait été indirectement encouragé par les ministres qui aspirent à placer leurs éléments favoris personnels et politique sans se soucier de la qualification et de l'expérience exigées. L'existence de ces profils et spécifications, à laquelle s'ajoute la concurrence ouverte au poste, donnerait en définitif plus de crédibilité aux nominations. Par ailleurs, la "managénialisation" du procédé de sélection contribuera de la sorte, à assurer le personnel subordonné, en particulier si le candidat est désigné en dehors de l'entreprise, de façon qu'il n'existe aucun penchant

ni favoritisme, ce qui motivera également les directeurs à améliorer leurs qualifications en vue de prétendre à ce poste à l'avenir, connaissant d'une manière particulière les conditions requises.

Un autre point faible dans la procédure de sélection est la tendance à accorder la priorité aux techniciens afin de pouvoir au poste de D.G dans les industries publiques. Cette tendance est basée sur l'hypothèse selon laquelle ces individus jouissent d'une expérience technique suffisante permettent à ces derniers de superviser les opérations de l'entreprise. Toutefois, les autorités chargées de la nomination, qui prônent la justesse d'un tel argument ne reconnaissent pas l'absence possible d'une vision organisationnelle et de compétence des individus jouissant d'une base technique pure. Les techniciens qui développent leur carrière dans des obligations techniques, pourraient trouver des difficultés en adoptant une vision commune à l'égard de l'entreprise du fait que leur éducation et engagement professionnel les amèneraient à considérer les différents problèmes sous un angle professionnel, les rendant ainsi extrêmement vulnérables et sujets à des erreurs de jugement, en particulier dans les domaines non techniques.

La tendance à désigner des techniciens à des positions de gestion élevées au niveau des industries publiques peut être également exprimée en termes de désespoir de connaître tout progrès sous la direction de fonctionnaires qui avaient pris fonctions dès les premiers débuts de l'histoire du secteur public. Bien qu'il eût certaines améliorations au niveau de la production suite à la désignation de

technologiques, celle-ci demeurant principalement limitées dans les domaines techniques, tandis que les aspects d'ordre organisationnels restaient à la traîne. Des chercheurs ont tenté d'établir une comparaison entre un directeur d'entreprise publique jouissant d'un profil de fonctionnaire, et un directeur jouissant d'un profil technique. Ils ont abouti à la conclusion selon laquelle le dernier était préférable au premier du fait qu'il ne pouvait guère porter préjudice à sa fonction et semblait relativement indemnes des maux de la bureaucratie, quoiqu'il soit appelé à apprendre l'art de gérer l'entreprise. Cet argument aurait pu être pertinent dès les débuts de l'évolution des entreprises publiques industrielles où les directeurs généraux étaient d'habitude désignés à la suite de leur détachement de la fonction publique et les seules personnes ayant relativement de longues années de services dans l'entreprise et susceptibles de pouvoir à leur remplacement étaient les techniciens. Toutefois, à l'heure actuelle il existe un large éventail de spécialité au sein des entreprises pouvant être utiles dans le domaine de la gestion commune, même si l'attitude prise en faveur des techniciens risqueraient de changer.

Le troisième point faible dans le processus de sélection est la tendance des ministres à nommer les Directeurs Généraux en dehors de l'entreprise, bien que dans de nombreuses entreprises, une sorte d'arrangement en matière de succession dans le poste, est établie à la nomination de l'un des directeurs potentiels, au poste de directeur adjoint qu'il assume en même temps que sa fonction d'origine. Il convient de constater avec admiration que la majorité des directeurs

potentiels dans le secteur industriel public sont très bien préparé pour assumer la fonction de Directeur Général au sein de leurs entreprises, même si la sélection est basée sur une concurrence ouverte. Il a été noté que ces directeurs sont en exercice pendant une durée minimum de deux ans bien qu'il ne disposent que d'un minimum d'une qualification de niveau universitaire. Il est cependant moins rassurant de constater que les hommes politiques tendent à négliger tout ceci et imposent leur propre élément à l'entreprise.

Tous ces directeurs considèrent cette situation avec ressentiment et un sentiment de frustration. Le rapport sur le développement Mondial (1983) attribue le succès de l'autorité Ethiope des télécommunication-l'une des plus efficaces en Afrique- au fait que le Directeur Général est désigné parmi le personnel de l'entreprise et tend à exercer un grand pouvoir et une influence en dépit du fait qu'il soit lui-même contrôlé par un conseil d'administration politiquement désigné. Fernandes (1986) exprime son point de vue selon lequel les sources traditionnelles de recrutement de D.G soigneusement sélectionnés-parmi les administrations civiles et militaires, les hommes politiques, intellectuels, expatriés et du secteur privé peuvent engendrer des directeurs de haut niveau. Cependant, en dernière analyse, une solution à long terme devra être trouvée et celle-ci réside sûrement dans le cadre professionnel des entreprises publiques. Ces directeurs professionnels jouiront de solides références en vue d'occuper des fonctions élevées:

- Ils auront acquis les techniques de gestion et d'administration grâce à l'expérience.
- Ils auront connaissance des problèmes des entreprises publiques.
- Ils seront contrairement aux directeurs provenant du secteur privé, conscients des complexités spécifiques de l'environnement au sein duquel l'entreprise publique aura à évoluer.
- Ils jouiront de l'expérience en matière de collaboration avec les fonctionnaires.
- Ils se trouveront en harmonie avec les objectifs nationaux, les programmes nationaux et les priorités nationales.

