

COMPÉTENCES D'ENTREPRISE EN ÉCONOMIE DE TRANSITION : ELEMENTS DE MESURE

*Ahmed TOUIL, Maître de Conférences
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences
de Gestion, Université de Tlemcen*

INTRODUCTION

La théorie de la firme n'est pas encore épuisée loin s'en faut. Elle reste un domaine d'innovation quotidienne. A mesure que la technologie évolue l'organisation de l'entreprise se modifie en conséquence. Elle opère des changements qui ont pour finalité de préserver et maximiser, dans la mesure du possible, les avantages ou revenus dans un environnement concurrentiel. Souvent l'action, étant donné le capital technique, est menée au niveau du travail. Sa répartition se trouve ainsi modifiée tant en termes quantitatif que qualitatif. Les employés sont affectés à l'exécution de tâches et à remplir des missions. Aussi le travailleur présente-il, de manière quasi continue, de nouveaux attributs jusque là restés non révélés: compétence, polyvalence, expérience, licence (diplôme)... Des paramètres d'appréciation qui introduisent dans la conception du travail la dimension homme, ou capacité de réflexion- adaptation-innovation. Aussi le travail humain devient-il une puissance de transformation des contraintes de fonctionnement de l'organisation en avantages. L'enrôlement des travailleurs s'opère alors sous forme et par voie de sélection, de tri, dans le sens de la rationalisation toujours croissante des effectifs. Une manière de procéder dont les

revers créent de la segmentation du marché du travail, de la frustration et de la discrimination entre travailleurs.

I - DÉFINITIONS

L'analyse et la gestion des ressources humaines et de la mobilisation des facteurs d'amélioration des résultats de l'entreprise innovent continuellement en matière de conceptualisation. C'est ainsi que l'accent est mis actuellement sur la notion de compétence. Cette dernière est et sert, à techniques de production identiques, d'outil d'explication des écarts de résultats entre firmes activant dans un même environnement. Outre la trajectoire technologique, à fondements d'actifs non transférables, l'avantage compétitif entre entreprises est imputé à leur disponibilité, à des degrés divers, en matière de compétences humaines.

1.1 - définitions proprement dites

De manière concise la compétence est définie comme «aptitude d'une personne à décider; connaissance approfondie: faire appel à un spécialiste» (Petit Larousse 1979) ou «capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger» (Le Petit Larousse 2003). C'est une qualité reconnue à un professionnel, ou employé, qui peut être consulté sur son métier ou sa profession. Autrement dit n'est compétence que l'expert.

Plus précisément en économie les définitions de la compétence sont variées et discutables. Elles concernent en l'occurrence cet aspect de reconnaissance de maîtrise ou de talent au travailleur. Ce sont deux caractéristiques qui se rapportent à la capacité productive du travailleur.

La compétence concerne aussi cet ensemble de savoirs et savoir faire qui «consistent à mettre en oeuvre et à combiner les ressources»⁽¹⁾. Elle consiste dans ce cas en les techniques, les manières de procéder et de produire au niveau d'une entreprise donnée et peut être donc indépen-

1. Voir «les stratégies d'entreprise» F. Leroy.

dante du travailleur. Elle est plus affaire d'organisation interne à l'entreprise et implique l'ensemble du collectif des travailleurs plutôt que relative à un quelconque employé. C'est donc un actif qui peut être aussi bien tangible qu'intangible mais de toute façon spécifique, propre à l'entreprise.

a - une relation aptitude-résultat

La compétence est, en général, approchée selon deux optiques qui peuvent se distinguer ou se confondre à la fois. Elle est tantôt individuelle, et donc identifiable et repérable. Elle se rapporte au travailleur ou à un groupe défini de travailleurs appartenant à l'entreprise. Elle est tantôt organisationnelle et n'est, dans ce cas, que propre à l'entreprise elle-même. Elle reste dans ces conditions donc vague et non imputable.

C'est ainsi que selon certains auteurs la compétence est un savoir-faire opérationnel validé (A.Kartchevsky et G.Caire 2000)⁽²⁾ Le diplôme confirme le savoir faire exprimé dans l'exécution des tâches qui incombe au professionnel. Elle n'est donc que notion subjective puisqu'elle peut être définie comme « un ensemble de caractéristiques qui permettent à une personne de réaliser une performance supérieure dans un métier, un rôle ou une situation donnés »⁽³⁾. Que peuvent être en l'occurrence ces caractéristiques? Des aptitudes professionnelles ou intrinsèquement personnelles? Encore que les activités sont différentes et exigent donc des caractéristiques spécifiques à chaque cas. En outre elles peuvent trouver consistance dans le «capital social» du travailleur et ne relèvent donc pas uniquement du métier.

Comment peut être donc saisie la compétence à l'échelle individuelle? Elle signifie logiquement un stock de capital, composé d'actifs connaissances- expériences- relations, immédiatement rentable. C'est cette accumulation d'actifs acquise au cours du temps qui forme les caractéristiques et confère la capacité. Ceci entraîne une maîtrise de la profession par capitalisation:

2.Conférer A.Kartchevsky et G.Caire.

3.Conférer ouvrage J.M. Durieux et M. Marchand-Tonel page 308.

-des connaissances «domestiques»: ou celles relatives à l'environnement qui est le milieu global, y compris l'entreprise elle-même, dans lequel évolue quotidiennement l'individu,

-et celles universelles ou communes à l'ensemble des sociétés et donc reçues à l'école et validées par un niveau d'instruction-éducation-formation ou diplôme.

La compétence peut, dans ce cas donc, être assimilée au professionnel doué d'astuces du métier.

Selon d'autres- tel Aoki-(4) elle est la capacité à transformer des opportunités technologiques et de marché en activités industrielles. Elle se rapporte donc aux activités économiques et particulièrement à l'activité travail qui les fonde. Mais que comprendre par capacité à transformer des technologies si ce n'est l'ensemble des procédés, procédures, techniques et équipements mis en oeuvre avec le concours de l'ensemble des travailleurs?

D'autres encore (G.Duthil 2004) l'apprécient comme «le degré de connaissance et d'expérience, les capacités de direction et de relations»(5). Ainsi la compétence fait référence aux aptitudes de décision opportune et d'entretenir et améliorer des relations internes et externes à l'organisation qui devraient élever sa performance.

Ou radicalement encore la compétence serait «un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de savoir faire mis en action dans une situation contextuée pour laquelle il n'y a ou il n'y a pas toujours d'antériorité, afin d'apporter une réponse adaptée en vue de satisfaire un objectif mesurable» (J.Y. Bück 2003)(6). Ainsi le contexte et son interprétation économique et commerciale fait apparaître la compétence. Cette dernière est la réaction de l'entreprise étant données les caractéristiques et données de la conjoncture ou de son évolution probable. Cependant aux conclusions de certains, et dans un objectif de son éva-

4.Cité par plusieurs auteurs.