Nous proposerons des réformes dans le cadre des nominations des cadres dirigeant ainsi que du contrôle des entreprises publiques.

L'analyse précédente a montré d'une manière suffisamment claire que le contrôle excessif du gouvernement sur les entreprises publiques, la nature ad-hac de la procédure de nomination des Directeurs Généraux, l'absence de critère de sélection professionnelle, la politisation et la personnalisation du processus et les fréquents renouvellements de ministres, constituent un obstacle au rôle de gestion de haut niveau pour l'amélioration du rendement des entreprises. Cette situation critique résulte sans aucun doute de l'absence d'une nette démarcation des rôles et des responsabilités parmi les trois principaux acteurs: le gouvernement (rôle de propriétaire) le conseil d'administration (rôle stratégique) et le management (rôle opérationnel). En d'autres termes, la relation entre l'entreprise publique

et ses maîtres politiques n'est pas institutionnalisée et les limites à ne pas franchir par chacune des parties ne sont pas clairement tracées.

Dans le contexte du secteur public industriel algérien, la répartition des pouvoirs peut être résolue grâce à ce que : l'assemblée générale, proposée pour être composée de représentants du ministère sectoriel et autres actionnaires et garante du ministère sectoriel, devrait procéder à la nomination du conseil d'administration. Dans le but d'assurer une sérieuse responsabilité, le conseil d'administration devra être élu à partir d'un large éventail de spécialités et d'intérêts, d'une manière différente de celle adoptée pour la constitution de l'assemblée générale afin d'éviter toute possibilité de confrontation. Par la suite, le conseil d'administration devra désigner parmi des cadres dirigeants de l'entreprise publique, un directeur général à qui il déléguera les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités opérationnelles. Les rôles définis dans la théorie de gestion commune-auxquels a été référé précédemment-de propriété stratégique et opérationnel-devront être répartis aux trois parties: l'assemblée générale en coordination avec le ministère sectoriel, le conseil d'administration et la gestion interne. Lors de la désignation du Directeur Général, les conseils devront consentir tout effort possible pour garantir que le candidat proposé dispose d'un maximum d'aptitudes professionnelles et de vision. Pour ce faire, ils devront établir les obligations et définir les responsabilités spécifiques à la fonction ainsi que les compétences appropriées. Ils devront favoriser une concurrence pour l'accès à ce poste avec la possibilité d'une

distribution positive en faveur des directeurs existants. Ce qui garantira en fin de compte une coexistante entre l'institutionnalisation et la professionnalisation et ouvrira la voie vers une culture organisationnelle concluante dans laquelle les trois principaux participants au processus de prise de décision pourront assumer leurs responsabilités d'une manière efficace et effective.

Des chercheurs ont mené une étude en 1986 sur des entreprises publiques industrielles dans treize (13) pays et a abouti à la conclusion selon laquelle les pires conséquences d'une faible structure organisationnelle peuvent-être évitées grâce à une stricte adhésion aux principes suivants:

- 1) Une nette démarcation des rôles et responsabilités essentiels entre les trois parties désignés ci-dessus.
- 2) Délégation totale de pouvoir en conformité avec le volume de responsabilité.
- 3) La nomination des directeurs professionnels et d'administration jouissant d'une expérience directement liée à leurs tâches.
- 4) L'introduction d'une philosophie de management qui est moins soumise à un contrôle orienté et limitée par des procédures.

En conséquence, on est amené à la conclusion que toute initiative de réforme devra commencer aux sommet de l'organisation institutionnelle, en recherchant la rationalisation et la gestion effective, c'est à dire par l'institutionnalisation et la professionnalisation des interconnections entre l'entreprise et les agences gouvernementales, en

s'assurant de la participation agissante et de l'engagement de haut rang, que des entreprises elles-mêmes.

Finalement, la gestion la plus efficiente de l'entreprise publique réside dans la capacité de la tutelle à ne pas exercer des interférences, à favoriser la motivation, la stimulation et la créativité des managers en les recrutant sur des critères économiques.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Fernandes, p. (1986) Management Relations between Gouvernement and Public Entreprises, Geneva: ILO, Management, Development Series, n°25.
- 2- ICPE Rountable on the focal point (1985), " the focal point", A proposal for the improvement of relations between govenement and public entreprises, Ljubljana: ICPE.
- 3- Koontz H. O'Donnel C. and Weihrich, H.(1986) " Essentiels of Management, Singapore, Mc Graw Hill Books.
- 4- March, P. and Kreacic, V.(1986) " Towards excellence in public Entreprises in Developing Contries", Discussion Paper n°01 Management studies at leeds univesity.
- 5- Sedeg, M. (1990) " A study of the relationship between government and state-owned entreprise, univesity of leeds.
- 6- World Development Report.(1983) " Managing state-owned entreprises", world bank, washington, D.C.