5.Conférer ouvrage G.Duthil 2004.

6.Conférer ouvrage J.Y. Bück 2003.

luation, la compétence reste une notion floue «combinaison de savoir acquis, qui indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance» ⁽⁷⁾ (C.Vern 2002). En effet qu'est-ce donc et que contient le ou les savoirs acquis? Quelle est le type d'action, au sein de l'entreprise, qui peut mettre en oeuvre la, ou les, compétence(s)?

Telle que définie donc la compétence met ainsi sur un même vecteur les notions de savoir- faire, qui lui même fonde la capacité spécifique, laquelle permet la juste action en vue de réaliser une performance supérieure.

Tel un service économique donc la compétence n'est validée que par l'action; c'est à dire elle naît et prend fin avec le problème qui la suscite, qui la met en oeuvre et lui permet de s'exprimer et de se concrétiser par une solution, un résultat tangible. Serait-elle ponctuelle?

Le fonctionnement de l'entreprise demande continûment de l'action. Celle-ci porte sur un large champ d'investigations quotidiennes qui vont des vérifications et retours sur les emplois antérieurs des ressources, de l'opportunité de leur utilisation présentes à leurs impacts et projections futures sur la vie de l'entreprise. C'est là un état de fait qui exige la mobilisation permanente des compétences. Il en résulte que les compétences deviennent nécessairement la condition sin qua non du fonctionnement normal des entreprises. Et par conséquent toute entreprise, quelle qu'elle soit, est toujours nantie de compétences. Il reste cependant à identifier les compétences stratégiques, centrales de celles normales car dans une entreprise tout ou presque est ressource ou compétence⁽⁸⁾.

b-un degré de réaction autonome

Ensuite la compétence se fonde sur l'élaboration d'une démarche managériale et est appréciée ex post. Elle est conçue sur toute une attitude -de veille- à adopter à l'égard de l'évolution interne de la firme et celle de son environnement. Son essence suppose une capacité d'inter-

7. Conférer ouvrage C.Vern 2002.

8. Conférer ouvrage F. Leroy.

naliser les économies ou effets externes ou à repousser les facteurs négatifs. Elle est donc à la base de la prévision de la réalisation de phénomènes économiques et de la décision de l'intégration de leurs aspects et composants positifs dans la production ou système de production. Elle induit un comportement qui consiste à mieux apprécier l'évolution des paramètres et indicateurs du marché et par conséquent prévoir recettes et coûts. La compétence est ainsi qualité, voire titre à faire prévaloir, qui confère à son détenteur de pouvoir juger *ex ante* et décider, de statuer sur le devenir de l'entreprise. Pour cela la construction d'une stratégie d'intervention est nécessaire pour concrétiser et rendre opérationnelle la compétence. La compétence est en outre liée directement à l'action. Elle est aptitude à résoudre des problèmes qui se manifestent de manière particulière au sein de l'entreprise. En d'autres termes les stratégies réactive et proactive de l'entreprise ne peuvent être que l'œuvre des compétences. La compétence est dans ce cas le staff Delphi (méthode) qui rend intelligibles les oracles de l'incertitude (prévisions de l'état économique futur en l'absence d'éléments significatifs et révélateurs des comportements des agents économiques).

L'ensemble des auteurs s'accordent donc sur le fait que, et par extension, le cadre-compétent est celui qui agit en adaptant ses savoir-faire selon la situation, la conjoncture ou le contexte. Une action qui est mesurée par les résultats atteints. Admise comme telle, quelle que soit donc sa définition, la compétence est exclusive aux seuls dirigeants d'entreprise, à ceux qui décident du devenir de l'entreprise et à ceux que l'on peut consulter sur tel ou tel aspect de ce devenir.

Elle fonde et, à la fois, émane du capital humain qui combine connaissance et expérience donnant des aptitudes de direction et de communication et donc des perspectives de développement des relations dites efficaces.

Mais suffit-il de décider à partir d'une stratégie bien construite pour réaliser gain et performance sans coopération, association et collaboration du collectif des travailleurs aux objectifs espérés? Car la performance est tributaire aussi des motivations.

c-un facteur résiduel

A fortiori la compétence serait productive de richesse puisque source d'efficacité économique. Elle entraîne automatiquement la réduction des coûts de l'entreprise. Elle est par conséquent le fondement même de la croissance de la valeur ajoutée, du niveau de revenu et parfois de celui de l'emploi. Elle est à l'origine de la performance de l'entreprise. Donc la compétence peut être interprétée, de manière pratique, comme le facteur intervenant dans l'intervalle circonscrit entre le maintien en activité de l'entreprise, au pire des scénarios, et sa croissance, voire son expansion, en situation normale. En ce sens l'entreprise est non seulement lieu de combinaison technique entre capital et travail mais surtout de combinaison prenant son vrai sens de productive aux termes de la relation univoque compétence-productivité-performance. Pour ainsi dire la compétence serait du travail à capacité innovatrice permanente. Autrement dit sans cette capacité la compétence, toutes choses égales par ailleurs, se réduirait à du travail standardisé. Comme le travail se mesure par sa contribution à la production, l'apport de la compétence est égale à l'amélioration de cette production à quantité de travail globale réduite: le recrutement d'une compétence se substitue au recrutement de x travailleurs «standards». La production prend dans ce contexte le sens large de résultat. Et tel que, de manière empirique, le résultat d'entreprise (r_i) serait égal à la somme des productivités des facteurs de production (somme $Y_{k,l}$) augmentée de la productivité de la compétence ($Y_{\hat{c}}$), élément très difficile à estimer, étant donné que cette dernière trouve sa puissance dans sa capacité innovatrice par rapport au travail standardisé.

Ainsi $r_i + dr_i = \text{Somme } Y_{k,l} + Y_{\hat{c}}$ où dr_i représente les améliorations concrétisées suite à la modification des effectifs. Si bien qu'il s'opère effectivement une substitution de la compétence au travail standardisé. Serait-ce donc un facteur résiduel!

En définitive la compétence s'apprécie par la variation qualitative du travail entraînant la variation des variables de mesure de l'amélioration de la situation économique et positionnelle de l'entreprise. Autrement dit elle fonde l'avantage compétitif de l'entreprise qui apparaît au

niveau des réalisations opérées telles les améliorations du chiffre d'affaires, du résultat net, du nombre des produits ou de la diminution de la production stockée, de la réduction des coûts.. Or ces améliorations ne peuvent provenir du seul effort d'un quelconque groupe de travailleurs mais bien de l'effort et de la coopération de l'ensemble des travailleurs qui opèrent selon des techniques déterminées avec un équipement donné. Ainsi la compétence ne devient effective que si et seulement si l'entreprise est le projet commun qui motive et acquiert l'adhésion de l'ensemble des employés.

Toutefois ces différentes définitions, qui ne sont pas exhaustives, ne sont pas neutres. Elles peuvent avoir à la limite des interprétations autres et poser des interrogations suite à ces intégrations d'aspects nouveaux du travail et caractéristiques nouvelles du travailleur dans le corpus managérial des ressources de l'entreprise.

1.2 considérations et interrogations

L'appréciation de la notion de compétence peut être saisie, donc, à partir d'un certain nombre de considérations critiques. Cellès-ci sont à relever à partir:

a) des théories: tout, dans l'entreprise du moins, s'explique et s'analyse en termes de compétence,

b) des observations pratiques telle «la chasse aux compétences», la restructuration des effectifs d'entreprise et la tendance croissante du taux de leur encadrement, ou encore les divers scandales éblouissant les directions des grandes entreprises, souvent celles de renommées internationales.

Ces considérations, formulées pour l'essentiel en termes d'interrogations, peuvent prendre le qualificatif de différentiel économique, d'enjeu ou d'attribut relatif.

a- la compétence un différentiel économique

La performance d'une entreprise donnée est une résultante qui trouverait ses bases dans les compétences. Ces dernières sont incarnées par des travailleurs à capacité et aptitudes précises. La compétence serait alors une quantité, une propriété ou une qualité spécifique du travail,

qui d'un point de vue position, distingue une entreprise de ses concurrentes. C'est une ressource, prenant la signification de capital stricto sensu, capable de générer des avantages mesurables. En l'occurrence l'existence du différentiel de résultat incomberait et viendrait des différences de compétences. C'est donc un des facteurs d'amélioration, voir de succès de l'entreprise⁽⁹⁾. Mais s'il est incorporé au travail comment donc évaluer cet apport par rapport à celui du travail global, du capital, de la technique, de l'organisation, d'un événement favorable,.. ou a contrario un résultat négatif, la résistance des contraintes, signifient-ils absence de compétences?

b-la compétence un enjeu

Les revenus des managers, et ceux de leurs collaborateurs directs, sont sans cesse revus à la hausse. Des prélèvements que la direction d'entreprise justifie pour obtenir la confiance et échapper au contrôle des actionnaires et autres propriétaires! Ainsi la compétence serait simplement une invention des managers et dirigeants d'entreprise pour démontrer la justesse des décisions qu'ils prennent; en particulier quand celles-ci portent sur l'emploi et l'affectation des résultats nets.

Ou serait-ce simplement une hypothèse de travail pour asseoir les théories de l'effort et du salaire d'efficience, des gestions de carrières et des motivations, pour faire admettre les nouvelles formes d'organisation du travail qui se fondent sur la flexibilité et l'externalisation et donc sur des effectifs réduits? La logique compétence qui part de la complexification du travail s'appuie sur les nouvelles formes d'organisation de l'entreprise orientées vers plus d'adaptabilité et de flexibilité⁽¹⁰⁾ selon les situations et conjonctures. Elle dicte, pour cela, plus de polyvalence, d'autonomie des individus et des équipes pour dépasser l'ancienne logique de travail posté, mécanique de conception taylorienne et fayollienne, relevant de sa partition structurellement hiérarchique à décision centralisée. Mais cette logique même responsabilise

9. Se reporter aux différentes notions de ressources et compétences chez les auteurs de stratégies d'entreprise.

10. Voir flexibilité et organisation d'entreprise.

individu et équipe sur lesquels elle jette l'anathème en cas de faillite, en cas d'échec de la mission.

L'entreprise, après tout et partant des théories récentes de la firme, est un terrain d'enjeux économiques, pour ne pas dire sociaux et idéologiques. Elle demeure un milieu où les préférences et les motivations restent difficiles à être perçues⁽¹¹⁾. Chacun des sociétaires est enclin à ériger une stratégie d'appartenance à un groupe réduit (même profil) mais désirant être dominant en faisant prévaloir un soit dit savoir-faire indispensable à la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est ainsi que cette dernière devient le lieu privilégié, de relations souvent tacites et informelles, où se nouent et se défont des contrats, où s'affrontent, coopèrent ou s'associent, pour un temps déterminé, des agents à intérêts divergents. Aussi l'entreprise connaît-elle une certaine instabilité. Souvent sa direction cherche des objectifs qui ne coïncident pas forcément avec ceux du collectif des employés comme le montre l'exemple des délocalisations ou celui de gouvernance des entreprises. Apparaissent alors des conflits ou contradictions entre les diverses réalisations à opérer et qui ne peuvent se régler que par négociations. On comprend mieux alors que l'intégration du concept de compétence a pour but essentiel de justifier la rationalisation des effectifs employés. Elle est assise sur la polyvalence, la flexibilité, la formation acquise, la réduction des coûts de formation qui incombe d'ordinaire à l'entreprise. En même temps elle signifie la responsabilisation et donc la sanction positive par de gros salaires ou négative par les licenciements ou les compressions d'effectif. Finalement la compétence justifie les nouvelles formes d'organisation du travail et donc la primauté des managers sur le reste des employés.

c-tout travailleur est une compétence

De toute manière, et a priori, un travailleur est, par définition, toujours recruté pour l'accomplissement d'un travail défini à l'avance par l'organisation et l'organigramme de l'entreprise⁽¹²⁾.

11. Voir travaux A. Maslow, E. Mayo, H. Mintzberg, ...

12 Telle quantité d'O.S., de travailleurs qualifiés, d'agents de bureau et administration.

Un travail pour lequel il présente un certain profil ou ensemble d'aptitudes, voir connaissances, requises et déterminées. De ce fait tout travailleur peut être considéré comme une compétence.

Et par conséquent la compétence serait un phénomène commun au collectif des travailleurs qui plus est le travail, quel qu'il soit, tend de plus en plus à être qualifié. Cependant tel n'est pas la conception générale. La compétence reste un attribut distinctif. Autrement dit la compétence semble exclusive en ce sens où elle ne concerne qu'un ensemble réduit de travailleurs. Ce sont ceux qui ont fait prévaloir leur savoir-faire dans des domaines précis: prévision et décision opportune, maîtrise des finances, de la comptabilité, de l'organisation, de la direction et gestion «des hommes». En l'occurrence ils deviennent, en termes de stratégie d'entreprise, le «grognard», le «conquérant», le «gladiateur»⁽¹³⁾.

La compétence serait le fait des professionnels.

Directement liée, sinon fondamentalement confondue au travail, elle fait référence à l'expérience, la formation, au talent, au savoir-faire. Elle est donc assimilée aux aptitudes, aux capacités avérées ou de réaction du travailleur face aux événements susceptibles d'apparaître lors de l'exécution de sa tâche. Ses composantes sont-elles, ou surpassent-elles, la dextérité, l'habileté qui distinguent le travail simple du travail complexe, l'ouvrier du cadre ingénieur ou du cadre dirigeant? Cela suppose que le professionnel ou cadre compétent possède la faculté d'améliorer, d'innover au lieu de se limiter à la simple exécution de sa mission selon la procédure, le processus ou le standard connus⁽¹⁴⁾... C'est cette caractéristique précise, amélioration-innovation qui suppose entre autre et principalement la liberté d'agir et de décider du déroulement des opérations à mener, qui fonde la compétence. Ainsi sans autonomie d'action la compétence se réduit à une simple reproduction de processus qui ne permet pas de faire la différence avec le concurrent ou d'améliorer le résultat.

13.Selon J.M. Durieux et M. Marchand-Tonel.

14.Se reporter aux approches en matière de management des connaissances, des compétences.

Quel est alors l'étalon de son appréciation? Quelle en est la référence de mesure?

Toutes ces questions font que son appréhension reste ainsi mitigée et prêterait à la confondre avec d'autres notions comme par exemple celle de qualification, spécialisation, expertise, direction des hommes.... En outre le travail n'est plus une catégorie homogène mais présente bien des unités distinctes dont chacune possède sa propre productivité marginale étant donné ses aptitudes et caractéristiques et étant donné la nature de l'activité à laquelle elle s'applique.

Son approche pose encore plus de problèmes quand elle est rapportée au contexte des économies en développement. En effet que signifie donc et quel contenu peut-on attribuer à la compétence au niveau des organisations de ces économies? Les entreprises des pays en voie de développement évoluent dans un environnement trop contraignant. Les économies sont souvent duales de par l'existence d'activités informelles à côté de celles administrativement recensées, de secteur privé et de secteur public, d'activités industrielles et d'activités artisanales. Ce sont des économies où généralement le marché n'est que virtuel et souvent très instable obéissant aux multiples et contradictoires décisions, publiques, de sa régulation. Le marché du travail ne fait pas exception. Il reste cependant caractérisé par la croissance des demandeurs d'emploi. Existe-t-il alors des compétences? Comment interviennent-elles et comment s'expriment-elles? Sinon comment expliquer la multiplication des contraintes qui pèsent sur les entreprises particulièrement quand celles-ci sont publiques?

II. MESURE DE LA COMPÉTENCE DANS LES ENTREPRISES

L'économie algérienne pour sa part est encore constituée d'entreprises publiques économiques qui sont actuellement (1995-2006) soumises à la privatisation. Ces entreprises produisent tout aussi bien des biens privés que des biens collectifs. Pratiquement le secteur privé n'intervient que rarement dans des activités industrielles de moyennes et grandes tailles.

II. 1 - Caractéristiques du milieu de leur évolution

L'économie est en pleine mutation de ses structures. A peine sortie de l'étau de l'endettement qu'elle se retrouve sous l'effet de la mondialisation et du libéralisme économique. Le renversement de situation est tel que l'ouverture implique simplement l'importation de produits de substitution à la production nationale tous secteurs confondus. Les conséquences sont trop néfastes pour l'ensemble économique récemment construit. Le secteur industriel, considéré hors hydrocarbures, et dont les activités sont à 75% publiques, connaît une décroissance continue de sa production et du nombre de ses unités de production. L'utilisation des capacités de production (analyse de conjoncture 2001) varie d'un niveau de 30% à 38% pour les industries «lourdes» à un niveau de 65% au mieux pour les industries agroalimentaires. Ses principales caractéristiques peuvent être résumées dans le tableau suivant concernant les années 1999 et 2000 considérées comme celles du retour à la normale tant sociale qu'économique.

Tableau n°1 : aperçu général

Années catégories	1999	2000
effectifs	261.213	258.953
Salaires 10 ⁹ DA	57	58
Indice production (1998)	- 1,5%	-3,8%
Chiffres affaires 10 ⁹	425,019	422,14
Valeur ajoutée	151,2	157,6
Découvert bancaire	23, 5	32,5
Stock produits finis	35,8	29,7
Stock matières premières	78,8	84

Source : rapport annuel ministère des industries février 2001

La première remarque relative à la gestion du secteur est que les liquidités immobilisées, sous formes de stocks de marchandises, sont importantes et représentent pour 1999 cinq (5) fois le découvert bancaire, 76% de la V.A ou 27% du C.A tandis que ces grandeurs relatives sont pour 2000 respectivement 3,5 fois, 72% et 27%. Par ailleurs les salaires augmentent de 2% pendant que les effectifs diminuent de 1% alors que l'inflation est relativement contenue puisque ramenée à un faible niveau. Sur un autre chapitre il est à signaler qu'un programme de relance économique et de mise à niveau des entreprises publiques économiques est initié par le gouvernement. Autrement dit le secteur bénéficie d'importantes enveloppes financières sans contrepartie.

II. 2. - Les données entreprises

Etant donné leur conception première les entreprises nationales, à distinguer des locales qui interviennent dans des domaines de production, de travaux et prestations de services circonscrits à un espace géographiquement donné ou territoire, sont des complexes industriels importés de l'étranger dans les années soixante-dix (1970). Ces organisations économiques sont essentiellement marquées par:

a) des rigidités à plusieurs niveaux:

- celui de leur organigramme et donc de la structure de leurs effectifs;
- celui du système et technique de production déterminé selon un standard défini;
- de coûts de productions qui ne peuvent être comprimés du fait du standard;
- de leurs dépendances à l'égard de l'étranger: la quasi-totalité des entreprises importe l'essentiel de leurs biens d'équipement, pièces de rechange, et de matières premières;
- absence de diversification de la production inhérente, toujours, à l'existence du standard

b) des situations de monopole dans le marché national tant en ce qui concerne la production que son écoulement;

c) une autonomie qui reste relative puisque ne s'exerçant pas totalement par manque d'initiative et ce particulièrement au niveau de la croissance: investissement, augmentation du capital, association, fusion ...;

d) obsolescence et absence de rentabilité (déclaration du ministre des industries 2004) quoique les entreprises publiques soient récentes et ont disposé de tout temps de l'encadrement suffisant, de moyens monétaires et financiers, de systèmes de rémunérations quasi importants.

Aussi semble-t-il, pour leur direction du moins, que le redressement -atténuer les rigidités en particulier - des unités de production passe par la mobilisation des compétences telles que théoriquement définies à savoir la maîtrise de métier ou profession et faculté à prendre décision.

Dans ce cas la compétence est, toutes choses étant égales par ailleurs, l'aptitude à rendre flexible et fluide le fonctionnement de l'entreprise étant donné la nature des équipements et l'état de l'environnement.

C'est ainsi qu'après l'entrée en vigueur des règles de gestion libérale les entreprises publiques se sont ruer systématiquement sur le recrutement des cadres et procéder à des licenciements par ailleurs pour recomposer leurs effectifs. Elles estimaient que cette manière d'évoluer les fera sortir du ghetto de la crise de rentabilité dans laquelle elles se trouvent depuis leur émergence en tant qu'entreprises économiques. A contrario cette recomposition peut être saisie comme une voie de récupération et de réintégration des cadres dirigeants compressés et «primés»⁽¹⁵⁾ d'autres entreprises où ils ne trouvaient plus place et rente à se mettre en partage⁽¹⁶⁾?

15. Dans le cadre du PAS la formule départ volontaire, aux fins de la compression des effectifs pour réduire le coût de la masse salariale, offrait de grosses primes, fonction du nombre d'années et du salaire de base, à ceux parmi les travailleurs qui y optaient.

16. Quoique déficitaires les EPE, subventionnées directement ou indirectement comme c'est le cas actuellement commandes..., s'offrent le luxe de distribuer une multitude de primes en particulier aux «compétences».

L'examen chiffré, des données caractéristiques, de quelques entreprises nationales permet de se rendre compte, toute chose égale par ailleurs, de l'existence ou non des compétences et de leur contribution à l'amélioration des résultats. Les entreprises sélectionnées présentent un échantillon varié -cinq grandes entreprises- qui fabriquent des produits différents allant des matériaux de construction aux métaux en négligeant la branche agroalimentaire. La démarche a consisté à considérer la saisie entreprise au prisme de cinq rubriques. Celles-ci sont approchées en termes d'évolution dans l'intervalle de temps 1992/2002 et en insistant sur la phase post 1994 pour les raisons d'introduction des instruments de régulation marchande. Les catégories sont la composante des effectifs employés, la production en distinguant celle vendue de celle stockée, les investissements engagés sur autofinancement ou emprunts ou encore aides et subventions, les relations extérieures qui portent sur les fournisseurs et clients en distinguant le nombre des étrangers des nationaux, et enfin sur ce que l'on peut qualifier de synthèse de l'activité de l'entreprise à savoir d'une part le nombre de produits fabriqués, le chiffre d'affaires et valeur ajoutée, d'autre part la masse salariale, les frais financiers et le résultat de l'entreprise.

L'objectif est de construire des rapports de croissance qui mettraient en exergue l'apport des compétences sur l'élimination progressive ou radicale des contraintes de fonctionnement.

II.3. - les déterminants de la compétence

L'existence de la compétence est à apprécier selon les éléments qui la fondent et déterminent son concours dans la fixation des objectifs et stratégie de l'entreprise. Elle consiste en la mobilisation permanente ou temporaire de professionnels et de personnel apte à apporter un «plus» à l'entreprise. Elle concerne donc les cadres employés, le consulting - fait appel aux avis des experts - ou l'assistance aux entreprises fournie par l'Etat. Les sources, et à la fois expressions de la compétence au niveau des entreprises, peuvent donc être appréhendées à partir de cet ensemble d'éléments.

a) Le taux d'encadrement.

Les effectifs employés sont importants: de l'ordre de 660 en moyenne pour chacune des entreprises étudiées. Ces chiffres sont en décroissance continuelle depuis 1994. Cependant ces diminutions touchent particulièrement le personnel exécution et maîtrise. Au contraire, par voie de promotion interne ou par recours à de nouveaux recrutements, le nombre de cadres - des chefs de service aux directeurs - ne cesse d'augmenter. Ainsi les entreprises publiques procèdent à la modification de la structure de leurs effectifs employés. Elles privilégient de plus en plus l'enrôlement d'agents ayant expérience et reçu une formation universitaire. Pour la plupart d'entre elles le taux d'encadrement est en nette croissance durant la période étudiée. Il passe, selon les cas, de 8% à 26%, ou de 14% à 20% et souvent de 7% à 16% alors que pour les autres corps, exécution et maîtrise, le taux de décroissance est de l'ordre de 36%, de 6% ou encore de 20% respectivement. Les entreprises misent donc sur la substitution qualification et expérience/travail simple autrement dit sur les compétences au détriment des exécutants.

b) La formation. Elle devient une pratique très rare au niveau de l'entreprise. Désormais elle s'effectue sous forme de spécialisation-recyclage. Elle concerne la plupart du temps les cadres afin qu'ils puissent se familiariser avec les techniques et outils de gestion et management dits d'économie de marché. Elle est soit externe (nationale ou à l'étranger) soit interne (au niveau de l'entreprise). Cependant elle ne porte que sur un effectif très restreint et réduit la plupart des cas à un ou deux candidats par période semestrielle ou annuelle.

c) Le consulting. Chaque entreprise est assistée dans ses opérations courantes ou celles ayant trait à son devenir de consultants externes, de bureaux d'études privés. En pratique si les bureaux d'études n'interviennent que ponctuellement le consultant est, quant à lui, sollicité de manière permanente et dispose souvent d'un bureau au sein de l'entreprise même dans laquelle il intervient.

d) Le conseil d'administration. Il est composé du staff technique et de direction de l'entreprise et de membres externes choisis parmi les

directeurs généraux des autres entreprises publiques, de consultants... En principe le conseil émet avis et recommandations sur l'utilisation des fonds et moyens de l'entreprise, sur la stratégie à adopter ou sa rectification. Il adopte des résolutions.

e) L'assistance étatique. Elle consiste en la soumission des entreprises publiques à un corps administratif intermédiaire- entre les entreprises elles-mêmes, entre celles-ci et le marché et entre les entreprises et l'Etat détenteur des capitaux- de contrôle appelé «société de gestion des participations». Il est composé théoriquement d'agents conseils, puisés sur les effectifs des entreprises défailantes et liquidées, devant assister les entreprises, encore en activité, dans leurs opérations à combler déficits et dysfonctionnements.

Théoriquement donc et en prenant en considération cette nouvelle organisation l'ensemble des entreprises disposerait d'une masse de compétences relativement élevée. Ces entreprises devraient donc réaliser de bons résultats économiques et financiers et parfaire leur position respective. En est-il ainsi concrètement?

III. MESURE DE LA COMPÉTENCE

A partir de ces conditions d'encadrement l'apport de la compétence devrait se traduire et se mesurer en termes de réalisations, de taux de croissance des résultats. En considérant que:

- le capital technique n'ait pas connu de variation;
 - les investissements restent négligeables, par rapport à l'adaptation de la production aux nouvelles exigences de compétitivité;
 - les subventions et aides reçues de l'Etat n'ont pas d'impact direct sur le résultat, puisque ne servant qu'à ajuster les salaires ou payer ceux-ci;
- il serait clair que le résultat de l'entreprise ne peut être attribué qu'à l'intégration des compétences.

Pour des raisons de difficulté d'estimation de l'apport de chacune des diverses catégories de compétences, ce qui de toute façon ne changera rien aux conclusions générales, seule la modification de l'organisation et de la structure des effectifs est prise en compte dans le cadre de cette

étude. Une modification qui va dans le sens du renforcement de la mobilisation de la compétence. Ainsi la variation des indicateurs de croissance de l'entreprise serait imputée à l'intégration de compétences. L'apport de ces dernières aurait une valeur égale à celle de la modification des résultats réalisés: une mesure qui peut être approchée, comme à l'accoutumée, en termes de ratios.

Cet ensemble de quotients sont, dans ce cas, définis par rapport aux résultats, par rapport aux états de contraintes et concernent et consistent à rapprocher la VA, de la masse salariale, le CA des productions stockées. Toute chose étant égale par ailleurs la mesure de la contribution de la compétence à l'amélioration de la situation de l'entreprise peut être appréciée par les coefficients de corrélation entre les différents agrégats physiques, monétaires et financiers de l'entreprise. Les indicateurs de compétences sont ceux relevant donc de l'efficacité tels le taux de réalisation, la diversification de la production, la production vendue ou la production stockée,... c'est à dire les variables inscrites dans la stratégie d'évolution.

III. 1 - Les taux de réalisation et de croissance du résultat.

Le taux de réalisation s'exprime par le rapport réalisations/objectifs. Quelle que soit l'entreprise et quelle que soit la branche économique ce taux connaît une décroissance continue passant de 87% à 45% dans certains exemples à taux d'utilisation de capacité de production invariant fixé à un niveau qui ne dépasse guère les 45%.

Le taux de croissance du résultat est en baisse. En effet il est négatif et rarement positif. L'exemple des entreprises EPEi, qui active dans les matériaux de construction, et EPEj, opérant dans les métaux et bénéficiant toutes deux d'une conjoncture, construction et reconstruction de bâtiments- d'ouvrages agricoles ou de travaux publics, très favorables en termes de cahiers de charges ou de commandes se présente ainsi:

Tableau n°2 : les indices

EPE _i	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
résultat	+1078	-1120	-1210	+1028	-3947	+968	+786
a) Indice de croissance en %	100	-204	-212	0,95	-466	0,90	0,73
b) Indice croissance cadres	100	112	253	324	297	302	274
taux encadrement en (%)	8	8	19	23	22	24	26
a/b		-1,82	-0,84	0,003	-1,57	0,003	0,003

EPE _j	résultat	-5	-7	7	9	5,5	3,7	4,6
a') croissance		100	-140	240	280	210	174	192
b') évolution cadres		100	100	500	600	800	800	800
Encadrement en t (%)		4	4	9	14	17	20	24
a'/b'			-1,40	0,48	0,47	0,26	0,22	0,24

Source : calculs effectués à partir des données des entreprises étudiées.

Pour l'entreprise EPE_i l'indice de l'évolution des cadres dirigeants suit une croissance légèrement stabilisée dans les années terminales, et dont l'ajustement donnerait une droite approximativement linéaire croissante de type $y = ax + b$, tandis que celui relatif au résultat est une courbe non régulière à creux importants (abscisses -temps-positives et ordonnées -résultat- négatives). Autrement dit, et étant donné les hypothèses formulées, au cours de son évolution l'indice de résultat se concentre plus dans le négatif. Cadres ou direction d'entreprise et résultat, même en considérant l'effet retard, sont deux grandeurs divergentes.

Pour le deuxième cas EPE_j les indices évoluent dans le même sens mais à des rythmes différents. Le résultat est juste multiplié par deux (2) quand cadres l'est par huit (8). En fait les multiples de l'un semblent ne pas expliquer ceux de l'autre. Plus encore à partir de la quatrième période l'indice cadres se stabilise à un maximum 800 tandis que celui résultat entame sa chute.

Dans les deux cas l'accumulation des compétences a des impacts négatifs sur le résultat d'entreprise. Autrement dit les indices sont négativement corrélés: le taux d'encadrement accentue la perte. Le rapport des pourcentages (a / b) indique des quantités très négligeables. La perte de résultat est, à productivité du travail constante, à imputer directement à l'intégration des compétences au cours du temps. Ce rapport entre les dates extrêmes de la période 1996/2002 atteint les proportions de -0,02 pour EPE_i et 0,13 pour EPE_j . Cependant il est à remarquer que les compétences sont d'un apport différent pour les deux entreprises qui rémunèrent leur personnel de manière identique (grilles de salaires similaires).

Il semble bien que la même conclusion s'impose pour les deux types d'entreprise. En effet si pour EPE_i les quotients sont négatifs pour EPE_j ils sont positifs insignifiants mais décroissants. Le taux de croissance du résultat va en diminuant alors que le taux d'encadrement, ou nombre de cadres, croît continuellement même si c'est à rythme réduit.

Par ailleurs que révèle l'évolution des éléments monétaires et financiers se rapportant aux deux entreprises⁽¹⁷⁾ l' EPE_i et cette fois ci l' EPE_k . Cette dernière appartient à la même branche que EPE_i mais met à disposition de plus amples informations que EP_j .

III. 2 - la production vendue et la production stockée.

La production en termes d'indice baisse dans les deux cas. Cette baisse est importante dans le cas de EPE_i où elle est exprimée en termes physiques. Les stocks de produits finis expriment la production non écoulée et donc une perte réelle même si elle est faible. Peu de raisons peuvent être évoquées, pour justifier cet état économique, puisque ni la concurrence ni la substitution à leurs produits ne sont importantes dans ces branches. Serait-ce du contingentement pour garder les prix de vente à un certain niveau? Quelle que soit l'argument invoqué l'observation à faire est que d'une part les ventes sont en baisse et d'autre part les invendus sont en hausse.

17. Voir annexe.

En termes physiques dans le cas de EPEi la vente passe de 100 en 1996 à 63 en fin de période et l'inventu de 100 à 158; indices qui sont respectivement de 100 à 220 et 100 à 769 pour EPEk.

La conclusion tendrait à énoncer qu'il n'existe aucune stratégie d'évolution, ni aucune gestion rigoureuse. Les grandeurs de base de l'entreprise varient de manière aléatoire et peuvent être interprétées comme résultat fortuit et conjoncturel plutôt que répondant à une certaine préoccupation des dirigeants.

III. 3 - La V.A et le C.A

Le chiffre d'affaires (C.A) peut être un indicateur, à un moment t , de recettes et liquidités dont dispose l'entreprise. La valeur ajoutée (VA) exprime, pour sa part, le résultat et la capacité de rémunération des facteurs de production. Ce sont des grandeurs de contrôle et indicateurs de fonctionnement que la direction cherche à améliorer. Leurs niveaux sont théoriquement prévus et déterminés et reflètent l'attitude des décideurs à l'égard de la modification de l'état de l'environnement. En termes d'indice EPEi voit le C.A passer de 100 à 111 et la V.A de 100 à 113 tandis que pour EPEk ils passent respectivement de 100 à 173 et de 100 à 156. Ce qui dénote une certaine stabilité ou maintien des niveaux des rentrées qui ne tiennent toutefois pas compte de l'inflation: les prix ont été multipliés par quatre au minimum durant cette période.

En relativisant ces grandeurs à la masse salariale (MS) et aux frais financiers (FF) pour obtenir des quotients particulièrement masse salariale/valeur ajoutée ou MS/VA et frais financiers/valeur ajoutée ou FF/VA , pour ne considérer que ces grandeurs, l'évolution devient pour la même période d'observation comme indiquée dans le tableau suivant:

Tableau n°3: les frais en rapports

Pour EPE j

MS/VA	0,218	0,344	0,420	0,476	0,700	0,328
FF/VA	0,035	0,02	0,01	0,04	0,03	0,05

Pour EPE k

MS/VA	0,22	0,23	0,18	0,25	0,39	0,32
FF/VA	0,08	0,03	0,15	0,09	0,03	0,12

Source: résultats obtenus à partir des données d'entreprises.

Les salaires, quoique l'effectif soit réduit, prennent une part de plus en plus importante de la valeur ajoutée. Les quotients MS/VA, pour les entreprises, sont remarquables durant les années 1999 et 2000: le rythme d'augmentation des salaires est accéléré. Tandis que le second quotient fluctue de manière aléatoire.

III. 4 - minimiser les coûts

Par définition le résultat est le reliquat entre la production réalisée et la rémunération des facteurs de production après déduction des consommations intermédiaires. Ainsi les dirigeants ont pour mission première de réduire les coûts sinon de maximiser les avantages. Les coûts sont d'autant réduits que la compétence est importante. C'est là toute l'importance à accorder à la compétence au niveau des entreprises publiques où les coûts importants demeurent ceux concernant les invendus, les frais financiers et dans une moindre mesure la masse salariale. Dans le cadre de l'EPEk, dont les résultats annuels sont tous positifs sauf pour la période six, le parallèle entre la somme des coûts ainsi considérés et le résultat se présente comme suit:

Tableau n°4 : la somme

Agrégat	1996	1997	1998	1999	2000	2001
invenus	48	22	142	72	32	369
Masse salariale	136	149	176	241	264	320
Frais financiers	48	21	148	91	17	123
1-Somme coûts	232	182	456	404	313	802
2-Résultat quotien 1/2	198 1,17	256 0,71	441 1,03	403 1,00	-12,5 00	317 2,53

Source: résultats obtenus à partir des données d'entreprises.

Les coûts sont strictement, en chacune des périodes exception faite de l'année 1997, supérieurs au résultat. D'ailleurs ce dernier est irrégulier. En termes d'ajustements du nuage des points les coûts suivent une droite croissante par rapport à l'origine ($y=ax+b$) tandis que le résultat est de type droite horizontale. Apparaissent alors un écart et des évolutions divergentes entre les deux grandeurs. En termes de proportions donc les coûts représentent, tout au long de la période étudiée, plus d'une fois la valeur du résultat correspondant. Ce dernier n'arrive pas à couvrir les dépenses engagées même si cette couverture peut être considérée avec décalage.

La déduction logique en est que les niveaux des paramètres et variables des entreprises sont aléatoires.

L'attitude du collectif des travailleurs prête à avancer que l'entreprise produit pour justifier les montants qui lui sont alloués plutôt que pro-

duit pour réaliser des gains. En effet, en termes d'aides et de subventions reçues pour assainissement et mise à niveau, des dizaines de milliards de dinars sont ainsi injectées dans le secteur public national. C'est l'inverse de l'attitude normale d'une entreprise dont la survie est en principe affaire de l'ensemble des travailleurs.

Ainsi la stratégie consiste à justifier les emplois et dépenses des montants alloués au lieu de convaincre par les niveaux des résultats. Serait-ce l'effet bien public qui ne motive pas l'exercice complet de la compétence? Ou justement est-ce que cela est dû à l'absence de cette dernière? Ou bien est-ce tout simplement une manifestation de la loi des rendements marginaux décroissants: il y aurait trop de compétences par entreprise! Dans ce cas il existerait une composition efficiente des effectifs dont les EPE ignorent le niveau. Autrement dit il existerait une proportion stricte entre employés et cadres à l'instar de la technique efficiente de production. Dans ce cas précis il suffit juste de déterminer un taux marginal de substitution référentiel entre catégories de travailleurs.

Par ailleurs aucune diversification de la production n'est à relever. L'ensemble des entreprises produisent toujours le même et seul produit. Les investissements opérés ne vont pas dans le sens de l'amélioration quoique certaines entreprises disposent d'un service recherche développement et d'un service étude et contrôle.

Théoriquement les valeurs réalisées sont du ressort des dirigeants et de leurs collaborateurs externes. Si l'on considère que les résultats incombent à la direction de l'entreprise il est alors aisé de conclure qu'il n'y a pas de compétence puisque les affaires de l'entreprise empirent au lieu de s'améliorer.

Cependant il est à reporter cette faiblesse sur le compte de l'organe d'assistance publique qui tend à s'immiscer dans la gestion et à se substituer à la direction de l'entreprise elle-même. Car en réalité cet organe devient vite une contrainte et une entrave au bon fonctionnement de l'entreprise à additionner à celles déjà existantes. En effet son intervention se limite à émettre des directives de gestion et d'attitude de l'entreprise à l'égard de ses consocieurs, et d'obligation de confection et éla-

boration de rapports et comptes rendus fréquents, à transmettre au conseil de gestion des fonds. Ces documents portent sur les comptes comptables, économiques et financiers: en témoignent la série de tableaux, en termes de réalisation et de prévision, relatifs au plan de production, de ventes... en quantités monétaires et physiques, de financement de l'exploitation, de structure financière, d'agréats financiers, etc...que doit confectionner chaque entreprise publique soumise à ce diktat.

Si bien que les dirigeants d'entreprises passent le clair de leur temps de travail à penser au comment remplir questionnaires et quoi mettre dans les rapports plutôt qu'à réfléchir et à édifier des stratégies de desserrement des contraintes du marché.

La direction de l'entreprise se confine ainsi dans un rôle plus administratif que prenante d'initiatives d'ordre économique puisque fédérée et ferrée aux décisions des fonds de participation. Ce qui laisse entendre que les compétences, si elles existent dans l'EPE, sont ainsi comprimées et étouffées. Ces constatations reposent-elles le principe de l'unité de commandement fayolien en ce qui concerne les entreprises publiques?

Quoique et malgré cette contrainte d'entreprise inféodée les compétences devraient apparaître puisque le spectre du chômage plane sur tout un chacun. Cependant ce fait est sans impact sur les dirigeants qui font pression lourde sur l'Etat d'autant que le système de recrutement ne s'effectue guère selon les lois du marché. Ainsi quel que soit le résultat les dirigeants peuvent ne pas être compétents puisqu'ils sont assurés de garder leur emploi. Par ailleurs, en considérant que tant bien que mal l'entreprise continue d'exister malgré un environnement défavorable, il peut-être déduit que cela est grâce aux décisions de ses dirigeants, organe des participations y compris. Cela signifie, dans ce cas, que c'est la substitution cadres/travailleurs qui y joue.

Et par conséquent, dans ce contexte, la mesure de la compétence ne serait que théorique.

CONCLUSION

Il s'avère donc difficile de cerner la compétence par les seules aptitudes à diriger et donc l'attribuer aux seuls employés cadres. Le résultat d'entreprise est une résultante de l'action d'un ensemble des forces internes à l'organisation et de celles environnementales. D'une part l'efficacité n'est pas absolue mais relative à l'efficience c'est à dire à la productivité du travail en particulier. Même si les décisions sont opportunes et que le projet et la stratégie érigée n'obtiennent pas l'adhésion du collectif des travailleurs les résultats escomptés ne seraient guère positifs. Autrement les réalisations sont strictement corrélées à la motivation de l'ensemble collectif des travailleurs. En effet la motivation entraîne l'initiative et la prise de décision donc risquer, exercer et faire valoir son savoir faire pour l'amélioration de l'organisation et non agir pour son propre et seul intérêt individuel.

D'autre part le poids des institutions et la décision politique, notamment dans les pays en voie de transition à l'économie libérale, pèsent lourdement dans un sens ou dans son contraire sur les motivations des travailleurs et donc sur l'orientation des résultats. Sinon qu'est-ce qui expliquerait la crise économique qui sévit malgré l'existence des compétences en ne tenant compte, pour saisir cette dernière, que de la présence d'universitaires et des techniciens en nombre relativement élevé, au sein des organisations économiques?

L'autonomie de décision libre, il est connu, les énergies. Par la pratique se valide la compétence. Leur inertie fait que, une fois intégrés dans le monde du travail, les diplômés des économie en développement sont vite dépassés par les nouvelles exigences de marché qui consistent en particulier en la mise en oeuvre de connaissances à caractère opératoire en matière de compétitivité, de produits, d'organisation du travail.

Pour ainsi dire la compétence en économie en développement se déprécie tant elle ne dispose pas de liberté d'action et d'initiative, de moyens d'élaboration et d'exécution de stratégies et plans d'action en vue de l'amélioration des objectifs stratégiques.

Il peut-être conclu qu'étant donné leur nature les cas étudiés peuvent être généralisés, sans risque d'erreur majeure, à l'ensemble des entreprises. Celles-ci restent tributaires de la décision centrale par société de gestion des participations interposée.

BIBLIOGRAPHIE

1-G. Ballot et F. Fakhfakh «Les compétences des entreprises favorisent elles leur croissance?...» in performances et ressources humaines (ouvrage collectif) economica, Paris, 1996.

2-J.Y. Bück «Le management des connaissances et des compétences» éd.d'Organisation , Paris, 2003.

3- D. Clerc «L'organisation des entreprises» Alternatives économiques mars 1991.

4-G. Drean «L'entreprise et la théorie économique» Opinion (Internet 2005).

5-J.M. Durieux et M. Marchand-Tonel «Stratégie les clés du succès concurrentiel» éditions d'Organisations, Paris, 2004.

6-G.Duthil «Economie du travail et des ressources humaines» L'Harmattan, France 2004.

7- M. Gervais «Stratégie de l'entreprise» economica, Paris, 1995.

8-F. Hatem et H. Passeron «Action collective et efficacité de la combinaison productive» problèmes économiques n°2319/2320 du 31/03-07/04/1993.

9-.A.Kartchevsky et G. Caire «Un champ nouveau pour les relations professionnelles: les compétences» recherche et renouveau ISERES 1er semestre 2002.

10- J.Pierre Le Goff: «La culture irréductible» Le Monde (de l'économie) 27/03/2001.

11-F. Leroy «Les stratégies de l'entreprise» Dunod, Paris, 2004.

12- O. Marcelin et D. Bouteiller «Profils de compétences et performance des équipes de direction...» in performance et ressources humaines (ouvrage collectif) economica, Paris, 1996.

13- H.Mintzberg «Structure et dynamique des organisations» éd. d'Organisation, 1982 / Paris, 16° tirage, 2003.

- 14- A. Reverchon «Les e-ressources humaines un outil au service de l'entreprise, pas à celui des salariés» Le Monde (de l'économie) 27/03/2001.
- 15- C. Sicard «L'audit de stratégie» Dunod, Paris, 1997.
- 16- A.Touil «Arguments et perspectives de la demande de travail: l'exemple algérien» colloque international CREAD «La question de l'emploi en Afrique du Nord» 26 - 27 - 28 JUIN 2004, ALGER.
- 17- C. Vern «L'évaluation des compétences» ed. Liaisons Paris, 2002.
- 18- Ministère de l'industrie direction de l'analyse et de la synthèse «Analyse de la conjoncture...» rapport annuel février 2001.
- 19- Statistiques des entreprises enquêtées.

Annexe : (unité monétaire = 10^5 DA)

EPEi

Année agrégat	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Indice production	100	115	87	74	70	62
Vente (physique)	688.778	812.473	650.120	510.390	488.990	436.200
Stock (physique)	35.545	25.622	17.776	14.000	26.741	53.000
Chiffres d'Affaires	2096	1930	1467	1458	1338	2334
Valeur Ajoutée	652	637	528	437	415	738
Masse Salariale	142	219	22	208	290	242
Frais Financiers	23	12	7	17	14	40
Investissements engagés	88	71	159	43	275	1066

EPEk

Année agrégat	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Indice production	100	98	113	128	82	108
Vente	1221	1670	2275	2814	2487	2688
Stock	48	22	142	72	32	369
Chiffres d'Affaires	1882	1932	2530	3042	2736	3348
Valeur Ajoutée	610	648	965	960	671	1013
Masse Salariale	136	149	176	241	264	320
Frais Financiers	48	21	148	91	17	123
Investissements engagés	-	1160	981	822	660	730